



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS
HUMANOS EN LA EMPRESA PAICA,
ARTURO'S LA GRANJA**

Autores: Hernández, Yonathan

Lo Presti, Pierina

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego

Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 8712394

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA ADMINISTRACIÓN DE
RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA PAICA, ARTURO'S LA
GRANJA**

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al título de
Licenciado (a) en Administración de Empresas

Autores: Yonathan Yohan Hernández Hernández
Pierina Del Rosario Lo Presti Hermoso

Tutor (a): Lcda. Oneida Jimenez

San Diego, octubre 2019



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
COORDINACIÓN DE PASANTIA Y TRABAJO DE GRADO**

ACTA N° 00019-2-2019
San Diego, 16 de Septiembre del 2019

Ciudadanos
Jónathan Yohan Hernández Hernández
C.I. 19.000.246
PIERINA DEL ROSARIO, LO PRESTI HERMOSO
C.I. 26.634.526

Cumplo con informarle que la Comisión de Trabajo de Grado de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad José Antonio Páez, acordó aprobar el Proyecto de Trabajo de Grado, presentado por usted titulado: **“Estrategias Gerenciales para la Administración de Recursos Humanos en la empresa PAICA, Arturo’s La Granja”**, como requisito para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas.

Sin otro particular, se suscribe de usted,

Atentamente,



Dra. Belkys Suárez Montoya
Decana de la Facultad de Ciencias Sociales

“Se Aprueba Proyecto (Anexo L) sin revisión Metodológica”.

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, Oneida Jimenez De Peralta, portador(a) de la cédula de identidad N° 10.227.464, en mi carácter de tutor del **trabajo de grado** presentado por los ciudadanos Yonathan Yohan Hernández Hernández y Pierina Del Rosario Lo Presti Hermoso portadores de la cédula de identidad N° 19.000.246 y N° 26.634.526 respectivamente, titulado **ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA PAICA, ARTURO'S LA GRANJA**, presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciado (a) en Administración de Empresas, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los _____ días del mes de _____ del año dos mil _____.

Lcda. Oneida Jimenez De Peralta

V- 10.227.464

DEDICATORIA

El presente trabajo de grado lo quiero dedicar a las personas que más amo y admiro en mi vida:

Primero que todo a Dios por guiarme en cada uno de los pasos que doy, por brindarme salud, conocimiento y fortaleza, por estar presente en mi vida cuidándome siempre, acompañándome en este largo paseo universitario.

A mi padre Pascual Lo Presti y mi madre Norellys Hermoso, a quienes amo demasiado, siendo ellos el motivo de mi progreso gracias a sus esfuerzos y sacrificios, cuidándome, protegiéndome, enseñando y dándome una extraordinaria crianza e inculcando valores que me han guiado por el buen camino, además de darme todo el amor y cariño que cualquier ser humano podría desear.

A mis hermanos, Andrea, Alejandra y Pasquale, por todo su apoyo, por compartir conmigo, por enseñarme lo que es querer a un hermano incondicionalmente.

A mi abuela, quien ha sido como una segunda madre para mí, a la cual amo y admiro muchísimo.

A mis mascotas, a quienes amo y adoro, Federico y Roberto.

Y por último, pero no menos importante, a Yonathan y a mí, por lograr culminar esta meta con éxito.

Pierina Lo Presti (2019)

DEDICATORIA

Este trabajo se lo quiero dedicar de todo corazón:

Primeramente a Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por haberme permitido llegar a cumplir esta meta. Y por dame la sabiduría necesaria.

A mis padres, Gladys Hernández y Orlando Hernández por haberme apoyado en todo y ser ellos el pilar fundamental en mi vida, Los amo mucho.

A mi Hermana Dayana Hernández, por quererme tanto y apoyarme en lo largo de mi carrera.

A Delimiro Martinez (Junior) por estar pendiente de mí por su gran ayuda, apoyo incondicional, por todos sus consejos sin el todo fuera sido mucho más difícil, parte de este logro te lo debo a ti.

A la empresa Arturo's a la cual pertenezco, por todo el apoyo y aprendizaje que he adquirido en todo el tiempo que llevo trabajando en esta magnífica organización.

Gracias por tanto apoyo

Yonathan Hernández (2019)

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios Padre y a la Virgen, por enseñarme las cosas buenas que tiene mi vida, así como enseñándome el camino correcto a seguir.

A mis Padres, hermanos y abuela, por siempre apoyarme en esta meta de mi vida.

A mis tías, Nelly y Brigid, por ser como unas segundas madres para mí.

A la Universidad José Antonio Páez, por ser mi casa de estudio y brindarme todas las enseñanzas y la oportunidad de formarme en ella.

A mi tutora la Lcda. Oneida Jimenez, gracias por ayudarnos y apoyarnos en el camino del desarrollo de este trabajo de grado, así como fuera de este.

Al personal que labora en la empresa PAICA, Arturo's La Granja, sin ustedes no habría sido posible el desarrollo de esta investigación.

A mis amigos y compañeros de estudio: Yonathan Hernández, Cirianny Pérez, Ashley Silva, Erika Melendez y Andrea De La Cerda, por todos los momentos compartidos durante nuestra carrera.

Muchas Gracias
Pierina Lo Presti (2019)

AGRADECIMIENTOS

Todos mis conocimientos y aprendizajes se los agradezco a:

A la universidad José Antonio Páez, por abrirme las puertas como casa de estudio y poder formarme como profesional en ella

Agradezco a mis profesores por todas sus enseñanzas y sus consejos. Oneida Jiménez nuestra bella tutora por su tiempo y dedicación con nosotros, Nuestra madrina de promoción Lilibeth Porto por su entrega como profesora, a Martha Zapata, Anthony Torcates y Belkys Araujo por cada uno de sus consejos , Y a todos aquellos profesores que se dedicaron a impartirnos sus conocimientos para crear grandes profesionales gracias.

A Julio Rondon, por ser mi gran amigo y siempre estar allí para lo que lo necesite.

Abrahán Morales por todos los conocimientos que me brindo, por esa ayuda en siempre querer ayudarme por sacarme de apuros muchísimas gracias, así como también le agradezco a Rosa Villarroel por siempre estar ahí para mi siendo un apoyo constante en mi vida.

A mi compañera de trabajo de grado, Pierina lo Presti por ser ese apoyo incondicional, por ser una gran amiga y mi futura colega a la cual siempre voy a querer y estaré allí para ella en todo lo que necesite.

A mis Amigos, que nos hemos apoyamos mutuamente en nuestra formación profesional como ellos ninguno: Shakira Parra, Karen Aquino, Sobeida Montilla, Génesis Primera, Alberto Zaffalon, y también a mis ya graduados amigos de la promoción pasada Wyn Rong y Cirianny Perez a la cual aprecio y quiero muchísimo.



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA

ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA PAICA, ARTURO'S LA GRANJA

Autores: Yonathan Yohan Hernández Hernández
Pierina Del Rosario Lo Presti Hermoso

Tutor(a): Lcda. Oneida Jimenez

Fecha: mayo 2019

RESUMEN INFORMATIVO

El objetivo de esta investigación es la elaboración de Estrategias Gerenciales para la Administración de Recursos Humanos en la Empresa PAICA, Arturo's La Granja. Para lograr los objetivos planteados, se realizó una investigación de campo, descriptiva, con modalidad de proyecto factible siendo guiado por la línea de investigación de Desarrollo Social y PyMES, en el cual se estableció el diagnóstico del proceso actual de la administración de los recursos humanos. Para dicho diagnóstico como técnica de recolección de datos se utilizó el cuestionario, cual fue sometido a un análisis cuantitativo. La población objeto de estudio estuvo constituida por cuatro (4) empleados y para el análisis de los datos se empleó la estadística descriptiva, en donde se presentan los resultados en términos de porcentajes, a través de la estructura: cuadros, gráfico y análisis para cada uno de los ítems formulados. Los datos obtenidos se utilizaron para establecer las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, desarrollando así las estrategias que proporcionaron las soluciones al problema a investigar. Los resultados obtenidos en esta investigación permitieron dar respuesta a los objetivos propuestos y concluir que: con la implementación de estrategias gerenciales estas mejoraron el desarrollo de las actividades laborales, asimismo, los beneficios que se alcanzaron en la empresa en estudio fue la optimización de las condiciones del ambiente de trabajo

