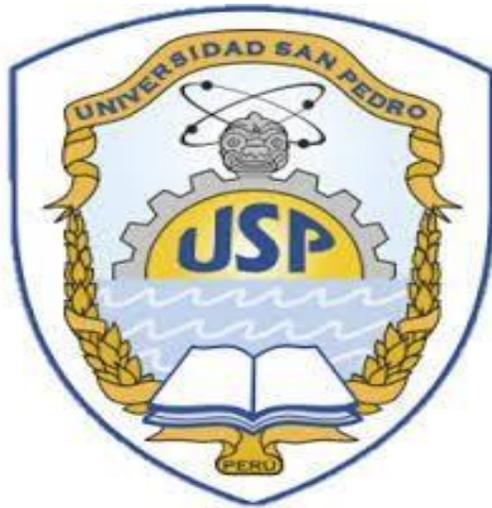


UNIVERSIDAD SAN PEDRO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



“Plan estratégico de recursos humanos para la mejora de relaciones laborales en Tecnimotos R-R Cajabamba”

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

Autor:

Rodríguez Chávez, Elvia Yovany

Asesor:

García León, Anibal

Cajamarca - Perú

2017

DEDICATORIA

A Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mis padres Domingo Rodríguez Marquina y Antonia Noemí Chávez Saavedra por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.

1. **PALABRAS CLAVE:** Plan estratégico de recursos humanos
TEMA Plan estratégico de recursos humanos
ESPECIALIDAD Administración

WORD KEYS Strategic human recourses plan
TOPIC Strategic human recourses plan
SPECIALITY Administración

Línea de investigación:

UNESCO:	Oganización de Recursos Humanos	(5311.04)
----------------	---------------------------------	-----------

2. “Plan estratégico de recursos humanos para la mejora de relaciones laborales en Tecnimotos R-R Cajabamba”

3. RESUMEN

La presente investigación titulada: “Plan estratégico de recursos humanos para mejora de relaciones laborales en Tecnimotos R-R Cajabamba”, tuvo por objetivo determinar si el Plan estratégico de recursos humanos mejorara las relaciones laborales en Tecnimotos R-R; lo cual, me con llevó a crear la hipótesis que tiene un impacto positivo en las mismas, Este es la mejor práctica de una empresa a la hora de predecir la oferta y la demanda de la mano de obra presente y futura, Los resultados obtenidos en la investigación ayudarán a los trabajadores a estimular al recurso humano y ayudan a crear un país mejor. La investigación fue Aplicativa, de tipo Descriptiva y diseño descriptivo y al ejecutarla se aplicó como técnicas la encuesta y la observación directa y como técnica el cuestionario, la población estuvo conformada por 10 trabajadores de Tecnimotos R-R. La investigación beneficiará a los colaboradores, los estudiantes, profesionales administrativos, investigadores científicos y al estado peruano, que brindará una visión de mejora en las relaciones en Tecnimotos R-R Cajabamba.

Palabras clave: Plan estratégico de recursos humanos

4. **ABSTRACT**

The present investigation titled: "strategic plan of human resources for improvement of labor relations in Tecnimotos R-R Cajabamba", had as objective to determine if the strategic plan of human resources improved the labor relations in Tecnimotos R-R; which, led me to create the hypothesis that has a positive impact on them, This is the best practice of a company to predict the supply and demand of present and future labor, The results obtained in the Research will help workers to stimulate human resources increase help to create a better country. The investigation was Applicative, Descriptive type and descriptive design and when executed it was applied as techniques the survey and direct observation and as a technique the questionnaire, the population was conformed by ten workers of Tecnimotos R-R. the research will benefit collaborators, students, administrative professionals, scientific researchers and the Peruvian state, which will provide a vision of improvement in relations in Tecnimotos R-R Cajabamba.

Word Keys: Strategic human recourses plan

INDICE

TEMA.....	i
PALABRAS CLAVE.....	i
TITULO DEL TRABAJO.....	ii
RESUMEN.....	iii
ABSTRAC	iv
CAPÍTULO I.....	1
INTRODUCCIÓN	1
1. ANTECEDENTES Y FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA.....	2
1.1. ANTECEDENTES	2
1.1.2. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA:	3
1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
1.3 PROBLEMA.....	4
1.4 CONCEPTUACIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	5
1.4.1 MARCO TEÓRICO:	5
1.4.2 PLAN ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS:	5
1.4.4 PROCESO DE CONTRATACIÓN.....	13
1.4.5. RECLUTAMIENTO	13
1.4.6 PROCESO DE SELECCIÓN	15
1.4.7 INTEGRACIÓN	18
1.4.8 FORMACIÓN	20
1.4.9 DESARROLLO DE LA CARRERA PROFESIONAL	23
1.4.10 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	25
1.4.11 SISTEMAS DE RETRIBUCIÓN	27

1.5	VARIABLES, DIMENSIONES E INDICADORES	30
1.6	HIPOTESIS.....	30
1.7	OBJETIVOS	31
1.7.1	OBJETIVO GENERAL:	31
CAPÍTULO II		32
METODOLOGÍA		32
2.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	33
2.1.	TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	33
2.1.1.	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	33
2.1.2	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	33
2.1.3	POBLACIÓN Y MUESTRA	33
2.2.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	33
2.2.1	TÉCNICAS:	33
2.2.2	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	33
2.3	PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	34
CAPÍTULO III.....		35
RESULTADOS.....		35
3.	FICHA DE ENCUESTA.....	36
CAPÍTULO IV		46
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN		46
CAPÍTULO V		49
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		49
V.	CONCLUSIONES:	50
VI.	RECOMENDACIONES:.....	51
VII.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	52
ANEXOS Y APÉNDICES.....		53

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

1. ANTECEDENTES Y FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA

1.1. ANTECEDENTES

Bonilla, (2003) define el plan estratégico de manera Similar considerándolo como el proyecto que incluye un diagnóstico de la posición actual de una entidad, la(s) estrategia(s) y la organización en el tiempo de las acciones y los recursos que permitan alcanzar la posición deseada.

Lumpkin y Dess, (2003) entienden por plan estratégico el Conjunto análisis, decisiones y acciones que una Organización lleva a cabo para crear y mantener Ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo.

Lerdon, (1999), una de las funciones instrumentales de la planificación estratégica es hacer un balance entre tres tipos de fuerzas, que responden a su vez a distintas preguntas: Las oportunidades y amenazas que enfrenta la organización y que provienen del medio externo: ¿Cuáles serán las demandas que nos planteará el entorno? ¿Qué tipo de dificultades y obstáculos pueden entorpecer nuestra capacidad de respuesta?

Martínez y Gutiérrez, (2005) un plan Estratégico es documento que sintetiza a nivel económico-Financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento Actual y futuro de la empresa.

Muchnick, (1999), el concepto de planificación estratégica está referido principalmente a la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas a una organización, como de su realidad interna.

Muchnick, (1999), hay dos aspectos claves a considerar para desarrollar un proceso de planificación estratégica: enfocar la planificación en los factores críticos que determinan el éxito o fracaso de una organización y diseñar un proceso de planificación.

Muchnick, (2000). Los elementos fundamentales que se consideran en un proceso de planificación estratégica son la misión, la visión, los objetivos, los elementos de diagnóstico (FODA) y el plan de acción.

Vicuña, (2012), al hablar del plan Estratégico de la organización, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones Estratégicas corporativas que ha adaptado “hoy” en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses (stakeholders).

1.1.2. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA:

Constitución Política del Perú (1993) inciso 15 artículo 2 establece que toda persona tiene derecho a trabajar libremente, con sujeción a ley.

Constitución Política del Perú (1993) segundo párrafo artículo 74 establece que el Estado, al ejercer la potestad tributaria, debe respetar los principios de reserva

de la ley, y los de igualdad y respeto de los derechos fundamentales de la persona. Ningún tributo puede tener carácter confiscatorio.

Tribunal Constitucional (2003) “**EXP.Nº 0918-2002-AA/TC**” establece que la Constitución, ha dotado al Estado del poder suficiente para establecer unilateralmente prestaciones económicas de carácter coactivo, que deben ser satisfechas por los sujetos que él determine. Es lo que se denomina la potestad tributaria.

Congreso de la República del Perú (2008) Artículo 1 [Título I]. “**Texto Único Ordenado De La Ley De Promoción De La Competitividad, Formalización Y Desarrollo De La Micro Y Pequeña Empresa Y Del Acceso Al Empleo Decente, Ley Mype**” [D.S. 007-2008-TR.] cita lo siguiente: La presente Ley tiene por objetivo la promoción de la competitividad, formalización y desarrollo de las micro y pequeñas empresas para la ampliación del mercado interno y externo de éstas, en el marco del proceso de promoción del empleo, inclusión social y formalización de la economía, para el acceso progresivo al empleo en condiciones de dignidad y suficiencia.

1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

La presente investigación se realizará para ver como un plan estratégico de recursos humanos mejora las relaciones laborales en la Empresa Tecnimotos R-R, para el logro de sus objetivos y sus metas planteadas.

La investigación es importante porque mejorara en materia de gestión de personal, se espera que el resultado sea un clima suficiente motivador para las personas que trabajan en esta organización.

Finalmente se buscará lograr crear un plan estratégico de recursos humanos para una mejor toma de decisiones ya que ayudará a cumplir sus objetivos que beneficiará a dicha organización.

1.3 PROBLEMA

¿De qué manera un plan estratégico de recursos humanos mejorara las relaciones laborales en Tecnimotos R-R Cajabamba?

1.4 CONCEPTUACIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.

1.4.1 MARCO TEÓRICO:

1.4.2 PLAN ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS:

La planificación estratégica de recursos humanos es el proceso que una empresa utiliza para asegurarse de que dispone del número apropiado y el tipo adecuado de personas para proporcionar un nivel determinado de bienes o de servicios futuros. Ésta implica la utilización de métodos cuantitativos o cualitativos para prever la oferta y demanda de mano de obra, y la puesta en acción basándose en tales estimaciones.

Por lo tanto, “no es más que un servicio de la dirección, para que, a través de un proceso de reflexión conjunto y participativo, la organización decida hoy lo que será en el futuro”.

La organización y estructura de la empresa, debe responder a su “Misión” y “Visión” así como a su planificación estratégica para lograr los objetivos de negocio, la satisfacción de los clientes y la satisfacción y el desarrollo de las personas. Así pues, para la formulación del plan estratégico de Recursos Humanos es necesario conocer la misión, visión y los valores de la organización.