Descriptor: Estrategias gerenciales, Administración de Recursos Humanos, Desempeño Laboral

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	Pág
Dedicatoria.....	v
Agradecimientos.....	vii
Resumen.....	ix
Índice de Cuadros.....	xii
Índice de Gráficos.....	xiii
Introducción.....	1
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
1.1. Planteamiento del Problema.....	3
1.1.1. Formulación del Problema.....	5
1.2. Objetivos de la Investigación.....	5
1.2.1. Objetivo General.....	5
1.2.2. Objetivos Específicos.....	5
1.3. Justificación de la Investigación.....	5
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	
2.1. Antecedentes de la Investigación.....	8
2.2. Bases Teóricas.....	12
2.3. Definición de Términos Básicos.....	20
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
3.1. Tipo y Nivel de la Investigación	22
3.2. Fases Metodológicas	24
3.2.1. Fase I Diagnostico de la situación actual	24
3.2.2. Fase II Identificar las debilidades y fortalezas	25
3.2.3. Fase III Diseñar estrategias gerenciales	25

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1. Presentación de los resultados.....	26
4.2. Fase 1: Diagnóstico de la situación actual con respecto al personal que labora en la empresa PAICA, Arturo´s La Granja	26
4.3. Fase 2: Identificación de las debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas a través de la matriz FODA en el personal de la empresa PAICA, Arturo´s La Granja	43
4.4. Diseño de estrategias gerenciales para el manejo del recurso humano de la empresa Paica, Arturo´s La Granja	46

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

5.1. Descripción de la propuesta.....	48
5.2. Justificación de la propuesta.....	49
5.3. Objetivos de la propuesta.....	50
5.3.1. Objetivo general de la propuesta.....	50
5.3.2. Objetivos específicos.....	50
5.4. Factibilidad de la propuesta.....	50
5.4.1. Factibilidad técnica.....	50
5.4.2. Factibilidad operativa.....	51
5.4.3. Factibilidad económica.....	51
5.5. Desarrollo de la Propuesta.....	51

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones.....	66
Recomendaciones.....	68
REFERENCIAS.....	69

ANEXOS

ANEXO A	71
ANEXO B	74

ÍNDICE DE CUADROS

CONTENIDO

CUADROS	Pág
1 Lista de Cotejo.....	27
2 Comunicación organizacional	29
3 Capacitación	30
4 Jornada laboral	31
5 Procesos de despacho	33
6 Despachos erróneos	34
7 Orientación por parte de supervisores	35
8 Mantenimiento y limpieza	36
9 Funciones del cargo	37
10 Remuneración	38
11 Trabajo en equipo	39
12 Desempeño de actividades	40
13 Clima organizacional	41
14 Matriz FODA	44
15 Cruce matriz FODA	35
16 Perfil del Gerente General.....	51
17 Funciones del Gerente General de Restaurante	53
18 Funciones del Primer Asistente	55
19 Funciones del Gerente de Turno	55
20 Auditoria de Recursos Humanos.....	57
21 Admisión de personas.....	58
22 Selección del personal.....	61

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO

GRÁFICOS	Pág
1 Distribución de frecuencias Ítem 1.....	22
2 Distribución de frecuencias Ítem 2.....	23
3 Distribución de frecuencias Ítem 3.....	24
4 Distribución de frecuencias Ítem 4.....	26
5 Distribución de frecuencias Ítem 5.....	27
6 Distribución de frecuencias Ítem 6.....	28
7 Distribución de frecuencias Ítem 7.....	29
8 Distribución de frecuencias Ítem 8.....	30
9 Distribución de frecuencias Ítem 9.....	31
10 Distribución de frecuencias Ítem 10.....	32
11 Distribución de frecuencias Ítem 11.....	33
12 Distribución de frecuencias Ítem 12.....	34

INTRODUCCIÓN

La realidad del mundo actual se encuentra en un entorno altamente competitivo, en el cual la alta dirección de las organizaciones debe ser capaz de diseñar y proponer nuevos factores que permitan diferenciar la empresa y lograr las ventajas competitivas que determinen sus inversionistas, se exige la capacidad de subsistir a partir de los nuevos desarrollos que la diferencie del mercado.

El hecho de tener una correcta administración del personal en la compañía, impone el correcto manejo de las nuevas condiciones de la globalización siendo la plataforma administrativa para la toma de decisiones; cada individuo tiene una voluntad para realizar un esfuerzo dirigido hacia las metas organizacionales, teniendo un origen de satisfacción personal y profesional. En el contexto laboral es imprescindible cuantificar el impacto del capital humano en los objetivos de la empresa, implicando su crecimiento económico y productividad. Para lograrlo, se realizan programas para fortalecer las competencias del personal.

Las personas que desarrollan actividades en las organizaciones se enfrentan con mayor frecuencia a cambios de tecnología, amplitud del conocimiento mundial y retos del mercado, lo que conlleva a que las organizaciones al buscar la simplificación de los procesos y de la cadena de suministro, el aumento de la productividad, mejorar la calidad de la información, el aseguramiento de los procesos y el aumento de eficiencias, hacen que el individuo deba tener conciencia de la forma en que las actividades realizadas impactan los objetivos en las diferentes perspectivas (ambientales, de seguridad, de salud, financieras, del cliente, de la ley entre otros).

De esta manera el principal reto del área de recursos humanos en las organizaciones es el de ofrecer alternativas estratégicas de manejo y gestión del capital humano que les permita a las empresas mantenerse y desarrollarse en el contexto globalizado; determinar cómo impactan los programas de desarrollo del capital humano en los objetivos organizacionales van tomando cada día más fuerza en razón a que diversos autores establecen que las organizaciones futuras serán las que

mejor capital humano tendrán en función de los procesos de innovación.

El presente proyecto de grado hace mención a las actividades que se realizan en el departamento de Recursos Humanos de la empresa PAICA, Arturo's La Granja, en donde se proponen las estrategias gerenciales para la administración de esta área de la empresa, dando alternativas para optimizar la gestión del talento humano, siendo este una de las fracciones más importante de toda organización.

A los fines de la investigación se presenta la estructuración de la siguiente forma:

Capítulo I, corresponde al planteamiento del problema, su formulación, objetivo general, objetivos específicos y justificación.

Capítulo II, en este se presenta el marco teórico, antecedentes, bases teóricas y definición de términos básicos.

Capítulo III, en este se expone el diseño y tipo de investigación, población y muestra, el instrumento de recolección de información y las respectivas fases de la investigación.

Capítulo IV, denominado Resultados, presenta el análisis de la información obtenida en la aplicación del cuestionario, se muestra en cuadros y gráficos estadísticos.

Capítulo V, la propuesta describe su contenido, objetivos, justificación, desarrollo y factibilidad del estudio, conclusiones, y recomendaciones.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema

El modelo del mundo organizacional está evolucionando diariamente, originando nuevos retos para todos los que participan en la economía global. Al efecto de permanecer competitivo, implica asumir el cambio, establecer relaciones nuevas, optimizar el talento y las personas, y transformar las compañías en empresas interactivas impulsadas tanto por el cliente como por el empleado. Tradicionalmente, la evaluación del desempeño laboral ha constituido un instrumento útil para la toma de decisiones sobre el personal tales como aumentos salariales, despidos y definición de criterios para validar necesidades de entrenamiento.

Es un hecho que las empresas son organizaciones humanas que se ven impulsadas por sus objetivos y metas a cumplir, pero cabe destacar que son los trabajadores el activo más valioso del capital de una empresa, ya que estos son quienes se ven impulsados a conseguir el crecimiento y el reconocimiento tanto personal como para la organización, debido a esto, se considera que gran parte del éxito o fracaso de una organización dependerá de la calidad de personal que posea.

La administración de recursos humanos es algo más que solo contratar a las personas, consiste en la planeación, reclutamiento, selección, administración de sueldos, capacitaciones, relaciones laborales, higiene y seguridad en las organizaciones, así como también en el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, por ello, todas las empresas dependen de personas calificadas, motivadas, integra y productivas para alcanzar sus objetivos. Para

conseguir a las personas correctas y tratar con ellas de formar adecuada se necesita una función eficaz del recurso humano.

Con referencia a lo anterior, actualmente en Venezuela se vive una crisis económica, política y social que sin duda alguna afecta tanto externa como internamente a cualquier organización, trayendo como consecuencia el poco interés por parte de los trabajadores en cada una de ellas, es por ello que se deben de conseguir los medios necesarios para incentivar a todos los trabajadores en este país, ya que el compromiso de estos dependerá el éxito o fracaso de una empresa.

En el desarrollo de estrategias gerenciales para la administración de los recursos humanos, se seleccionó como objeto de estudio a la empresa PAICA, Arturo's La Granja, quienes se dedican al servicio de comida rápida de gran expansión en Venezuela, ofrecen como producto principal pollo frito y una variedad en sus acompañantes: papas fritas, ensaladas, pan, bebidas, postres y un producto dirigido a los niños (Chamo Pack).

Así mismo, esta empresa de comida rápida ha venido presentando inconvenientes en relación con sus trabajadores dentro de la organización, se puede hacer énfasis en la falta de suficientes trabajadores, teniendo la empresa una plantilla de nueve (9) empleados, pero solo contando con cuatro (4), esto trae como consecuencia que en días de alto volumen, estos se agoten pues realizan el doble de actividades de producción debido a la ausencia de sus compañeros y como resultado no se brinde el mejor servicio a los clientes ya que se tardan en entregar los pedidos.

Por otra parte, ya que no cuentan con suficiente personal, los gerentes dejan de realizar sus actividades administrativas para estar en la operatividad del restaurante en todo momento. Se pudo observar, que no se realiza un buen entrenamiento al personal por falta de tiempo y los mantenimientos de limpieza no se cumplen correctamente.

Es por esta razón que surge la necesidad de diseñar estrategias gerenciales para óptimo desarrollo de los recursos humanos en la empresa PAICA, Arturo's La Granja, utilizando las herramientas adecuadas que permitan evaluar las funciones a desempeñar, definir programas de capacitación y actualización, desarrollar las

habilidades del talento humano, buscando que el personal consiga la realización eficaz de todas sus tareas.

1.2. Formulación del Problema

Las razones anteriormente expuestas despiertan la inquietud e iniciativa de plantearse la siguiente interrogante: ¿Qué estrategias gerenciales se pueden ejecutar para el óptimo manejo del recurso humano de la empresa PAICA, Arturo´s La Granja?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Proponer estrategias gerenciales para el eficiente desempeño de los trabajadores de la empresa PAICA, Arturo´s La Granja, Municipio Naguanagua, Estado Carabobo.

1.3.2. Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación actual con respecto al personal que labora en la empresa PAICA, Arturo´s La Granja.
2. Identificar las debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas a través de la matriz FODA en el personal de la empresa PAICA, Arturo´s La Granja.
3. Diseñar estrategias gerenciales para el manejo del recurso humano de la empresa PAICA, Arturo´s La Granja.

1.4. Justificación

En virtud de los cambios ocurridos de manera permanente en el ámbito laboral a nivel mundial y específicamente en Venezuela, hoy en día las organizaciones buscan mejorar el ambiente laboral, para así alcanzar la excelencia en el servicio prestado; donde el recurso humano es el principal eslabón en este proceso, su preparación

técnica y profesional para asumir las demandas del mercado empresarial es primordial, debido a que cada trabajador puede estar involucrado en los procesos

internos de la organización, la puesta en práctica de sus conocimientos y de sus capacidades abren paso al logro de los objetivos organizacionales.

Dentro de cada empresa el desempeño laboral manifiesta el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad. En efecto, la evaluación del desempeño laboral es una herramienta cuyo fin es comprobar el grado de cumplimiento de las obligaciones que los empleados tienen a escala individual. Además, este instrumento es útil para determinar la existencia de alguna inconformidad por parte de los trabajadores en la organización.

En efecto, esta investigación busca mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de la administración de recursos humanos, encontrar explicaciones a situaciones internas como la deficiencia en la forma de comunicación, falta de compromiso con la organización y el pésimo clima laboral que afecta a la Empresa PAICA, Arturo's La Granja.

Además, permitirá establecer estrategias gerenciales para la administración de los recursos humanos como una herramienta adecuada para instaurar índices de rendimiento de los trabajadores de la PAICA, Arturo's La Granja. Los mismos que servirán para crear planes y políticas de mejoramiento del talento humano, considerando que los empleados y trabajadores se han convertido en uno de los bienes más preciados para la organización.

La investigación ayudará con la problemática existente dentro de la empresa, ya que la implementación de las estrategias gerenciales que se propondrán facilitará el desarrollo de las actividades laborales, asimismo, los beneficios que obtendrá la empresa en estudio será la optimización de las condiciones del ambiente de trabajo y el incremento del logro de las metas establecidas.

En esta investigación se estableció, desde el punto de vista metodológico, un conjunto de directrices que permitirán el desarrollo de cualquier procedimiento dirigido al mejoramiento del desempeño laboral en los trabajadores, el cual, a través

de la recolección de datos sobre la situación actual de la empresa, y un análisis de los resultados, generara una serie de conocimientos válidos y confiables, que serán apropiados para mejorar los inconvenientes que se presentan, en efecto esta investigación servirá de guía para las futuras investigaciones vinculadas a ellas.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

Como soporte de estudio se presentan una serie de proyectos de pasantía y trabajos de grado que aprovecharon para orientar el estudio referente a la propuesta, los cuales se presentaron como antecedentes. Las mencionadas documentaciones tienen información apreciable que se utilizó como guía teórico-práctica, para la elaboración del presente trabajo.

De la Cruz Edwin y Huaman Angel (2016), egresados de la Universidad “Nacional de Huancavelica”. Realizaron una investigación titulada: **“Clima Organizacional y Desempeño Laboral en el Personal del Programa Nacional Cuna Más en la Provincia de Huancavelica”**, con la finalidad de optar por el grado académico de: Licenciado en Administración en Lima, Perú. Su principal objetivo fue determinar la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral en el personal del Programa Nacional Cuna Más en la Provincia de Huancavelica. La investigación se fundamentó en un diseño de investigación experimental: transaccional, descriptivo, correlacional y con un nivel de investigación correlacional. Se concluyó que, en líneas generales, se recomienda a la institución CUNA MAS, fortalecer el clima organizacional realizando jornadas de sensibilización mediante talleres, capacitaciones, jornadas de afianzamiento de normas de convivencia. También se recomienda a la institución y los directivos, gestionar y realizar capacitaciones referentes a temas de cumplimiento de las funciones encomendadas a cada uno de los trabajadores, toda vez que se observa de acuerdo a la investigación que solo un poco más de la mitad los trabajadores desempeñan adecuadamente sus funciones, y el resto que cumplen medianamente el desempeño.

El presente trabajo de grado tiene afinidad con la investigación considerando que el clima organizacional y el desempeño laboral son temas que van de la mano, debido a que si el clima organizacional es negativo el desempeño laboral se torna deficiente, por lo tanto, es necesario estudiar estas dos variables puesto que son primordiales en cualquier empresa y dependiendo de cómo se comporten daría paso a la presentación de una estrategia gerencial que fortalezca clima organizacional mediante talleres, capacitaciones y fortalecimiento de normas para el buen desempeño laboral del talento humano.

Hidruogo José y Pucce Diego (2016), egresados de la Universidad “Señor de Sipan”. Realizaron una investigación titulada: **“El Rendimiento y su Relación con el Desempeño Laboral del Talento Humano en la Clínica San Juan de Dios–Pimentel”**, para obtener el título profesional de: Licenciado en Administración en Lima, Perú. Su principal objetivo general fue determinar la relación entre el rendimiento y el desempeño laboral del talento humano del área administrativa. La metodología que se utilizó para obtener los datos del análisis, consistió en el método de investigación de campo. Se concluyó que se hizo un análisis de ponderación de porcentajes y de esta manera se obtienen resultados que nos permiten conocer los principales factores que afectan el desempeño laboral del talento humano del área administrativa.