Por un lado, la misión del departamento de Recursos Humanos consiste en asegurar, en el marco jurídico y organizativo de la empresa, una política y unas prácticas de gestión de recursos humanos eficaces, profesionales e innovadoras, que, con la colaboración necesaria garanticen el número adecuado de personas competentes, posibilitando así, la eficacia de la empresa y el desarrollo y mejora de sus empleados. Además, la misión debe garantizar la captación, el desarrollo, la estabilidad y permanencia de empleados idóneos para las distintas áreas de la institución.

Ahora bien, los objetivos perseguidos por el plan estratégico de Recursos humanos corresponden a la manera en que la empresa llevará a cabo la misión. Algunos de éstos son mejorar y motivar el personal de la empresa; asegurar en un futuro la cualificación y cuantificación de la plantilla; desarrollar, formar y promocionar al personal actual, de acuerdo con las

necesidades futuras de la empresa; mejorar el clima laboral y contribuir a maximizar el beneficio de la empresa.

VENTAJAS E INCONVENIENTES

Realizada correctamente la planificación estratégica de RH, ésta proporciona muchas ventajas directas e indirectas a la empresa. Podemos encontrar las siguientes ventajas:

- Plantea en el presente las posibilidades del futuro.
- Permite prever los problemas y tomar decisiones de manera preventiva.
- Detecta las amenazas, las oportunidades del entorno y la problemática interna con suficiente antelación.
- Reduce considerablemente los errores y desviaciones en las metas programadas al definir los posibles cambios y comportamientos, tanto del exterior como del interior de la organización.
- La comunicación explícita de los objetivos de la empresa
- La identificación de los vacíos existentes entre la situación actual de la empresa y a la que se quiere llegar
- La identificación de las limitaciones y oportunidades de RRHH.

Algunos de los inconvenientes que presenta un plan estratégico de Recursos Humanos son:

- El plan estratégico de recursos humanos requiere para su diseño conocimientos profundos sobre las distintas políticas que lo incluyen, con los cuales no siempre cuenta la organización.
- Sus beneficios no siempre se ven en el corto plazo, en ocasiones tienen que pasar algunos años antes de que puedan apreciarse sus ventajas.

- Requiere cambios profundos en la estructura organizativa y en la plantilla del personal, esto provoca desajustes y en algunos casos resistencia al cambio.

RELACIÓN ENTRE LAS POLÍTICAS QUE INCLUYE EL PLAN ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS

Un plan estratégico, está constituido por diferentes puntos que hacen que éste se lleve a la práctica. El diseño de un puesto se debe realizar de forma individualizada y analizando las relaciones trabajador-tarea-puesto. Esto implica el análisis de las demandas del trabajo y la valoración de la capacidad funcional del trabajador ocupante del puesto. Por tanto, si conoces bien los diferentes puestos de trabajo de la organización podrás obtener una mayor eficacia a la hora de reclutar y seleccionar al personal adecuado capaz de llevar a cabo las funciones que requiere dicho puesto de trabajo.

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad y tiempo a la decisión de contratar. En muchos Departamentos de Recursos Humanos el reclutamiento y selección se integran en una sola función que puede recibir el nombre de contratación.

Seleccionado el candidato y ubicado en el puesto de trabajo correspondiente, el Departamento de Recursos Humanos le enviará toda la documentación necesaria para el buen funcionamiento y conocimiento de la organización.

Este departamento mantendrá un contacto con todos y cada uno de los nuevos empleados para realizar un seguimiento y actualización de los datos para una mayor integración y facilitación del trabajo.

Finalizada la socialización, es el momento adecuado para formar al trabajador. La formación tratará de desarrollar las capacidades que se han observado en un puesto de trabajo a lo largo del análisis de éste. Es pues, que la formación también dependerá de la cualificación de personal

seleccionado para ocupar el puesto de trabajo, así como de su carrera profesional.

Además, una buena formación conlleva que el personal adquiera nuevas habilidades y competencias aprovechándolas en el desarrollo de sus funciones, y pueda dar lugar a un aumento de la motivación del personal, así como una reducción del absentismo.

Es necesario también, tener en cuenta otras políticas incluidas en el plan estratégico de Recursos Humanos, como los planes de carrera, las políticas retributivas, evaluación y gestión del rendimiento. No obstante, hay que destacar que la formación del trabajador está relacionada con el ADPT, ya que previamente se habrán fijado las funciones que ha de desarrollar el trabajador que ocupe ese puesto de trabajo, y por tanto se realizará una formación teniendo en cuenta esas funciones ya establecidas.

Como paso previo a la valoración de los puestos es necesario el estudio de una política retributiva para asegurar la retención del personal.

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad y tiempo a la decisión de contratar. En muchos Departamentos de Recursos Humanos el reclutamiento y selección se integran en una sola función que puede recibir el nombre de contratación.

Seleccionado el candidato y ubicado en el puesto de trabajo correspondiente, el Departamento de Recursos Humanos le enviará toda la documentación necesaria para el buen funcionamiento y conocimiento de la organización. Este departamento mantendrá un contacto con todos y cada uno de los nuevos empleados para realizar un seguimiento y actualización de los datos para una mayor integración y facilitación del trabajo. Finalizada la socialización, es el momento adecuado para formar al trabajador. La formación tratará de desarrollar las capacidades que se han observado en un puesto de trabajo a lo largo del análisis de éste. Es pues, que la formación también dependerá de la cualificación de personal seleccionado para ocupar el puesto de trabajo, así como de su carrera

profesional. Además, una buena formación conlleva que el personal adquiera nuevas habilidades y competencias aprovechándolas en el desarrollo de sus funciones, y pueda dar lugar a un aumento de la motivación del personal, así como una reducción del absentismo.

Es necesario también, tener en cuenta otras políticas incluidas en el plan estratégico de Recursos Humanos, como los planes de carrera, las políticas retributivas, evaluación y gestión del rendimiento. No obstante, hay que destacar que la formación del trabajador está relacionada con el ADPT, ya que previamente se habrán fijado las funciones que ha de desarrollar el trabajador que ocupe ese puesto de trabajo, y por tanto se realizará una formación teniendo en cuenta esas funciones ya establecidas.

1.4.3 DISEÑO Y ANALISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

Desde la perspectiva de Recursos Humanos, el análisis del puesto de trabajo es el proceso fundamental del que derivan las demás actividades relacionadas con el departamento.

Éste es “un proceso diseñado y coordinado desde la dirección de recursos humanos mediante el que se analiza y registra todo aquello que se considere relevante de un puesto de trabajo; su finalidad, sus cometidos y actividades, o las condiciones bajo las que éstas se realizan, así como todos aquellos requisitos básicos para poder ocuparlos con éxito”

Este proceso da lugar a dos actividades complementarias. Por un lado, la descripción del puesto de trabajo, en el que se pretende identificar en qué consiste ese puesto y qué responsabilidades requiere, y por otro lado la especificación del puesto, centrado en identificar las habilidades y competencias requeridos del empleado que ocupará el puesto de trabajo.

Plan Para realizar un buen análisis, se establece que es aconsejable utilizar más de un método para tener una idea clara sobre las tareas que componen los diferentes lugares de trabajo.



Figura 1. Relaciones y Aspectos del Análisis del Puesto de Trabajo

- **Incorporación al lugar de trabajo.** El analista se incorpora en el lugar de trabajo y lleva a cabo todas las tareas en las que consiste su función. No obstante, aun siendo éste el más completo presenta una gran dificultad y complejidad a la hora de utilizarlo.
- **Observación.** El analista recopila información en un documento sobre qué se hace, cómo se hace y porqué se hace, mientras observa a un trabajador realizando las funciones sin intervenir en sus tareas.
- **Entrevistas:** el trabajador describe los diferentes aspectos de su función en su puesto de trabajo. Estos son recogidos por el analista para obtener información tanto de hechos observables como no observables sobre ese puesto de trabajo.
- **Cuestionarios estructurales:** consiste en presentar a los trabajadores una lista de tareas y comportamientos que se

pueden dar en su puesto de trabajo. Esta información será utilizada por los analistas para desarrollar el perfil de los requerimientos actuales del puesto de trabajo.

Una vez analizado los puestos de trabajo, se llevará a cabo la descripción del puesto. La descripción del puesto de trabajo “es un documento que identifica, define y describe los deberes y requisitos de cada puesto de trabajo, clasificando las diferentes tareas a realizar por los distintos trabajadores”. Por tanto, en la descripción ha de determinarse la finalidad, objetivos, relación con otros puestos, así como la descripción de las funciones de éste y las herramientas para llevarlas a cabo.

Hay dos tipos de descripción del puesto de trabajo, la descripción específica y la descripción general.

“La descripción específica se basa en un resumen detallado de las tareas, cometidos y responsabilidades de un puesto de trabajo, relacionada con los flujos de trabajo que hacen hincapié en la eficacia, el control y la planificación detallada del trabajo.

Por otro lado, la descripción general se relaciona con los flujos de trabajo que hacen hincapié en la innovación, la flexibilidad y la planificación del trabajo”.

Además, son cuatro los elementos clave para poder describir el puesto de trabajo información e identificación es el primer punto de la descripción del puesto de trabajo, utilizado para identificar la denominación y la ubicación de éste, así como la fuente de la información del análisis del puesto de trabajo; quién elaboró la descripción del puesto de trabajo; la fecha del análisis y la verificación de la descripción del puesto de trabajo. El resumen del puesto de trabajo constituye el segundo elemento en dicha descripción, consistente en la elaboración de un informe en el que se simplifican los cometidos y las responsabilidades del puesto de trabajo, así como su ubicación dentro de la estructura organizativa de la empresa.

Un tercer elemento, son los cometidos y responsabilidades del puesto de trabajo que definen las funciones del puesto de trabajo, cómo deben realizarse y por qué deben hacerse.

La otra actividad que da lugar al análisis del puesto de trabajo es la especificación del puesto de trabajo. Ésta define las características y la cualificación mínima que debe contener el trabajador para llevar a cabo el desarrollo adecuado de dicho puesto.

Una vez identificadas las dos actividades complementarias que se derivan del análisis, se lleva a cabo el diseño del puesto de trabajo

Éste es el proceso por el cual se organiza el trabajo en una serie de tareas que deben realizarse en un puesto específico.

Para llevarlo a cabo, se ha de tener en cuenta tres elementos importantes. El primero es el análisis del flujo del trabajo, que hace referencia a las formas de organizar las tareas para alcanzar los objetivos en cuanto a producción o servicios.

El segundo y tercer elemento que influyen en el diseño del puesto de trabajo son la estrategia empresarial y la estructura organizativa.

Para realizarlo, se van a analizar cinco modos distintos: simplificación del trabajo, ampliación y rotación del puesto de trabajo, enriquecimiento del puesto de trabajo y diseño del puesto de trabajo basándose en equipos.

Una vez analizados y diseñados los puestos de trabajo, la empresa debe de comunicar las expectativas esperadas de cada uno de los trabajadores y transmitírselas para que sean conocidas por éstos. A partir de aquí, es necesario realizar un proceso de contratación de personal. Éste, será llevado a cabo en función de las características requeridas por cada puesto.

1.4.4 PROCESO DE CONTRATACIÓN

El proceso de contratación está integrado por tres elementos: el reclutamiento, la selección y la integración.



Figura 2. Proceso de Contratación

La elección de la persona adecuada para un puesto de trabajo puede afectar muy positivamente a la productividad de la empresa y a la satisfacción del cliente. La elección de una persona inadecuada puede traducirse en operaciones lentas y en la pérdida de negocios y de clientes. Debido a estas razones, es importante que cada paso del proceso de contratación “reclutamiento, selección y socialización” se gestionen con la mayor eficacia posible.

1.4.5. RECLUTAMIENTO

El Reclutamiento “es el proceso de captación de candidatos para un determinado puesto de trabajo. La empresa debe anunciar al mercado la disponibilidad del puesto y atraer a candidatos cualificados que lo soliciten. El mercado del que la empresa trata de atraer a los candidatos puede ser interno, externo o una combinación de ambos”.

“Dentro del reclutamiento hay que tener en cuenta la información mediante la cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.”

Éste tiene como objetivos atraer a candidatos cualificados para un puesto de trabajo, ya que el contratar a una persona que no disponga de

una cualificación mínima para ocupar ese puesto, supone a la empresa unos costes de dinero y tiempo en formar a ese trabajador.

Para lograr los objetivos del proceso de reclutamiento, se requiere la identificación de las cualificaciones necesarias para un rendimiento eficaz en el puesto de trabajo.

Por un lado, el reclutamiento interno consta de reclutar a personas que trabajan en la empresa u otros centros de trabajo de la misma. La ventaja principal de asignar internamente los puestos de trabajo, es que se da la oportunidad a los que ya están trabajando en la empresa de ocupar los puestos más deseados. Por el contrario, el inconveniente consiste en que la promoción interna crea automáticamente otra vacante que debe ser cubierta.

Por otro lado, el reclutamiento externo consiste en intentar atraer al máximo número de candidatos para después ser seleccionados. Éste puede realizarse por varios métodos como el boca-boca, anuncios en la prensa general y especializada, visitas a escuelas y universidades, currículums enviados a la misma organización, agencias de trabajo, clientes, redes sociales como linkedin, twitter, infojobs, Facebook, etc. Tanto la contratación de candidatos internos como la de candidatos externos tiene sus ventajas y sus inconvenientes.

La contratación interna proporciona a la empresa un menor coste que el reclutamiento externo. Además, ofrece oportunidades a los trabajadores más cualificados de ascender de categoría en la empresa, lo que puede convertirse en una motivación. Otra ventaja es que los empleados ya están familiarizados con las políticas, los procedimientos y las costumbres de la empresa.

Sin embargo, el reclutamiento interno también tiene sus desventajas. Éste reduce la búsqueda de innovación y de nuevos puntos de vista, y los trabajadores ascendidos pueden relajar su autoridad debido a la confianza que tienen con sus subordinados.

No obstante, la contratación externa proporciona a la empresa la ventaja de obtener nuevos puntos de vista y diferentes perspectivas. Por el

contrario, los trabajadores contratados pueden ser considerados por todos en la empresa como “novatos”, y tanto sus ideas como sus puntos de vista pueden no ser tenidos en cuenta.

Se ha de tener en cuenta que la fuente elegida por la empresa dependerá del número, tipos y nivel de puestos a ocupar, del tiempo de permanencia en la empresa, de las disponibilidades financieras de la organización y de las características del mercado laboral en ese momento.

Una vez que se tiene a los candidatos como resultado del proceso de reclutamiento, la selección es el mecanismo que determina la calidad de los recursos humanos de la empresa.

1.4.6 PROCESO DE SELECCIÓN

La selección “es el proceso mediante el cual se decide si se va a contratar, o no, a cada uno de los candidatos presentados para el puesto de trabajo vacante. El proceso típico incluye la determinación de las cualidades requeridas para el desempeño eficaz del puesto de trabajo, así como la evaluación de los candidatos en estas cualidades”.⁹ Los objetivos de ésta son seleccionar a los candidatos más adecuados, determinar las características personales, profesionales y de conducta de los aspirantes, así como evaluar la adecuación de los aspirantes a los puestos de vacantes.

Así pues, una vez reclutado a un número de personas, se iniciará el proceso de selección. En primer lugar, se va a realizar una preselección sobre los candidatos presentados a través de los diferentes métodos existentes para ello. Algunos de estos métodos son las cartas de referencias y recomendaciones, los impresos de solicitud, los currículums, formularios de solicitud, etc.

Dicha preselección se realizará en función a las características que presentan los puestos de trabajo vacantes.

Una vez efectuada la primera preselección, ésta dará paso a la siguiente fase del proceso de selección, en la que se definirán los métodos a seguir por tal de seleccionar al candidato necesario.

Existe una diversidad de métodos de selección: las pruebas de capacidad, test de personalidad e integridad, psicológicos, de inteligencia, de aptitudes, entrevistas y programas de evaluación.

A continuación, se explicarán los métodos más utilizados por las empresas, que son las entrevistas y los test.

La entrevista “consiste en una conversación controlada o estructurada entre el candidato y la empresa por tal de evaluar la adecuación del candidato en el trabajo”. Se puede clasificar según el número de participantes, en las que distinguimos la entrevista individual, la entrevista de panel y la entrevista de grupo. Y según el procedimiento de la entrevista, en la que encontramos la entrevista estructurada, no estructurada y mixta

A continuación, se va a dar una breve explicación de los tipos de entrevista más utilizados en los procesos de selección.

En primer lugar, la entrevista individual es la más habitual de todas. Se lleva a cabo entre la persona que busca el empleo y un representante de la empresa que ofrece el puesto, normalmente un miembro del Departamento de Recursos Humanos. No existe un modelo a seguir, y por tanto el orden y los temas que se traten dependen del entrevistador.

En segundo lugar, la entrevista en grupo, como su nombre indica es aquella en la que participan un grupo de personas. En este caso, la persona seleccionada es entrevistada por diferentes personas que pertenecen a distintos departamentos. Cada entrevistador evaluará al candidato según sus propios criterios y, una vez concluidas las entrevistas, se pondrán en común los criterios y se tomará una decisión sobre el candidato.

En tercer lugar, la entrevista estructurada o preparada es la más rígida de todas, ya que se basa en una serie de preguntas fijas que deben responder todos los seleccionados a un determinado puesto.

Esto facilita la unificación de criterios y la valoración del candidato, pero no permite que el entrevistador profundice en las cuestiones más interesantes. Es recomendable para aquellas empresas que necesitan cubrir muchos puestos de trabajo y no pueden invertir demasiado tiempo en el proceso de selección.

En cuarto y último lugar, la entrevista no estructurada o libre es aquella en la que se trabaja con preguntas abiertas, sin un orden preestablecido y adquiriendo características de conversación. Esta técnica consiste en realizar preguntas de acuerdo a las respuestas que vayan surgiendo durante la entrevista.

Así, a diferencia de la entrevista estructurada, en este tipo de reunión el entrevistador solo tiene una idea aproximada de lo que se va a preguntar y va improvisando las cuestiones dependiendo del tipo y las características de las respuestas. Algunos de los objetivos de la entrevista son recoger información sobre el candidato y su adecuación en el trabajo; dar información sobre el trabajo y la organización y asegurar que el proceso sea justo.

Una vez explicado los tipos y objetivos de la entrevista, se va a explicar el otro método de selección más utilizado, los test.

El propósito de los test de selección es conseguir medidas objetivas para evaluar las habilidades o las características de los candidatos. Existe diversos tipos de test como los test de aptitudes físicas y sensoriales, test de inteligencia, pero los más frecuentes a la hora de seleccionar a un trabajador son los test de aptitudes, los psicológicos y los test de personalidad e integridad.

No obstante, el reclutamiento y selección no se fijará solamente en la búsqueda de nuevos trabajadores por su cualificación, sino también por su perfil de carrera profesional y psicológica, competencias, habilidades, etc.

A modo de resumen, si la gestión de Recursos Humanos pretende una mayor utilización de las personas para conseguir los objetivos estratégicos de la empresa, es necesario, que una vez surja la necesidad de incorporar a nuevos trabajadores, la empresa no se preocupa únicamente de retener nuevos trabajadores, si no de seleccionar a personas que se adapten a la cultura y competencias de la organización.

Una vez utilizados los métodos y seleccionado al personal, se procederá a comunicar el día de incorporación, la contratación y el plan de acogida e integración.

1.4.7 INTEGRACIÓN

Una vez reclutado y seleccionado el personal más adecuado para cumplir con las funciones que cada puesto confiere, es necesario llevar a cabo la integración de éstos en la empresa, para que así puedan realizar de manera eficaz las funciones requeridas en los puestos de trabajo.

La socialización “incluye la integración de los nuevos empleados en la empresa, en su unidad, y en su puesto de trabajo. Es importante que los nuevos empleados se familiaricen con las políticas y procedimientos de la empresa, así como con las expectativas de rendimiento. De la integración depende que un nuevo empleado se sienta como un extraño o como un miembro más de la organización”.

El objetivo de la integración es asegurar que los nuevos empleados tengan toda la información y los conocimientos necesarios para facilitar su entrada en la organización, así como para conseguir una progresión óptima y rápida a los niveles de rendimiento deseados.

El proceso de integración se puede dividir en tres fases:

1. Fase previa
2. Fase de encuentro
3. Fase de asentamiento.

En la **fase previa**, los candidatos tienen diversas expectativas con respecto a la empresa y al trabajo, basadas en informaciones recogidas a través de la prensa u otros medios de comunicación, de contactos personales, relaciones públicas, etc. Muchas de estas expectativas, si no se cumplen pueden causar insatisfacción profesional.

Proporcionar una imagen previa y realista del puesto de trabajo es probablemente el mejor método de crear las expectativas apropiadas sobre el puesto de trabajo.

En la **fase de encuentro** del proceso de integración, el nuevo empleado ha empezado la jornada laboral y se enfrenta a su puesto de trabajo. Además, el hecho de que los nuevos empleados reciban información sobre la empresa y el puesto de trabajo, hace que se sientan valorados por empresa.