Dicho trabajo se relaciona con esta investigación porque tanto una como la otra poseen el mismo objetivo general con el fin de dar una solución a la problemática de la empresa, es decir, el desempeño laboral del talento humano. En este sentido y con una investigación que ayude a recoger datos, para un posterior análisis con el cual propongan planes y estrategias para la mejora del rendimiento laboral de los trabajadores.

Larico Rosa (2015), realizó un trabajo titulado: **“Factores Motivadores y su Influencia en el Desempeño Laboral de Los Trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Román – Juliaca”**, presentado en la Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez”, como requisito para obtener el grado de Magister en

Administración mención Gerencia y Control de Gobiernos Locales y Regionales en Lima, Perú. Donde se planteó como objetivo general determinar la influencia de los factores motivacionales en el desempeño laboral a los trabajadores de la Municipalidad San Román-Juliaca. En el mismo orden de ideas, fue una investigación de tipo descriptiva con un diseño no experimental, transeccional, de campo. Se utilizó el diseño de investigación descriptivo correlacional entre los factores motivares y el desempeño laboral de los trabajadores para reportar los resultados obtenidos se aplicó la correlación de Pearson. Para tal efecto se aplicó la técnica de la encuesta y el instrumento de cuestionario. Como resultados arrojó que Se comprobó la existencia de vinculación significativa entre los factores motivadores y el desempeño laboral de los trabajadores, se evidenció relación significativa entre las remuneraciones del mínimo vital con el cumplimiento de responsabilidades ya que influye de manera significativa en el desempeño laboral, Por lo tanto, en base a ello, se recomienda una revisión de los factores motivadores empleados por los jefes y gerentes de todas las áreas y departamentos.

En consecuencia, los aportes principales de la investigación radican en que abre una vía para la reformulación de los factores motivadores en el desempeño laboral, aporta indicadores de gestión donde la implementación de la estrategia administrativa aborda los aspectos relacionado con el desempeño laboral, así mismo dicha investigación tiene afinidad con el objeto de estudio debido a que buscó implementar estrategias similares para evaluar el desempeño gerencial en una empresa.

Webel Oswaldo (2015), egresado de la Universidad Andina “Universidad Nueva Esparta”, realizó una investigación: **“Estrategias Gerenciales para Incrementar el Desempeño en los Trabajadores del Área Administrativa de la Arenera Áridos Región, C.A, Ubicada en Paracotos, Estado Miranda”**, con la finalidad de optar por el título de: Licenciado en Administración en Caracas, Venezuela. Donde se planteó como objetivo general proponer estrategias gerenciales para incrementar el desempeño laboral en los trabajadores del área administrativa de la arenera Áridos Región, C.A, ubicados en Paracotos, Estado Miranda. La investigación fue de tipo

fue de tipo descriptiva con un diseño experimental, transeccional, de campo siendo un estudio de factibilidad. Contó con una población de estudio a la cual se le aplicó como instrumento de recolección de datos un cuestionario en escala de Likert, el cuestionario fue aplicado de forma transversal en el mismo lugar donde ocurren los hechos. Se concluyó que los trabajadores manifiestan varias debilidades de dirección y control que no favorecen el desempeño, de la misma manera, la población estudiada demostró que requieren de estrategias gerenciales para incrementar el desempeño. Por lo tanto y en base a ello, se recomienda brindar la posibilidad al personal de Administración, que se adiestren periódicamente sobre temas relacionados al cargo que desempeñan.

Tomando en consideración lo anteriormente expuesto, los aportes de este trabajo de grado, se basan en un plan estratégico para aumentar la gestión organizacional y competitividad, mejorando así el desempeño laboral, guardando relación con el objeto de estudio el cual se diseñó estrategias similares para evaluar y mejorar el desempeño gerencial de la empresa.

Martinez Gregorio (2014), elaboró una investigación titulada: **“Gestión de recursos Humanos en la Eficiencia de los Procesos Administrativos en el Estacionamiento Único de Vehículos Recuperados de la Policía de Carabobo”**, para optar por el título de Magíster en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales en la Universidad de Carabobo en Valencia, Venezuela. Dicha investigación tiene como objetivo general analizar la gestión de recursos humanos en la eficiencia de los procesos administrativos en el Estacionamiento Único de Vehículos Recuperados de la Policía de Carabobo, con el fin de lograr la efectividad. La investigación, según su propósito se caracteriza por ser aplicada del tipo descriptivo enmarcado en la modalidad de un diseño de campo con un enfoque documental. Como técnica de recolección de datos se utilizó la encuesta, la validez se determinó mediante el Juicio de expertos y la confiabilidad de los Indicadores obtenidos en los instrumentos. Concluyendo que es necesario diagnosticar las debilidades y fortalezas de la gestión de los Recursos Humanos en el Estacionamiento

Único de Vehículos Recuperados de la Policía de Carabobo. Igualmente fomentar una ética profesional del buen trabajo policial basado en buenas prácticas, esto es, en procedimientos y modelos de actuación que incrementen la eficacia y la eficiencia del servicio policial y protejan los derechos humanos de los ciudadanos.

El presente trabajo de grado, tuvo afinidad con esta investigación debido a que ambas buscaban la eficiente gestión de los recursos humanos en una organización, además de compartir la visión de diseñar estrategias a partir de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que identificaron a través del diagnóstico que se realizó.

2.2. Bases Teóricas

Arias (1999) hace el siguiente planteamiento sobre las bases teóricas:

Comprenden un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado. Esta función puede dividirse en función de los tópicos que integran la temática tratada de las variables que serán analizadas. (p.39)

Con la finalidad de aclarar los aspectos teóricos sobre los cuales se fundamentó el estudio se definieron algunos conceptos que se vinculen con el tema. En tal sentido, las bases teóricas que se utilizaron en el desarrollo de este trabajo de grado estuvieron relacionadas fundamentalmente con los diversos aspectos de la gestión administrativa que engloba los siguientes conceptos:

2.2.1. Administración

Para Chiavenato (1995:105), “la administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en un grupo alcance con eficiencia metas planificadas”. Esta se aplica a todo tipo de organización bien sea a pequeñas o grandes empresa lucrativas o no lucrativas, a las industrias manufactureras o las de servicio.

2.2.2. Administración de Recursos Humanos

De acuerdo a lo planeado por Chiavenato (1999):

La administración de recursos humanos se prepara para colocar a las personas adecuadas en posiciones más idóneas en las circunstancias y en el momento adecuado para así alcanzar los objetivos de carácter individual como los de la organización a través de los procesos de reclutamiento y selección. (p. 96)

Desde este punto de vista, la planeación de recursos humanos es un proceso en donde se revisa sistemáticamente cuales son los requerimientos de personal para consolidar la cantidad necesaria de trabajadores con las habilidades solicitadas en el momento adecuado. La planeación de recursos humanos puede ser definida como un proceso que permite determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que una organización tendrá. Al determinar el número y tipo de empleados que serán necesarios, el departamento de recursos humanos puede planear todas las labores de reclutamiento, selección, capacitación y otras más suministrando a la organización el personal en el momento adecuado.

Ø Reclutamiento del Personal

Personas y organizaciones no nacen juntas. Las organizaciones escogen a las personas que desean como empleados y las personas escogen a las organizaciones donde pretenden trabajar y aplicar sus esfuerzos. Según Chiavenato (1990:94), señala que el reclutamiento es “un conjunto de procedimientos que tiende a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización

El reclutamiento representa un sistema que procura atraer candidatos de las fuentes de reclutamiento identificadas y localizadas en el mercado de recursos humanos. El proceso de reclutamiento comienza con la emisión de la requisición de empleo: el departamento que hace la requisición es el que toma la decisión de reclutar candidatos.

El departamento de reclutamiento es el que elige los medios, el reclutamiento interno, externo o mixto, con objeto de tener las mayores ventajas en el proceso y los mejores

candidatos. En el reclutamiento externo emplea una o más de las técnicas siguientes, el archivo de candidatos, recomendación de candidatos por los empleados, carteles en la puerta, contactos con sindicatos, con asociaciones de profesionales, con escuelas y universidades, anuncios en periódicos o revistas, etc.