Figura 3. Faces del Proceso de Contratación

Durante la **fase de asentamiento**, los nuevos empleados comienzan a sentir que son parte de la empresa. Si el asentamiento tiene éxito, el trabajador se sentirá cómodo en su puesto, mientras que, si no lo tiene, el trabajador desarrollará un sentimiento de no pertenencia a la empresa.

En el gráfico siguiente se muestra, a modo de resumen, las fases del proceso de contratación.

Una vez finalizado el proceso de contratación, y, por tanto, ya se dispone del personal necesario para ocupar los diferentes puestos diseñados en la empresa, se ha de llevar a cabo una formación profesional para cada uno de los trabajadores, para que éstos conozcan y adquieran todo tipo de información sobre la realización de sus funciones y puedan así, llevarlas y desarrollarlas con mayor facilidad y eficacia.

1.4.8 FORMACIÓN

Una de las condiciones indispensables para asegurar un buen rendimiento del trabajo en la empresa es que sus empleados tengan los conocimientos, las habilidades y la experiencia necesarios para llevar a cabo sus trabajos eficientemente, no tan solo el día de hoy, sino también en un futuro próximo. La formación y el desarrollo del personal son factores clave para conseguir un buen rendimiento.

Los conceptos de formación y desarrollo implican los dos un proceso de aprendizaje. Aun así, se refieren en conceptos diferentes.

Por un lado, el concepto de formación “es el esfuerzo planificado y sistemático para adquirir los conocimientos, habilidades o las aptitudes necesarias para poder llevar a cabo eficientemente un trabajo o una tarea determinada.

Por otro lado, el concepto de desarrollo es la mejora general de los conocimientos y las habilidades de una persona por tal de capacitarla para llevar a cabo una función futura en la organización.”

Una vez visto las definiciones de los conceptos, se procederá a explicar los objetivos y beneficios de la formación y el desarrollo.

El objetivo de las políticas de formación y desarrollo es asegurar un rendimiento empresarial satisfactorio en el presente y en el futuro, mediante el aprendizaje y adquisición de conocimientos y habilidades a los diferentes miembros integrados en la empresa

Una política apropiada de formación y desarrollo puede tener todo un seguido de efectos positivos en la producción, como es la mejora del rendimiento ya que aumenta la productividad y posibilita la flexibilidad y la movilidad de los puestos de trabajo. También tiene efectos positivos sobre el personal, ya que reduce el absentismo, menos rotación y abandono del trabajo, incrementa la motivación, mejora el clima e integra a los trabajadores, etc.

Asimismo, también tiene efectos positivos sobre la actividad directiva ya que facilita la introducción de nuevas tecnologías, mejora la comunicación, facilita la delegación y posibilita la retención de buenos candidatos y futuros empleados.

Las actividades de formación y desarrollo se llevan a cabo mediante un proceso que empieza por la identificación de las necesidades de formación y desarrollo, una planificación adecuada, y finaliza con la fase feedback. Este proceso consta de distintas fases tal y como se muestra el gráfico siguiente.

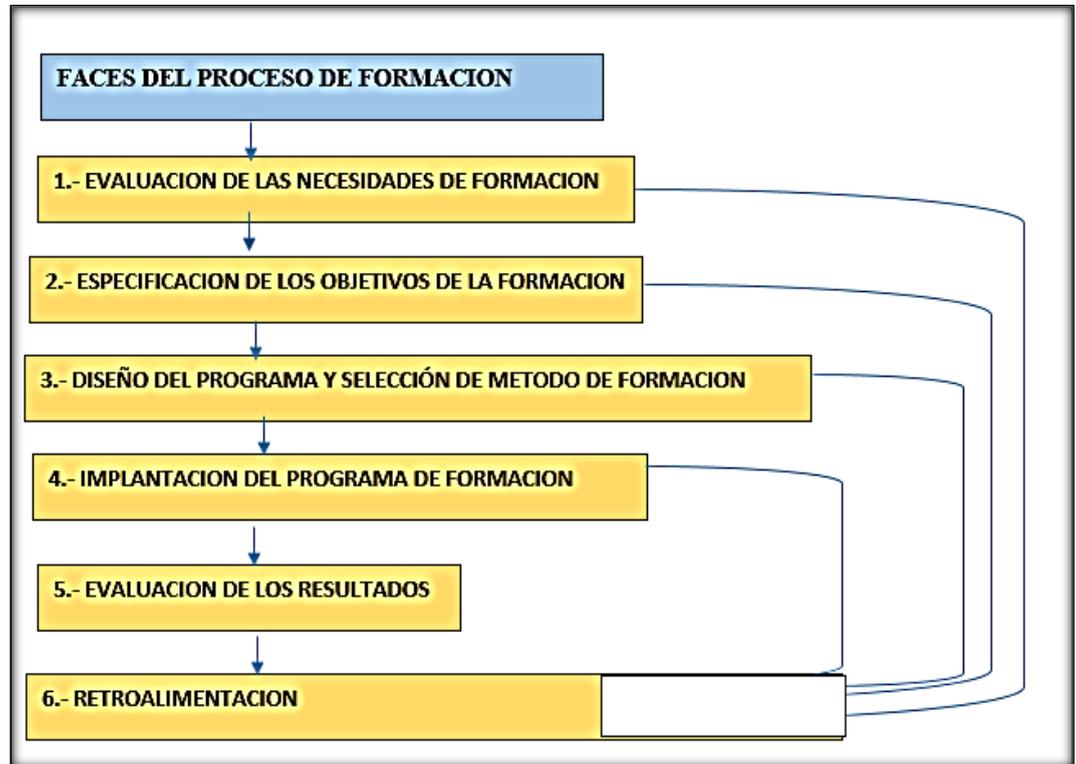


Figura 4. Facés del Proceso de Formación

La primera face es la evaluación de las necesidades de formación. Se puede realizar para toda la organización o por departamentos, grupos de trabajo o individuos concretos. La obtención de información se puede llevar a cabo por diferentes métodos como la evaluación de la información ya existente, entrevistas de detección de necesidades o autoanálisis de las necesidades.

Finalmente, de la primera etapa se obtendrá una descripción de las necesidades de formación y de las personas implicadas, indicadores de la situación actual y los objetivos concretos del aprendizaje.

A partir de aquí, se puede pasar a la segunda fase del proceso de formación.

La especificación de los objetivos de formación consiste en determinar las áreas de prioridad de entre las necesidades formativas identificadas en la primera fase del proceso.

De esta manera se podrá especificar qué es lo que el individuo, el departamento o la organización serán capaces de poner en práctica después de haber completado el programa de formación.

La tercera fase del proceso de formación es el diseño del programa y selección del método de formación. Esta fase implica la sistematización de una serie de actividades sobre las cuales se respaldan todas las acciones formativas. Por tanto, el diseño del programa requerirá un conjunto de acciones sobre los aspectos como el número de personas que se formarán, los calendarios, si las actividades formativas tendrán lugar dentro o fuera de la empresa y del horario laboral, la selección de formadores o empresas externas, los presupuestos, los medios y los equipos necesarios, etc.

A partir de estas decisiones, se elegirán los métodos por los que se va a realizar la formación. Existen muchos métodos, pero los más comunes son la rotación de puestos de trabajo, los proyectos individuales o en grupo, enseñanza por ordenador y clases.

Antes de empezar la siguiente fase, es necesaria la creación o mejora de unas condiciones en que los empleados estarán dispuestos y motivados para aprender y poder obtener el máximo de rendimiento de las actividades de formación.

Una vez diseñado y elegido el programa de formación, pasamos a la cuarta fase denominada la implantación del programa de formación.

Esta fase de implantación es la parte operativa del proceso de formación, es decir, pasar a la acción y poner en práctica el programa planificado.

La evaluación y feedback, son las últimas fases del proceso de formación.

La evaluación consiste en recopilar información de los participantes de las actividades formativas por tal de decidir si es necesario repetir la formación en el futuro. La evaluación tendría que informar (feedback) todas las fases anteriores del proceso de formación para poder introducir cambios o modificaciones.

1.4.9 DESARROLLO DE LA CARRERA PROFESIONAL

El desarrollo de la carrera profesional, “es una actividad organizada, estructurada y en continuo proceso, que reconoce a las personas como recurso vital para la empresa.

“Es preciso señalar que, mientras que la carrera profesional es responsabilidad exclusiva del individuo, la gestión de la carrera profesional es una responsabilidad que comparten individuo y organización.” Ésta, también prevé en cierta medida la desmotivación y estimula el desarrollo del potencial de los empleados

El diseño y la aplicación de un programa eficaz de perfeccionamiento de una carrera profesional exigen que los directores tengan que tomar decisiones creativas. El programa de perfeccionamiento consta de tres fases: la fase de evaluación, la fase de orientación y la fase de perfeccionamiento.

La fase de evaluación del desarrollo de una carrera profesional consiste en una serie de actividades que engloban la autoevaluación y la evaluación por parte de la empresa. El objetivo es identificar la valía y las carencias de los empleados. Este reconocimiento ayuda a elegir una carrera profesional adecuada y determinar los puntos débiles que tienen que superar para alcanzar sus objetivos profesionales.

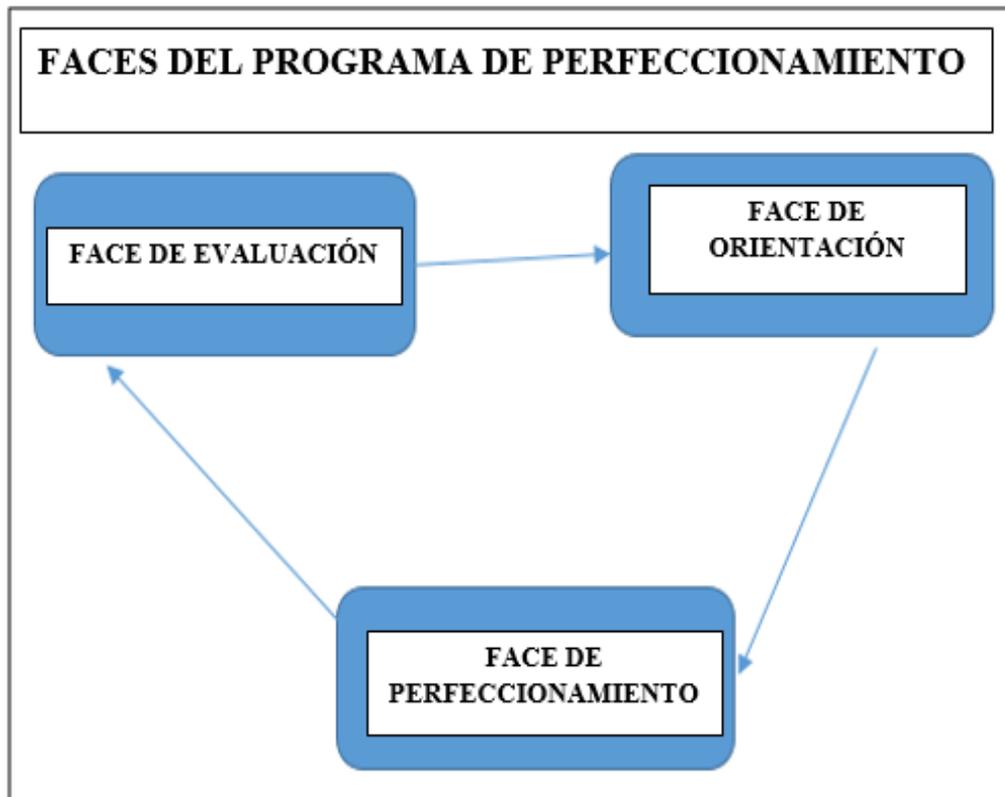


Figura 5. Faces deL Programa de Perfeccionamiento

La fase de evaluación del desarrollo de una carrera profesional consiste en una serie de actividades que engloban la autoevaluación y la evaluación por parte de la empresa. El objetivo es identificar la valía y las carencias de los empleados. Este reconocimiento ayuda a elegir una carrera profesional adecuada y determinar los puntos débiles que tienen que superar para alcanzar sus objetivos profesionales.

Las herramientas utilizadas por la empresa para la autoevaluación son los cuadernos de trabajo, talleres de trabajo, etc. Y las utilizadas para la evaluación son los programas de evaluación, los test psicológicos, evaluación del rendimiento, etc.

La fase de orientación del desarrollo de la carrera profesional consiste en determinar el tipo de carrera que quieren desarrollar los empleados y qué pasos deben seguir para convertir en realidad sus objetivos profesionales.

Los dos métodos más importantes con los que se puede llevar a cabo la orientación de la carrera profesional son el asesoramiento individual y los servicios de información.

Por un lado, el asesoramiento individual sobre la carrera profesional es un método consistente en una serie de sesiones cara a cara que tienen como objetivo ayudar a los empleados a que examinen sus aspiraciones profesionales.

El éxito de estos planes de desarrollo se encuentra en aquellas organizaciones que los han sabido integrar con los programas de evaluación del desempeño y de formación.

1.4.10 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño, también conocida como evaluación del rendimiento es “un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro”

“La evaluación del desempeño también consiste en la identificación, medición y gestión del rendimiento humano en las empresas”

Por un lado, la identificación consiste en determinar qué áreas de trabajo debe estudiar el director a la hora de medir el rendimiento.

Por otro lado, la medición es el elemento principal del sistema de evaluación, y consiste en la valoración positiva o negativa que ha sido el rendimiento de un empleado en concreto. Para hacer posible esta medición, es necesario conocer las funciones, las tareas y los objetivos de los puestos, así como observar la conducta y el rendimiento del ocupante del puesto y poder emitir juicios fiables y válidos.

Por último, la gestión es el objetivo principal de cualquier sistema de evaluación. Consiste en reconocer el trabajo pasado del empleado para agradecerle sus méritos.

Con el fin de facilitar la gestión del rendimiento, la evaluación debe orientarse hacia el futuro y hacia lo que los trabajadores pueden hacer para desarrollar su máximo potencial en la empresa.

Además, ésta “se ocupa de lo que el individuo ha hecho en un período determinado, relacionándolo con lo que cabe esperar de éste para el cargo que ocupa.”

La aplicación de la evaluación del rendimiento en las empresas acostumbra a realizarse habitualmente una vez al año. Ésta suele llevarse con propósitos administrativos siempre que sirvan de base para una decisión de trabajo del empleado, incluyendo los ascensos, los ceses y las recompensas. También suele llevarse con el propósito de perfeccionamiento del empleado, que giran en el entorno a la mejora del rendimiento de los empleados y al refuerzo de sus técnicas de trabajo.

Para llevar a cabo una correcta evaluación, es importante identificar las dimensiones del rendimiento. Para ello, se deberá definir los aspectos del rendimiento que hacen de éste un rendimiento eficaz del puesto de trabajo. Así pues, la medición del rendimiento del empleado consiste en la asignación de una puntuación que refleje el rendimiento en los aspectos identificados.

Existen diferentes herramientas para medir el rendimiento. “Estos modelos se pueden clasificar de dos formas: según el tipo de juicio que se requiera (absoluto o relativo) y según el objeto de la medición (rasgo, conducta o resultado)”

Además de la evaluación del rendimiento aplicada sobre los juicios absolutos y relativos, también se pueden clasificar según el tipo de información relativa al rendimiento en que se centren: información sobre rasgos, sobre conductas o sobre resultados.

- **Información sobre rasgos.** Los instrumentos de evaluación a través de rasgos requieren que el supervisor realice juicios sobre rasgos, características del trabajador que tienden a ser consistentes y permanentes. La valoración de rasgos centra más su atención en la persona que en el rendimiento, lo que puede crear una actividad defensiva entre los empleados.
- **Información sobre conductas.** Éstos se centran en valorar las conductas de los trabajadores. Se exige a la persona que va a

realizar la evaluación que juzgue si el empleado muestra determinadas conductas.

- **Información sobre resultados.** Los instrumentos de evaluación a través de resultados requieren que los directores juzguen los resultados conseguidos por los trabajadores.

Como conclusión, “desarrollar un sistema de evaluación del desempeño eficaz, sigue siendo la labor más importante para el departamento de Recursos humanos.

1.4.11 SISTEMAS DE RETRIBUCIÓN

La actividad de retribución está integrada normalmente en la planificación estratégica de Recursos Humanos de la organización. Ésta es uno de los elementos más importantes para que los trabajadores acudan cada día a su trabajo y dediquen más o menos esfuerzos, compromiso y conocimientos.

“Además, las decisiones retributivas que toma una empresa dan lugar a un perfil o estrategia retributiva global que, de forma deliberada, puede variar dependiendo del grupo de empleados.

La retribución total de un empleado está compuesta por tres elementos

El primero de éstos es el **salario base**, que es la cantidad fija que recibe un empleado ya sea mensual, semanal o por horas.

El segundo son los **incentivos salariales**, utilizados éstos para incentivar al personal que obtengan altos niveles de rendimiento.

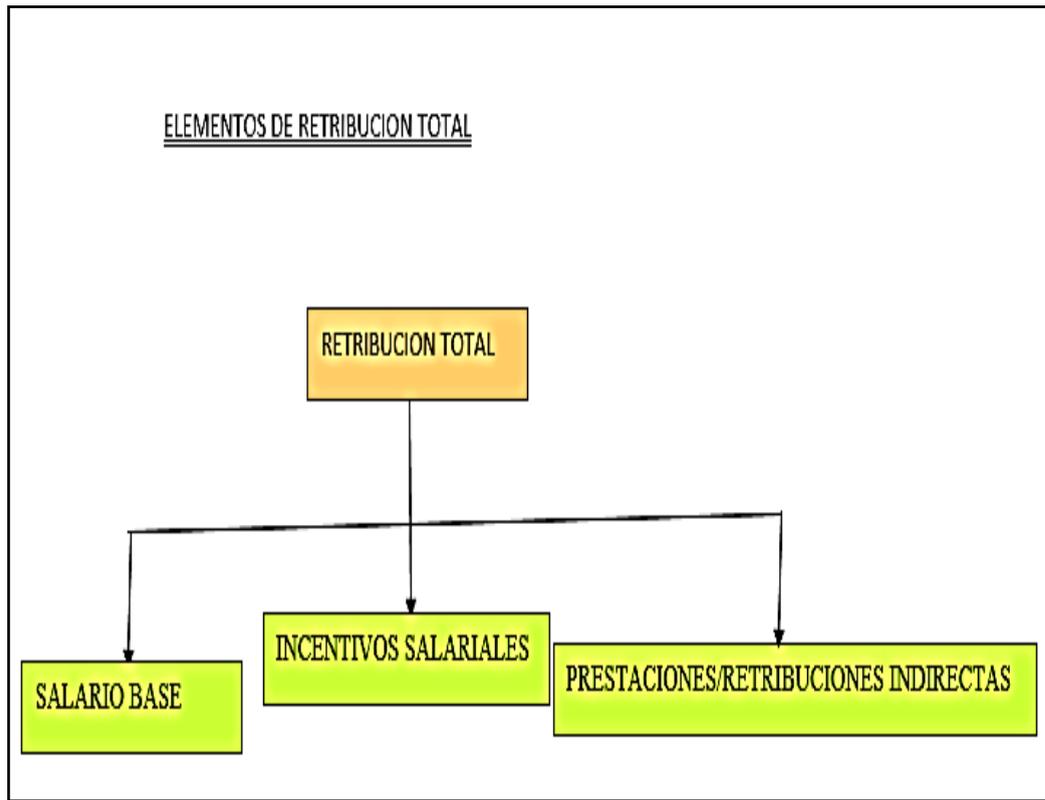


Figura 6. Elementos de Retribución Total

El tercer y último elemento que integra la **retribución total** son las **prestaciones**, también denominadas retribuciones indirectas, que son para aquellos trabajadores con un alto cargo en la organización. Algunas de estas prestaciones indirectas son las retribuciones en especie, el coche de empresa, etc.

No cabe duda, que la retribución de un trabajador es un indicador de prestigio y poder. Las empresas deben establecer un plan de retribuciones que se adecue a los puestos de trabajo y que permita a la empresa cumplir con sus objetivos estratégicos.

Por tanto, “las empresas deben crear un sistema de retribuciones justo y que se adapte a ella. Para ello, las empresas emplean unos principios que les ayuda a diseñar un buen sistema de retribución”

El primero de ellos es la equidad interna, en el que se compara salarialmente los puestos de trabajo de la empresa. Para ello se toma referencia a las contribuciones que un individuo realiza y las habilidades o conocimientos que

aplica. Por tanto, si un puesto de trabajo realiza contribuciones similares, deberá tener la misma retribución.

El segundo es la competitividad externa, en el que se compara los niveles retributivos en relación a otras organizaciones y otros competidores.

El tercer principio hace referencia al reconocimiento de las diferencias individuales. Trata de reflejar en el sistema retributivo los distintos niveles de rendimiento, competencias o habilidades de las personas.