Ø **Selección de personal**

Chiavenato (1999:185), define selección como “la escogencia el hombre adecuado para el cargo adecuado, o más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño personal”. Se podría resumir que la selección es el proceso de escogencia del candidato apropiado, que cumpla con los requisitos mínimos exigidos por el cargo solicitado, y de esta manera garantizar su efectividad en el puesto que va a ocupar dentro de la organización.

El siguiente paso es obtener información acerca de los candidatos mediante técnicas de selección: entrevistas, pruebas de conocimientos o habilidades, tests psicológicos, tests de personalidad y técnicas de simulación. El proceso de selección puede encadenar estas técnicas en etapas, según la exactitud y precisión deseadas. Los resultados de la selección se evalúan con ciertos indicadores genéricos o con el cociente de selección. Lo más importante es la transferencia paulatina de las acciones y decisiones sobre reclutamiento y selección a los gerentes y sus equipos. La selección de personal atraviesa por un proceso de delegado y descentralización hacia los gerentes y sus equipos.

Ø **Diseño de puestos**

Los procesos de la organización de recursos humanos comprenden la ubicación de las personas en los puestos y la evaluación de su desempeño. Se dice que la organización es un sistema que cuenta con funciones donde, una función es un conjunto de actividades y conductas que se requieren de una persona. Para que las funciones se le atribuyan a un participante debe pasar por un proceso de

socialización organizacional, es decir, un proceso de aprendizaje de los valores, normas y conductas requeridos por la organización.

El área de recursos humanos considera las funciones como puestos sin embargo, no siempre es este departamento el que diseña o describe los puestos, sino otros departamentos, que pueden utilizar diversos modelos para el diseño, como el clásico o tradicional, de diseño humanista o el situacional. Lo que se debe tomar en cuenta es que los puestos se ajusten o adecuen al crecimiento profesional de las personas, a esto se le llama enriquecimiento o ampliación de puestos. Los puestos dejan de ser individuales o aislados socialmente y se transforman en actividades en equipo con alto contenido social.

Todo esto pretende mejorar la calidad de vida en el trabajo, esto es para incrementar el grado de satisfacción de las personas con su actividad y su organización, con la descripción y análisis de puestos que son diseñados por los demás departamentos, el área de RH necesita describirlos y analizarlos para determinar las características, habilidades, aptitudes y conocimientos que necesitan tener sus ocupantes y administrarlos de mejor manera esto es con la finalidad de enriquecer el conocimiento de ellos.

Los puestos requieren exigencias que imponen a sus ocupantes, el análisis de puestos se basa, por lo general, en cuatro factores de especificación, requisitos intelectuales, requisitos físicos, responsabilidades adquiridas y condiciones de trabajo los métodos para el análisis de puestos son: observación, entrevista, cuestionarios y métodos mixtos

El análisis de puestos se realiza por lo general en tres etapas: planeación, preparación y realización. En primer plano esta la descripción y el análisis de puestos representaba la base fundamental para toda acción del área de RH, pues permitía obtener los apoyos económicos para el reclutamiento y la selección del personal, capacitación, administración de sueldos y salarios, evaluación del desempeño, higiene y seguridad en el trabajo, también de informar al supervisor o al gerente correspondiente sobre el contenido y especificaciones de los puestos que

corresponden a su área, porque la descripción y el análisis de puestos es una responsabilidad de línea y una función de staff.

Ø **Evaluación de desempeño**

En una organización la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, porque la evaluación se puede dar de forma formal o informalmente, con cierta continuidad. La evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible en la actividad administrativa es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etcétera. Dependiendo con los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño sirve para definir y desarrollar una política de RH acorde con las necesidades de la organización.

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del comportamiento del personal en los puestos que ocupan. A pesar de ser una responsabilidad de línea, en algunas empresas es una función de staff; la evaluación del desempeño puede ser responsabilidad del supervisor directo, del propio empleado o incluso de una comisión de evaluación, lo cual depende de los objetivos de esta. Existen diversos métodos de evaluación del desempeño pero las principales son: Escalas gráficas, elección forzada, investigación de campo, comparación por pares, frases descriptivas y métodos mixtos. En cualquiera de estos métodos, la entrevista de evaluación de desempeño con el empleado evaluado constituye el punto principal de sistema; es la comunicación que sirve de realimentación y que reduce las discordancias entre superior y subordinado.

Tomando en consideración lo anterior expuesto, la administración de recursos humanos es la gestión del capital humano de una empresa o institución. La verdadera importancia de los recursos humanos de toda empresa se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las

oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo.

2.2.3. Teoría de Recursos Humanos

La Teoría de las Relaciones Humanas fue desarrollada por el Psicólogo George Elton Mayo (1880-1949). Fue, además, profesor de Filosofía, Lógica y Ética en Australia. En 1922 emigró a los Estados Unidos donde, de inmediato, se dedicó a la investigación industrial. Mayo junto a sus colaboradores, Mery Perker Follet, Abraham Maslow y Douglas Mc Gregor realizaron una serie de estudios en la Western Electric Company en Hawthorne (Illinois), dando inicio la aplicación de las relaciones humanas que, aún en la actualidad, es vital para el éxito de una empresa.

La teoría clásica pretendía desarrollar una civilización industrial en que la tecnología y el método de trabajo constituyeran las más importantes preocupaciones del administrador. Sus principios no siempre se aceptaron de manera sosegada, sobre todo en un país democrático como Estados Unidos, donde los trabajadores y sindicatos la describieron como un medio sofisticado de explotación laboral a favor de los recursos patronales.

A consecuencia de lo anterior nace la Teoría de las Relaciones Humanas, para contrarrestar a la deshumanización del trabajo.

Esta teoría tiene sus orígenes en los siguientes:

- Ø Necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica, la teoría de las relaciones humanas fue un movimiento dirigido a la democratización de los conceptos administrativos.
- Ø El desarrollo de las llamadas ciencias humanas, en especial la psicología y la sociología, y sus primeros intentos de aplicarse a la organización industrial. Las

ciencias humanas demostraron gradualmente lo inadecuado de los principios de la teoría clásica.

- ∅ Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kurt Lewin fueron esenciales para el humanismo en la administración. Elton Mayo, considerado el fundador de la escuela; Dewey, indirectamente, y Lewin de manera más directa, contribuyeron a su concepción.
- ∅ Las conclusiones del experimento de Hawthorne, llevado a cabo entre 1927 y 1932 bajo la coordinación de Elton Mayo, pusieron en los principales postulados de la teoría clásica de la administración.

2.2.3. Control Administrativo

Para Robbins (1996:654), se define como “el proceso de regular las actividades que aseguren que se está cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa”.

Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas, además de hacer uso del control el cual facilita el logro de los objetivos.

2.2.4. Calidad Laboral

Para Chiavenato (1994), la Calidad de Vida en el Trabajo representa:

El grado de satisfacción de las necesidades de los miembros de la empresa mediante su actividad en ella, en el trabajo la calidad de vida va a determinarse por la satisfacción que el empleado siente con relación a las circunstancias que rodean sus actividades laborales. (p. 32)

El concepto que presenta Chiavenato plantea una relación directa entre los miembros de la organización, la satisfacción de las necesidades y su actividad laboral en la organización, por lo tanto, los factores antes mencionados son parte integrante de la calidad de vida en el trabajo.

2.2.5. Clima Organizacional

Chiavenato (2009:261), define al clima organizacional como “la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento”.

El ambiente existente entre los miembros de la organización., está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando se proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades.

2.2.6. Desempeño

Según Chiavenato (2009:245), el desempeño laboral “es una herramienta que mide el concepto que tienen, tanto los proveedores como los clientes internos, de un colaborador”. Esta herramienta brinda información sobre su desempeño y sus competencias individuales con el fin de identificar áreas de mejora continua que incrementen su colaboración al logro de los objetivos de la empresa.

Otra definición más completa del mismo autor indica que la evaluación del desempeño de un colaborador es una forma sistemática de valoración de las actividades que ejecuta y si este logra alcanzar las metas propuestas, dar los resultados deseados y mostrar potencial de desarrollo a futuro, pero, sobre todo, cuánto valor agrega a la organización.