El último principio a considerar, es en relación a la administración del sistema retributivo de la empresa. Éste hace referencia a realizar una planificación por los posibles cambios que se puedan dar en un futuro.

Así pues, las empresas deben diseñar un sistema de retribuciones basadas en los criterios explicados anteriormente por tal de que la retribución no sea un factor desfavorable para atraer, retener y motivar a los mejores empleados que puedan encontrar.

Para concluir, hay que tener en cuenta que la retribución es un coste bastante elevado para las organizaciones, pero una fuente de ingresos para los trabajadores.

1.5 VARIABLES, DIMENSIONES E INDICADORES

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
INDEPENDIENTE: PLAN ESTRATÉGICO	Gestión estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • La concentración estratégica. • Gestión presupuestaria. 	Nominal
	Gestión operativa	<ul style="list-style-type: none"> • Definir objetivos y metas • Establecer procedimientos. 	
DEPENDIENTE: RELACIONES LABORALES	Ámbito personal	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el auto concepto y la autoestima que cada trabajador tiene de sí mismo. • Promover la autonomía de los trabajadores. 	Nominal
	Ámbito social	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora las relaciones de grupo y el clima laboral. • Conocer y valorar manifestaciones culturales diferentes de las otras. 	

1.6 HIPOTESIS

Un Plan Estratégico de Recursos Humanos mejora positivamente en las relaciones laborales en Tecnimotos R-R Cajabamba.

1.7 OBJETIVOS

1.7.1 OBJETIVO GENERAL:

Determinar si el Plan Estratégico de Recursos Humanos mejorara las relaciones laborales en Tecnimotos R-R. Cajabamba.

1.7.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1.7.2.1 Determinar y Conocer las dudas y dilemas de los climas laborales, jurídicos, tributarios.

1.7.2.2 Analizar y Diagnosticar para que el empleador no cometa errores de despidos arbitrarios.

1.7.2.3 Identificar si el recurso humano tiene un ambiente sano, digno para realizar sus labores encomendadas.

CAPÍTULO II
METODOLOGÍA

2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo al propósito de la investigación y la naturaleza del problema y objetivos formulados en el trabajo, la presente investigación es considerado descriptivo; en el cual se describieron fenómenos, situaciones y contextos desarrollados y como se manifestaron.

2.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

2.1.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación es de tipo descriptivo y diseño descriptivo.

2.1.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La investigación es del nivel descriptivo-explicativo, por cuanto se describió y explicó las relaciones laborales de trabajadores de la empresa en la formalización del plan estratégico de recursos humanos y transversales porque la investigación se llevará a cabo en un solo momento de estudio.

2.1.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población muestral está compuesta de 10 trabajadores de la Empresa Tecnimotos R-R.

2.2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

2.2.1 TÉCNICAS:

- o observación directa
- o La encuesta

2.2.2 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

- o Cuestionario

2.3 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.

Para el procedimiento de los datos se realizó los siguientes procedimientos.

- Se ordenó y tabulo los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a la muestra.
- Se utilizará el programa Microsoft Excel 2013 para ordenar, procesar y analizar los datos obtenidos. Y presentarlos mediante cuadros y gráficos con sus respectivas interpretaciones para una mejor comprensión.

CAPÍTULO III
RESULTADOS

3. FICHA DE ENCUESTA

3.1 ¿Sabes para que sirve un plan estratégico de recursos humanos?

TABLA N° 01 Conocimiento sobre plan estratégico de recursos humanos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Si	8	53,33 %
b) No	5	46,67%
Total	15	100%

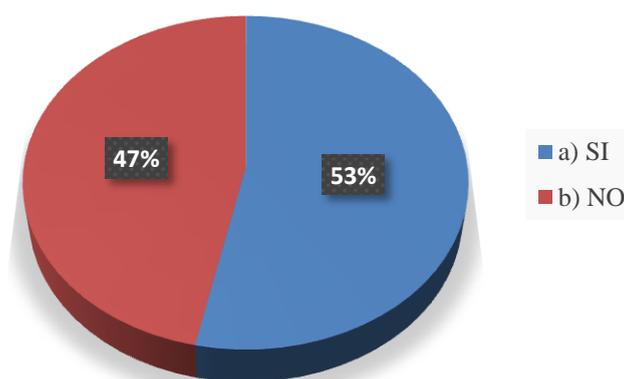


Figura N° 01 Conocimiento sobre plan estratégico de recursos humanos

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Del total de encuestados, un 53% manifiesta conocer para que sirve un plan estratégico de recursos humanos, mientras que un 47% ignora saber de qué se encarga un plan estratégico de recursos humanos.

3.2. Sí la pregunta anterior respondiste SI, responde: ¿De qué área se encarga el Plan Estratégico de Recursos Humanos?

TABLA N° 02 conocimientos acertados sobre Plan Estratégico de Recursos Humanos.

ALTERNATIVA	FRECUECIA	PORCENTAJE
a) Área laboral	3	20%
b) Relaciones entre personas	5	33,33%
c) Recursos humanos	7	46,67%
Total	15	100%

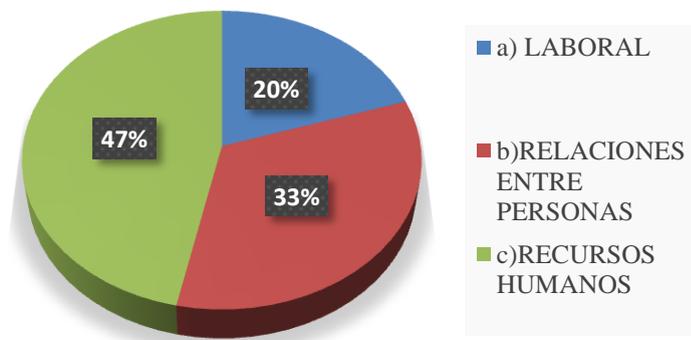


Figura N° 02 Conocimientos acertados sobre plan estratégico de recursos humanos

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Del total de personas que afirmaron saber de qué se encargaba plan estratégico, el 47% acertó de qué se encargaba del área de Recursos humanos, el 33% piensa que se encarga de relaciones entre personas y sólo el 20 % cree que se encarga del área laboral.

3.3. ¿Qué piensas cuando escuchas plan estratégico recursos humanos?

TABLA N° 03 pensamientos sobre plan estratégico de recursos humanos

ALTERNATIVA	FRECUECIA	PORCENTAJE
a) Planear	3	20%
b) Soluciones	4	26,67%
c) Relaciones entre personas	8	53,33%
Total	15	100%

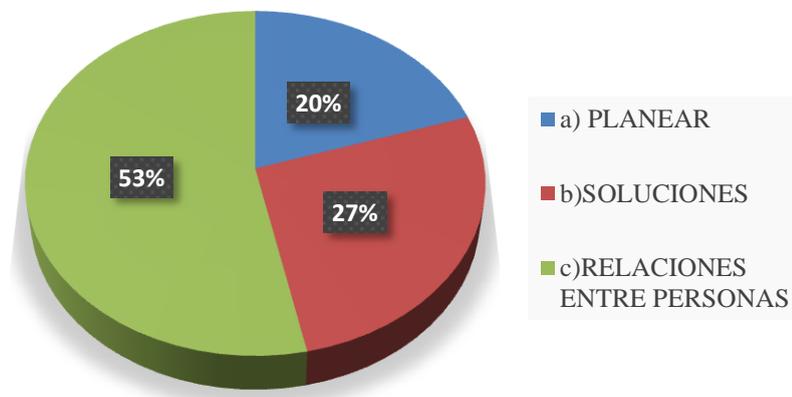


Figura N° 03 pensamientos sobre plan estratégico de recursos humanos.

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Del total de personas encuestadas, el 53% manifiesta tener un pensamiento de plan estratégico de recursos humanos, al escuchar de relaciones entre personas, el 27% dice tener soluciones, mientras que el 20% tiene pensamientos sobre planear.

3.4. ¿Qué concepto tienes sobre plan estratégico de recursos humanos?

TABLA N° 04 Concepto sobre plan estratégico de recursos humanos

ALTERNATIVA	FRECUECIA	PORCENTAJE
a) Relacion estre personas	4	26,67%
b)Mejoramiento de relaciones laborales	6	40%
c)Recursos humanos	3	20%
d)Otro	2	13,33%
Total	15	100%

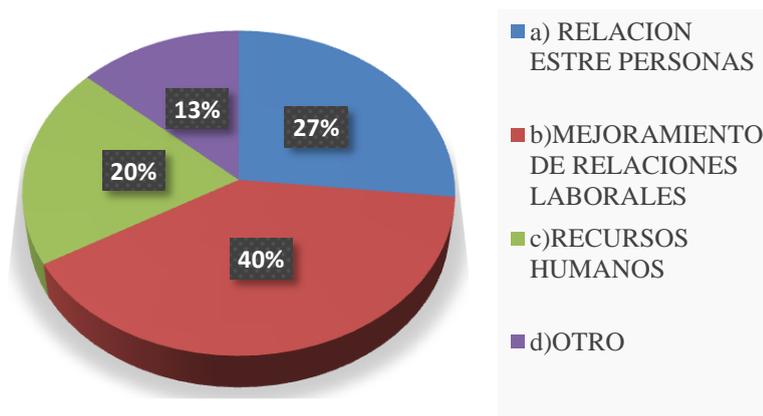


Figura N° 04 Concepto sobre plan estratégico de recursos humanos

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Del total de personas encuestadas, el 40% de ellas tiene el concepto que plan estratégico de recursos humanos, es mejoramiento de relaciones laborales, el 27% cree que son relaciones entre personas, el 20% cree que son recursos humanos, 13% suelen tener otro concepto.

3.5. ¿De qué manera mejora un plan estratégico de recursos humanos?

TABLA N° 05 Mejora de un plan estratégico de recursos humanos

ALTERNATIVA	FRECUECIA	PORCENTAJE
a) Positivo	10	66,67%
b) Negativo	4	26,67%
c)No influye	1	6,66%
Total	15	100%

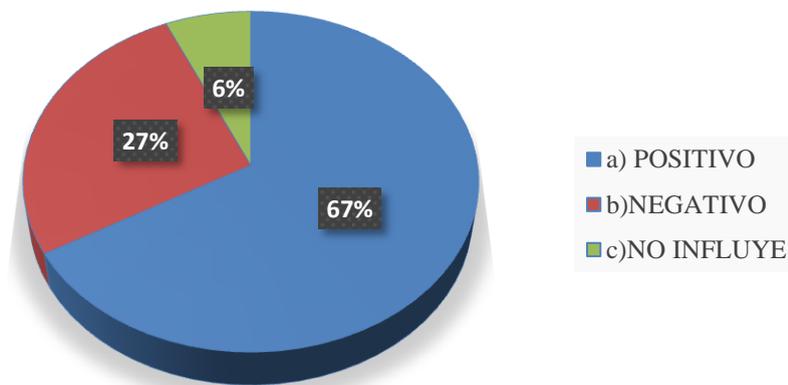


Figura N° 05 Mejora de un plan estratégico de recursos humanos

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Del total de personas encuestadas, el 67 % de ellas manifiesta que plan estratégico de recursos humanos tiene una influencia positiva, el 27% manifiesta que influye negativo y el 6% manifiesta que no tiene ninguna influencia.

3.6. ¿consideras que un plan estratégico de recursos humanos llevara al éxito a una organización?

TABLA N° 06 Plan estratégico de recursos humanos un éxito

ALTERNATIVA	FRECUECIA	PORCENTAJE
a) Si	14	93,33%
b) No	1	6,67%
Total	15	100%

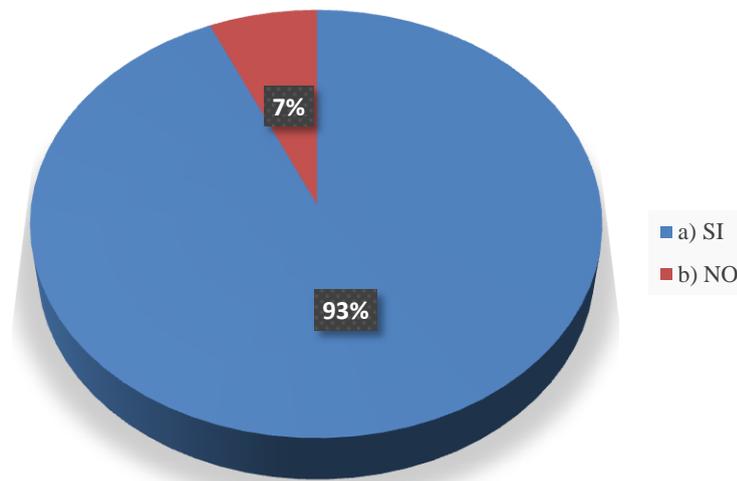


Figura N° 06 Plan estratégico de recursos humanos un éxito.

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Del total de personas encuestadas, el 93% de ellas consideran que un plan estratégico de recursos humanos si lleva al éxito a una organización, mientras que el 7% consideran que no.

3.7. ¿Sientes que es una solución para cada empresa un plan estratégico de recursos humanos?

TABLA N° 07 Solución un plan estratégico de recursos humanos

ALTERNATIVA	FRECUECIA	PORCENTAJE
a) Si	15	100%
b) No	0	0%
Total	15	100%

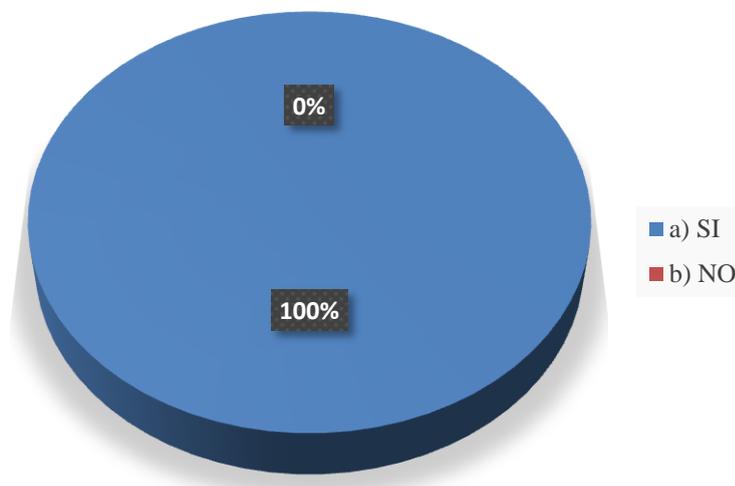


Figura N° 07 solución un plan estratégico de recursos humanos

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Del total de personas encuestadas, el 100% de ellas piensa que un plan estratégico de recursos humanos les puede ayudar al cumplimiento de sus objetivos trazados.

3.8. Sí la pregunta anterior respondiste SI, responde: ¿Cómo te podría ayudar un plan estratégico de recursos humanos?

TABLA N° 08 Manera de ayudar un plan estratégico de recursos humanos

ALTERNATIVA	FRECUECIA	PORCENTAJE
a) Mejoramiento del desempeño de los recursos humanos	4	26,67%
b) Mayor comunicación	5	33,33%
c) Liderazgo y cumplimiento de metas, objetivos trazados	5	33,33%
d) Otro	1	6,67%
Total	15	100%

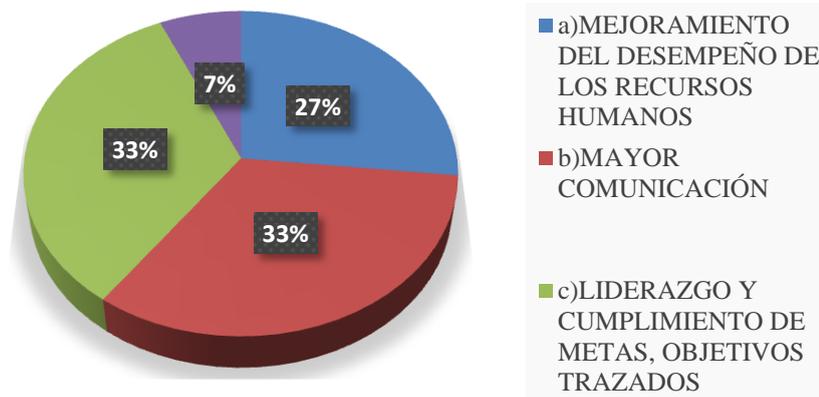


Figura N° 08 Manera de ayudar un plan estratégico de recursos humanos

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Del total de personas que afirma que un plan estratégico de recursos humanos les puede ayudar, el 33% asegura que les podría ayudar orientándolos a un liderazgo y cumplimiento de metas, objetivos trazados, 33% les podría ayudar a tener una mayor comunicación, 27% les podría ayudar al mejoramiento del desempeño de los recursos humanos, el 7% manifiesta que lo podría ayudar de otra manera.

3.9. En tu opinión ¿Es beneficioso para una organización un plan estratégico de recursos humanos?

TABLA N° 09 beneficioso un plan estratégico de recursos humanos

ALTERNATIVA	FRECUECIA	PORCENTAJE
a) Si	15	100%
b) No	0	0%
Total	15	100%

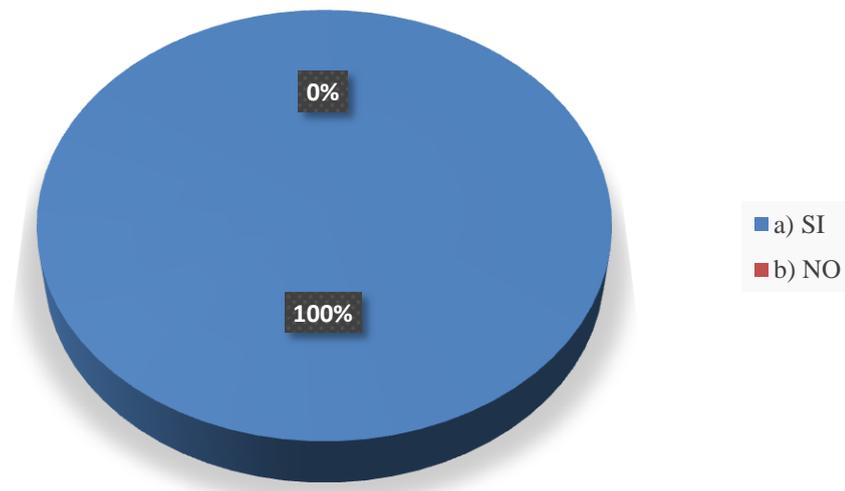


Figura N° 09 Beneficioso un plan estratégico de recursos humanos

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Del total de personas encuestadas, el 100% de ellas afirma que un plan estratégico recursos humanos sería beneficioso para cada organización.

3.10. Sí la pregunta anterior respondiste SI, responde: ¿Qué recomendarías a todas las organizaciones que no cuentan con un plan estratégico?

TABLA N° 10 recomendarías un plan estratégico de recursos humanos

ALTERNATIVA	FRECUECIA	PORCENTAJE
a) Es la solución para cada organización	5	33,33%
b) Mejora las relaciones laboras y conlleva al cumplimiento de objetivos	4	26,67%
d)Éxito asegurado	6	40%
Total	15	100%

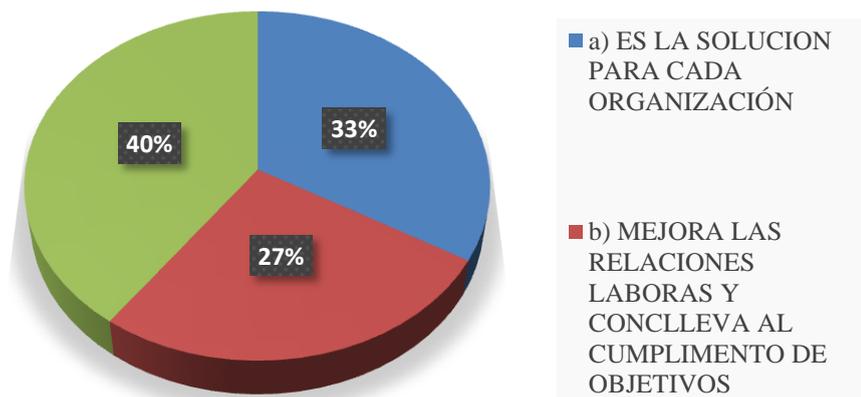


Figura N° 10 recomendarías un Plan Estratégico de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Del total de personas encuestadas respondieron que un plan estratégico de recursos humanos podría ser recomendado, el 40% de ellas piensa que podría tener un éxito asegurado, el 33% asegura que es la solución para cada organización y el 27% sienten que mejorara las relaciones laborales y conlleva al cumplimiento de objetivos.