2.2.7. Productividad

La productividad según Chiavenato (2009) puede definirse como:

La capacidad de lograr objetivos y de generar respuestas de máxima calidad con el menor esfuerzo humano, físico y financiero, en beneficio de todos, al permitir a las personas desarrollar su potencial y obtener a cambio un mejor nivel en su calidad de vida. (p. 154)

Adicionalmente, se puede definir de la siguiente manera:

La productividad es un concepto que describe la capacidad o el nivel de producción por unidad de superficies de tierras cultivadas, de trabajo o de equipos industriales. De acuerdo a la perspectiva con la que se analice este término puede hacer referencia a diversas cosas, aquí presentamos algunas posibles definiciones.

2.3. Definición Términos Básicos

Adiestramiento: El adiestramiento se considera como el proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador o empleado a incrementar sus conocimientos, destrezas y habilidades para aumentar la eficiencia en la ejecución de la tarea, y así contribuir a su propio bienestar y al de la institución, además de completar el proceso de selección, ya que orienta al nuevo empleado sobre las características y particularidades propias del trabajador.

Capacitación: Se define como el conjunto de actividades didácticas, orientadas a ampliar los conocimientos, habilidades y aptitudes del personal que labora en una empresa. La capacitación les permite a los trabajadores poder tener un mejor desempeño en sus actuales y futuros cargos, adaptándose a las exigencias cambiantes del entorno.

Estrategias gerenciales: Las estrategias gerenciales son una búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de la institución y la multiplique. Formular la estrategia gerencial de una institución y luego implementarla

es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de mucha evaluación y ajustes.

Evaluación: Es un proceso que procura determinar, de la manera más sistemática y objetiva posible, la pertinencia, eficacia, eficiencia e impacto de las actividades formativas a la luz de los objetivos específicos.

Procedimiento: Es un conjunto de acciones u operaciones que tienen que realizarse de la misma forma, para obtener siempre el mismo resultado bajo las mismas circunstancias.

Puesto de trabajo: Es aquello que es tanto metafórica como concretamente el espacio que uno ocupa en una empresa, institución o entidad desarrollando algún tipo de actividad o empleo con la cual puede ganarse la vida ya que recibe por ella un salario o sueldo específico.

Reclutamiento: Procedimiento usado con el propósito de atraer a cierto número de personas candidatas para un puesto específico dentro de una organización. Además, es un sistema de información, a través del cual la organización divulga, pero a la vez ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo.

Selección de personal: Es un proceso mediante el cual los recursos humanos de una empresa se encargan de elegir a los empleados ideales para los puestos de trabajo.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Dentro de la investigación, el marco metodológico es sumamente importante porque reúne una serie de operaciones básicas que buscan darle forma al proceso de investigación dando respuestas al problema planteado. En atención al marco metodológico, Tamayo y Tamayo (2003:37), define al marco metodológico como “un proceso que, mediante el método científico, procura obtener información relevante para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento, dicho conocimiento se adquiere para relacionarlo con las hipótesis presentadas ante los problemas planteados”.

Por consiguiente, la metodología se utilizó como el camino a seguir en esta investigación, así mismo respondiendo a qué tipo de investigación se empleó, como también el diseño y nivel de investigación, además de la población y muestra, las técnicas de recolección de datos, tomando en cuenta la validez y la confiabilidad de los instrumentos se utilizaron para poder llegar a la solución del problema planteado.

3.1. Tipo y Nivel de la Investigación

El presente proyecto se enmarcará bajo la modalidad de proyecto factible, Balestrini (2006), lo presenta en la siguiente definición:

Consistirá en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organización o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto factible debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades. (p. 60)

De tal manera con la observación antes mencionada permite afirmar que esta es una investigación orientada a la modalidad de proyecto factible puesto que se presentó una alternativa de solución viable para la problemática analizada la cual consiste en la implementación estrategias gerenciales para la administración de recursos humanos en la empresa PAICA, Arturo´s La Granja.

Continuando con lo anteriormente expuesto, el trabajo de grado se sustentó en una investigación de campo, Arias (2012), señala que la investigación de campo:

Es aquella que consiste en la recolección de todos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variables algunas, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes. (p. 31)

De acuerdo con lo anteriormente mencionado, la investigación estuvo enmarcada en un diseño de campo debido a que, entre las técnicas e instrumentos de recolección de datos, la encuesta fue elegida para ser aplicada en un lugar en específico, en este caso a los trabajadores de la Empresa PAICA, Arturo´s La Granja, donde se obtuvo información de primera línea.

Además, se sujetó bajo el tipo de investigación descriptiva, la cual es definida según Arias (2012), de la siguiente manera:

La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere. (p. 24)

En este orden de ideas, la realización del trabajo se logró con recolección y análisis de datos para así llegar a conocer la situación actual con respecto al desempeño laboral en la Empresa PAICA, Arturo´s La Granja, de esta forma dando explicaciones a los asuntos que guardan relación con la misma, con este tipo de investigación se pretende entender en profundidad la población estudiada para llegar a conclusiones sólidas y consistentes.

3.2. Fases Metodológicas

3.2.1. Fase 1: Diagnóstico de la situación actual con respecto al personal que labora en la empresa PAICA, Arturo's La Granja.

Con la finalidad de obtener la información fundamental, es muy importante determinar con claridad las técnicas e instrumentos de recolección que se utilizaron, ya que estarán destinados a conocer las necesidades y así recolectar los datos de la realidad aplicados a la situación a estudiar, para su posterior análisis; con el fin de determinar las necesidades del objeto estudiado. Según Arias (2006:53), “las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información”.

En el caso del presente proyecto de investigación, la técnica e instrumento de recolección de datos que se utilizó fue el cuestionario según Tamayo y Tamayo (2008:124), señala que “el cuestionario contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales; permite, además, aislar ciertos problemas que nos interesan principalmente; reduce la realidad a cierto número de datos esenciales y precisa el objeto de estudio”. Dicho cuestionario se aplicó a los trabajadores de la Empresa PAICA, Arturo's La Granja, con la finalidad de identificar la problemática con respecto al bajo desempeño laboral que afecta a dicha organización.

Arias (2006:81), determina que una población “es el conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda limitada por el problema y por los objetivos del estudio”. De igual manera Arias (2006:83) define muestra como “un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible”.

Con respecto a lo anterior mencionado, la población que fue utilizada como objeto de estudio y a la cual se le implementó las técnicas e instrumentos de recolección de datos estuvo comprendida en un total de cuatro (4) personas a las cuales se les aplicó el cuestionario que fue validado según el juicio de experto.

3.2.2. Fase 2: Identificación de las debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas a través de la matriz FODA en el personal de la empresa PAICA, Arturo's La Granja.

Las técnicas de análisis sirvieron para determinar si existe una relación entre dos variables cuantitativas diferentes, analizando la información o los datos obtenidos en el estudio. Este análisis se puede hacer de diversas maneras según el tipo de estudio y el método que se aplicó. La elección del tipo de análisis dependió de los datos que se han recolectado. Tamayo y Tamayo (2007:60), señala “a través de la estadística se procesan los datos obtenidos para describir, organizar, analizar e interpretar en forma apropiada los resultados”. Al obtener estos resultados, fueron utilizados para construir una matriz FODA, la cual nos facilitó la obtención de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que puedan presentarse de la empresa en estudio.

3.2.3. Fase 3: Diseño de estrategias gerenciales para el manejo del recurso humano de la empresa PAICA, Arturo's La Granja.

Para el desarrollo de esta etapa se tomó en cuenta lo que se analizó en las fases anteriores, lo cual permitió elaborar estrategias para mejorar el manejo del recurso humano de la empresa PAICA, Arturo's la granja, con la finalidad de permitirles tener una visión más amplia y promover el desempeño eficiente del personal, por ello, todas las empresas dependen de personas calificadas, motivadas, integra y productivas para alcanzar sus objetivos.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1. Presentación de los resultados

El siguiente capítulo tiene como objetivo principal el desarrollo de las fases metodológicas, las cuales fueron: 1) Diagnosticar de la situación actual con respecto al personal que labora en la empresa PAICA, Arturo´s La Granja. 2) Identificar las debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas a través de la matriz FODA en el personal de la empresa PAICA, Arturo´s La Granja. 3) Diseñar estrategias gerenciales para el manejo del recurso humano de la empresa PAICA, Arturo´s La Granja.

Presentando de forma organizada la información y datos recolectados a través de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa PAICA Arturo´s La Granja, se procedió a realizar un análisis de cada una de las respuestas obtenidas en el instrumento de recolección de datos, donde según la metodología para dicho análisis fue predominantemente cuantitativo, aun cuando también se utilizaron procedimientos cualitativos en virtud a que se usaron medidas pertenecientes a la estadística descriptiva tales como, porcentajes y frecuencias.

4.2. Fase 1: Diagnóstico de la situación actual con respecto al personal que labora en la empresa PAICA, Arturo´s La Granja.

Para detectar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades en la empresa PAICA, Arturo´s La Granja, se aplicó la observación directa , esta se realizó de acuerdo a las actividades diarias que se realizan dentro de la organización, A continuación se muestran los resultados obtenidos con la aplicación de la lista de cotejo en la empresa de estudio.

Cuadro 1. Lista de Cotejo

Ítem	Aspectos a Observar	Si	No
1	Todos los trabajadores de conforman a la organización cumplen con cada una de la funciones del cargo que deben desempeñar.		X
2	Es una empresa reconocida que brinda un servicio de calidad a sus clientes.	X	
3	Ofrece a sus trabajadores ayudas estudiantil, manifestando su preocupación por el desarrollo de sus capital humano.	X	
4	El restaurante tiene todos sus puestos de trabajo ocupados.		X
5	La empresa recibe divisas como forma de pago por sus servicios.		X

Fuente: Hernández y Lo Presti (2019)

Análisis

Ítem uno. Se observa que no todos los trabajadores que conforman a la organización cumplen con cada una de las funciones a desempeñar según el cargo que ejerzan, esto se debe principalmente al incumplimiento por parte de la Gerente General de Restaurante de sus actividades, dando como consecuencia inmediata que los trabajadores tampoco cumplan con las funciones de sus respectivos cargos dentro de la empresa.

Ítem dos. Arturo's es una empresa conocida por la población venezolana, personas que han crecido consumiendo la comida rápida que ofrece, siendo estos desde niños, adolescentes, adultos y adultos mayores, además de contar con un producto de calidad el cual ha sido el punto de fuerte de su gran éxito, es por ello que Arturo's se ha mantenido en el mercado nacional por tantos años, treinta y tres (33) para ser más específicos.

Ítem tres. En este ítem se observa que la empresa PAICA, Arturo's La Granja se preocupa y fomenta el crecimiento educativo de sus trabajadores, otorgándoles ayudar estudiantiles para que estos puedan estudiar sus carreras universitarias, ayuda que comprende el pago del setenta y cinco por ciento (75%) del costo de la matrícula o el cien por ciento (100%) de la misma, la última se ve sujeta a la condición de pago por parte del trabajador donde ese veinticinco por ciento (25%) lo deberá pagar por cuotas a la empresa.

Ítem cuatro. Se observó que el restaurante Arturo's no cuenta con la ocupación completa de todos sus puestos de trabajo, teniendo una capacidad de trece (13) pero solo ocho (8) tienen al personal requerido, trayendo como consecuencia que no se cumpla a cabalidad todas las funciones y procesos, donde también los empleados deben realizar funciones de dichos cargos desocupados, por lo que esto indica más cansancio y agotamiento, asimismo salen más tarde de la hora asignada.

Ítem cinco. En el ítem número cinco se visualiza que la empresa Arturo's, no aceptan divisas como forma de pago, debido a las normas y políticas de la empresa. Cuyo caso es peculiar debido a que en gran parte de los comercios de todo el territorio venezolano se ha implementado esta forma de pago, ya que en consecuencia a la situación política, económica y social que atraviesa el país, es más factible cobrar en divisas que en la moneda oficial del país, el bolívar, puesto que este ha emprendido un proceso de devaluación en pasos agigantados. Es importante señalar que se han presentado clientes a consumir el servicio, pero cuando se les informa que no aceptan divisas, estos se van a otro lugar.

Siguiendo con el desenvolvimiento de la investigación, a continuación se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de las encuestas, con las cuales se pudo conocer cómo es la situación actual en la empresa PAICA Arturo's, La Granja, dicha encuesta fue aplicada a una muestra de cuatro (4) trabajadores.

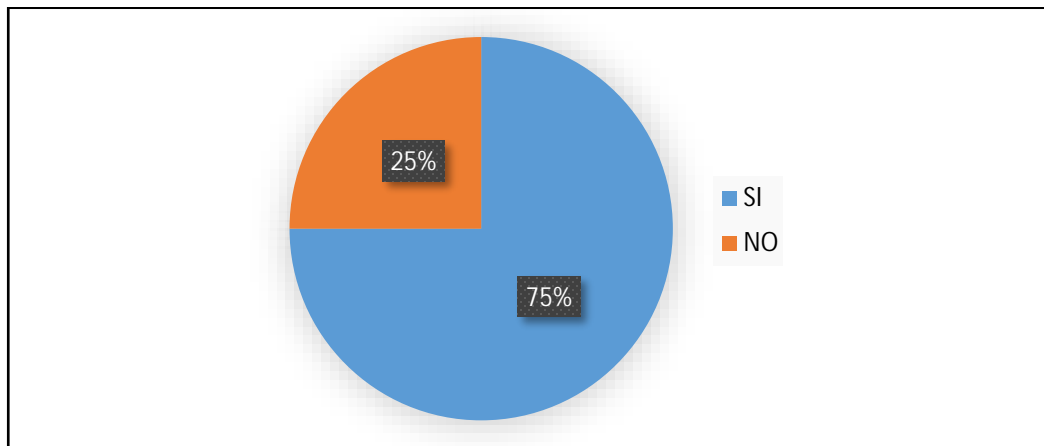
Ítem 1.- ¿Considera usted que existe una fluida comunicación en la organización?

Cuadro N° 2 Comunicación organizacional

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	03	75%
NO	01	25%

Fuente: Hernández y Lo Presti (2019), a partir del instrumento aplicado.

Gráfico 1. Distribución de frecuencias Ítem 1



Fuente: Hernández y Lo Presti (2019), a partir del instrumento aplicado.

Análisis

Del total de los trabajadores que participaron en la encuesta aplicada, el setenta y cinco (75%) de los encuestados manifestaron que existe una fluida comunicación dentro de la organización. Los datos arrojados por este ítem, no son favorables, ya que no todos quienes creen esto, por ello la alta gerencia debe informar de forma clara y precisa todo tipo de cambio o normas a seguir porque de no ser el caso esto traería como consecuencia confusión, estancamiento laboral, insatisfacción en los clientes, malestar en el ambiente laboral, deterioro de la eficiencia y falta de motivación.

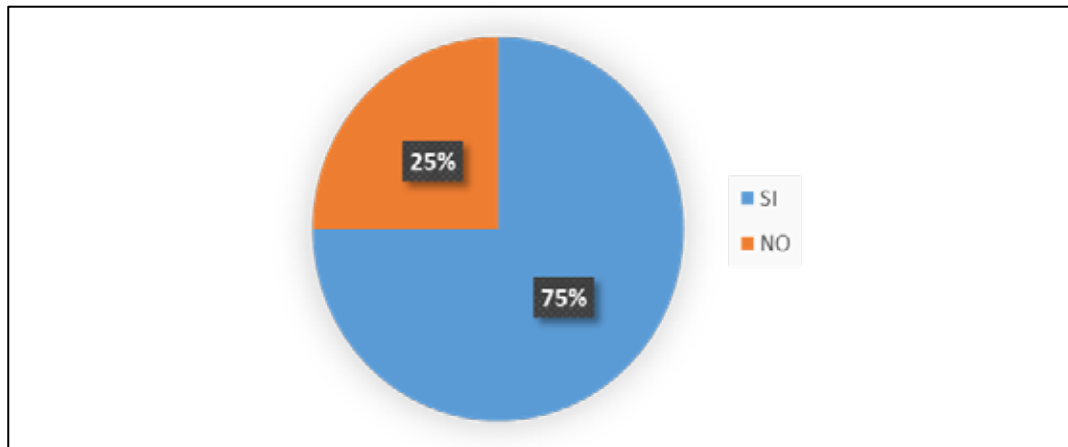
Ítem 2.- Cuando ingresó a la organización, ¿Recibió un entrenamiento sobre sus funciones a realizar por parte de RRHH?