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

A continuación, se presenta los resultados obtenidos después de aplicar la observación directa y la encuesta para conocer la mejora de las relaciones laborales en Tecnimotos R-R, después de la encuesta aplicada e interacción se obtuvo como resultado lo siguiente:

En el cuadro y figura N° 01 se ilustra que un 53% manifiesta tener algún conocimiento acerca de un plan estratégico de recursos humanos, mientras que sólo 47% asegura desconocer de qué se encarga este plan estratégico; sin embargo, de las personas que manifestaron tener algún conocimiento sobre plan estratégico, gracias al cuadro y figura N° 02 podemos comprender que sólo el 47% de ellos tiene un conocimiento sobre que es un plan estratégico de recursos humanos. Finalmente podemos decir que del 100% de encuestados sólo el 33% tiene un conocimiento sobre recursos humanos y el otro 20% ignora o tiene un conocimiento sobre laboral.

Del cuadro y figura N° 03 podemos ver que el 53% manifiesta tener un pensamiento sobre plan estratégico de recursos humanos, el 27% dicen que es una solución ya que ven a este plan estratégico que será beneficioso para cualquier organización, un 20% dice que se debe planear porque siempre escucharon comentarios que en toda organización siempre debe haber más comunicación laboral.

Los resultados obtenidos de identificar, analizar y fundamentar los conceptos que los colaboradores tienen sobre plan estratégico de recursos humanos expuestos en el cuadro y figura N° 04 podemos darnos cuenta que el 40% tiene un concepto y dicen que será mejoramiento de relaciones laborales (27% manifiestan que son relaciones entre personas, 20% recursos humanos, y 13% manifiestan tener otro concepto) de un plan estratégico de recursos humanos; así mismo debemos tener en cuenta que este concepto fue forjado por los colaboradores por comentarios que pasan de boca en boca y otros por noticias.

Gracias al conocimiento obtenido de interactuar con los colaboradores y personas cercanas a la Empresa Tecnimotos R-R y de la bibliografía leída, me conlleva a rechazar la primera investigación y coincidir con la segunda.

Que los colaboradores creen en su mayoría (67%) que un plan estratégico de recursos humanos influye de manera positiva en la mejora de las relaciones laborales (27%)

manifiesta que influye negativo y el (6%) manifiesta que no influye. según cuadro y figura N° 05.

De acuerdo a lo expuesto en el cuadro y figura N° 06 podemos percibir que hay una ventaja de las personas que consideran que un plan estratégico de recursos humanos sería un éxito en cada organización (93%) mientras que (7%), consideran que no sería bueno.

El (100%) de colaboradores asegura que un plan estratégico de recursos humanos les puede ayudar a la realización de metas y objetivos trazados de acuerdo a lo apreciado en el cuadro y figura N° 07, a su vez la manera de la cual los colaboradores consideran que mejoraría (33%) en tener un buen liderazgo, al cumplimiento de sus metas y sus objetivos trazadas. (33%) opinan que les podría ayudar a tener una mejor comunicación. (27%) piensan que mejoraría el desempeño de los recursos humanos y (7%) tienen otras opiniones como se aprecia en el cuadro y figura N° 08.

La mayoría de los encuestados manifiestan que un plan estratégico de recursos humanos sería beneficiosos para cada organización (100%), apreciado en el cuadro y figura N° 9, se podría recomendar un plan estratégico de recursos humanos, 40% creen que sería un éxito asegurado, 33% creen que sería una solución para cada organización y 27% consideran que mejoraría las relaciones laborales y les ayudaría al cumplimiento de sus objetivos según como se aprecia en cuadro y figura N° 10.

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

V. CONCLUSIONES:

- 5.1. La Empresa Tecnimotos R-R ha reaccionado con un proyecto de cambio que busca competir con eficiencia en la cambiante industria de empresas. Este proyecto permitirá formar profesionales más íntegros y preparados para enfrentar el entorno de exigencias que tiene el ambiente de los negocios actuales.

- 5.2 Se logró identificar que este es un departamento que une de la manera más eficiente a los Recursos Humanos y mejora positivamente las relaciones laborales en Tecnimotos R-R Cajabamba.

- 5.3 Busca compenetrar el recurso humano con el proceso productivo de la empresa, haciendo que este ultimo sea mas eficaz como resultado de la selección y contratación de los mejores talentos disponibles en función del ejercicio de una excelente labor de estos.

VI. RECOMENDACIONES:

- 6.1. Planificar y mantener acciones destinadas al desarrollo de habilidades y destrezas del individuo, con el propósito de incrementar la eficiencia demostrada en el desempeño de su puesto de trabajo y, por ende, al cumplimiento de las metas y objetivos de la organización.
- 6.2. El Plan Estratégico de RR. HH, mejora positivamente en las relaciones laborales en Tectimots R-R Cajabamba y permite tener un mejor desempeño de los cobaloradores de la empresa en estudio.
- 6.3. Seguir manteniendo la calidad en el servicio para con el cliente, buscando siempre satisfacer sus necesidades, y darle la verdadera importancia como primera persona dentro de la organización, debe seguir siendo la política mejor ejecutada por todos los integrantes de la empresa.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Brenes Bonilla (2003) la organización en el tiempo de las acciones y los recursos que permitan alcanzar la posición deseada.

Lumpkin y Dess (2003) entienden por plan estratégico el conjunto de análisis, decisiones y acciones.

Lerdon, (1999), una de las funciones instrumentales de la planificación estratégica es hacer un balance entre tres tipos de fuerzas, que responden a su vez a distintas preguntas: Las oportunidades y amenazas que enfrenta la organización.

Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez (2005) un plan estratégico es un documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo.

Muchnick, (1999), el concepto de planificación estratégica está referido principalmente a la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan.

Muchnick (1999), hay dos aspectos claves a considerar para desarrollar un proceso de planificación estratégica: enfocar la planificación en los factores críticos que determinan el éxito o fracaso.

Sainz De Vicuña (2012), al hablar del plan estratégico de la organización, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado “hoy”.

ANEXOS Y APÉNDICES

Anexo N°1

MATRIZ DE CONSISTENCIA				
TÍTULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	METODOLOGIA
“Plan estratégico de recursos humanos para mejora de relaciones laborales en Tecnimotos R-R Cajabamba”	¿De qué manera un plan estratégico de recursos humanos mejorara las relaciones laborales en Tecnimotos R-R Cajabamba?	<p>Objetivo General</p> <p>Determinar si el plan estratégico de recursos humanos mejorara las relaciones laborales en Tecnimotos R-R. Cajabamba.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Determinar y Conocer las dudas y dilemas de los climas laborales, jurídicos, tributarios. - Evitar que el empleador cometa errores de despidos arbitrarios . - Estimular al recurso humano, con un ambiente sano, digno para realizar sus labores encomendadas. 	Un plan estratégico de recursos humanos mejora positivamente en las relaciones laborales en Tecnimotos R-R Cajabamba.	<p>Tipo: básica o pura.</p> <p>Diseño: Descriptiva no experimental transversal.</p> <p>Población –</p> <p>Muestra: 10 personas dueñas y trabajadores de la empresa Tecnimotos R-R</p> <p>Técnicas:</p> <p>Observación directa y encuesta.</p> <p>Instrumentos de recolección de datos:</p> <p>Cuestionario.</p>

Anexo N° 2

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES					
VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
INDEPENDIENTE: PLAN ESTRATÉGICO	El plan estratégico es un documento formal en el que se intenta plasmar, por parte de los responsables de una compañía (directivos, gerentes, empresarios...) cual será la estrategia de la misma durante un período de tiempo, generalmente de 3 a 5 años.	Es diseñado con el fin de determinar con anterioridad cual es el rol particular de cada individuo en las unidades operacionales donde trabajara.	Gestión estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • La concentración estratégica. • Gestión presupuestaria. 	Nominal
			Gestión operativa	<ul style="list-style-type: none"> • Definir objetivos y metas. • Establecer procedimientos 	
DEPENDIENTE: RELACIONES LABORALES	son aquellas que se establecen entre el trabajo y el capital en el proceso productivo	Interacción que un individuo sostiene con colegas y subordinados o superiores, en este sentido se refiere a las relaciones positivas entre el personal de una organización.	Ámbito personal	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el auto concepto y la autoestima. 	Nominal
				<ul style="list-style-type: none"> • promover la autonomía. 	
			Ámbito social	<ul style="list-style-type: none"> • mejora las relaciones de grupo 	
				<ul style="list-style-type: none"> • conocer y valorar manifestaciones culturales. • carencia de red de apoyo informal, amistad. • conflictividad en actividades. 	

Anexo N° 3

CUESTIONARIO

TITULO: “Plan estratégico de recursos humanos para mejora de relaciones laborales en Tecnimotos R-R Cajabamba”

El presente cuestionario está vinculado a un proyecto de tesis, el cual tiene como finalidad investigar la opinión del plan estratégico y como ésta mejora en la formación de las relaciones laborales.

Por lo tanto, se les pide contestar con seriedad y veracidad esta encuesta, así mismo es preciso señalar que ninguna de las respuestas es correcta o incorrecta.

1. ¿Sabes para que sirve un plan estratégico de recursos humanos?

- a. Sí
- b. No

2. Sí la pregunta anterior respondiste SI, responde: ¿De qué área se encarga el plan estratégico de recursos humanos?

- a. Laboral
- b. Relación entre personas
- c. Recursos humanos

3. ¿Qué piensas cuando escuchas plan estratégico recursos humanos?

- a. Planear
- b. Soluciones
- c. Relación entre personas

4. ¿Qué concepto tienes sobre plan estratégico de recursos humanos?

- a. Relación de personas
- b. Mejoramiento de relaciones laborales
- c. Recurso humano
- d. Otro (especificar):

5. ¿De qué manera mejora un plan estratégico de recursos humanos?

- a. Positivo
- b. Negativo
- c. No influye

6. ¿consideras que un plan estratégico de recursos humanos llevara al éxito a una organización?

- a. Sí
- b. No

7. ¿Sientes que es una solución para cada empresa un plan estratégico de recursos humanos?

- a. Sí
- b. No

8. Sí la pregunta anterior respondiste SI, responde: ¿Cómo te podría ayudar un plan estratégico de recursos humanos?

- a. Mejoramiento del desempeño de los recursos humanos.
- b. Mayor comunicación.
- c. Liderazgo y cumplimiento de metas, objetivos trazados
- d. Otro (especificar)

9. En tu opinión ¿es beneficioso para una organización un plan estratégico de recursos humanos?

a. Sí

b. No

10. Sí la pregunta anterior respondiste SI, responde: ¿Qué recomendarías a todas las organizaciones que no cuentan con un plan estratégico?

a. Es la solución para cada organización.

b. Mejorará las relaciones laborales y con lleva al cumplimiento de objetivos.

c. Éxito asegurado.