Cuadro N° 3 Capacitación

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	03	75%
NO	01	25%

Fuente: Hernández y Lo Presti (2019), a partir del instrumento aplicado.

Gráfico 2. Distribución de frecuencias Ítem 2



Fuente: Hernández y Lo Presti (2019), a partir del instrumento aplicado.

Análisis

En lo que respecta al ítem dos (2), el setenta y cinco por ciento (75%) del personal, expresaron que sí recibieron un entrenamiento sobre sus funciones a realizar dentro de la organización al ingresar a la misma. Es importante resaltar que, no todos recibieron un entrenamiento al ingresar al restaurante, dando como consecuencia que al no estar capacitados y no tener claramente establecidas las directrices y protocolo, esto trae: caos, confusión y conflicto, asimismo, pausas en la producción de la empresas. Cabe señalar el incumplimiento por parte del área de recursos humanos al no brindar la capacitación correspondiente a todos sus trabajadores.

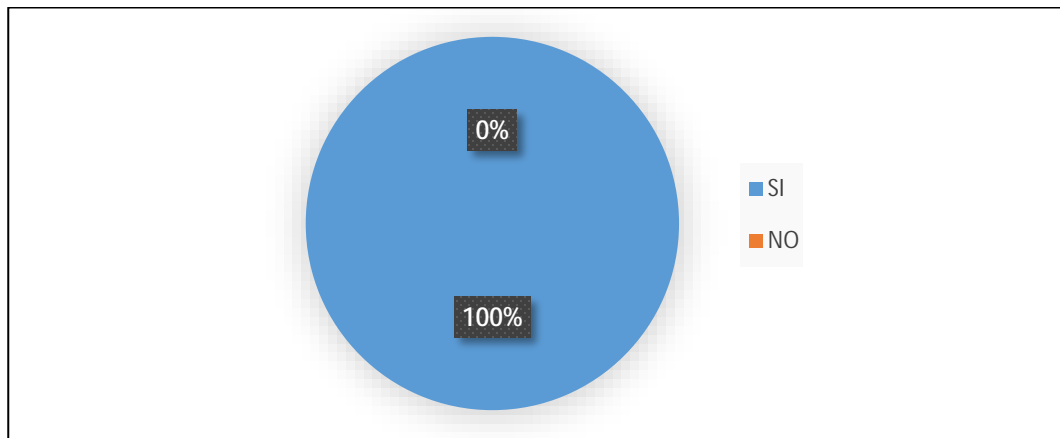
Ítem 3.- ¿Su jornada laboral diaria se excede del número de horas permitidas?

Cuadro N° 4 Jornada laboral

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	04	100%
NO	0	0%

Fuente: Hernández y Lo Presti (2019), a partir del instrumento aplicado.

Gráfico 3. Distribución de frecuencias Ítem 3



Fuente: Hernández y Lo Presti (2019), a partir del instrumento aplicado.

Análisis

Con respecto al cuadro N° 3, gráfico 3, se puede visualizar que el máximo porcentaje obtenido en este ítem, con un cien por ciento (100%), confirma que todos los trabajadores que laboran en la empresa PAICA, Arturo's La Granja, se ven en la obligación de cubrir más horas laborales de la requeridas, ya que la empresa no cuenta con la capacidad operativa, donde solo cuatro (4) trabajadores son quienes van a laborar. Esto da como respuesta a que los trabajadores salgan mucho más tarde de lo estipulado, sintiéndose aún más cansados y estresados, llegando a cubrir prácticamente los dos turnos laborables. Por lo tanto, existen una serie de efectos que causa el exceso de trabajo:

Según la Ley Orgánica del Trabajo de los Trabajadores y Trabajadoras (LOTTT), en el artículo 176, decreta:

Límites de la jornada de trabajo

La jornada de trabajo no excederá de cinco días a la semana y el trabajador o trabajadora tendrá derecho a dos días de descanso, continuos y remunerados durante cada semana de labor.

La jornada de trabajo se realizará dentro de los siguientes límites:

1.- La jornada diurna, comprendida entre las 5:00 a.m. y las 7:00 p.m., no podrá exceder de ocho horas diarias ni de cuarenta horas semanales.

2. La jornada nocturna, comprendida entre las 7:00 p.m. y las 5:00 a.m. no podrá exceder de siete horas diarias ni de treinta y cinco horas semanales. Toda prolongación de la jornada nocturna en horario diurno se considerará como hora nocturna.

3. Cuando la jornada comprenda períodos de trabajos diurnos y nocturnos se considera jornada mixta y no podrá exceder de las siete horas y media diarias ni de treinta y siete horas y media semanales.

4. Cuando la jornada mixta tenga un período nocturno mayor de cuatro horas se considerará jornada nocturna en su totalidad.

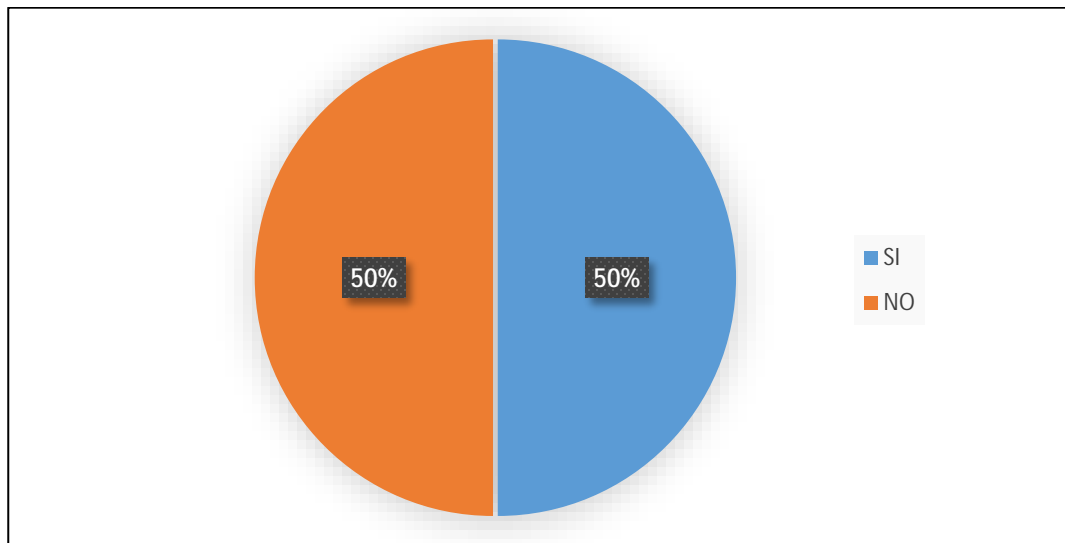
Ítem 4.- ¿Considera usted que los procesos de despachos se realizan correctamente?

Cuadro N° 5 Procesos de despacho

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	02	50%
NO	02	50%

Fuente: Hernández y Lo Presti (2019), a partir del instrumento aplicado.

Gráfico 4. Distribución de frecuencias Ítem 4



Fuente: Hernández y Lo Presti (2019), a partir del instrumento aplicado.

Análisis

En el gráfico N° 4, se puede observar que el cincuenta por ciento (50%) de los encuestados, afirman que el proceso de despachos se realiza correctamente. Estos resultados resaltan la falta por parte del departamento de recursos humanos al no realizar un efectivo entrenamiento a sus empleados, por este motivo no se da un eficiente proceso de despacho, esto puede traer como consecuencia, pérdida de clientes, lentitud en el proceso de producción, pérdidas económicas y un deficiente clima laboral.

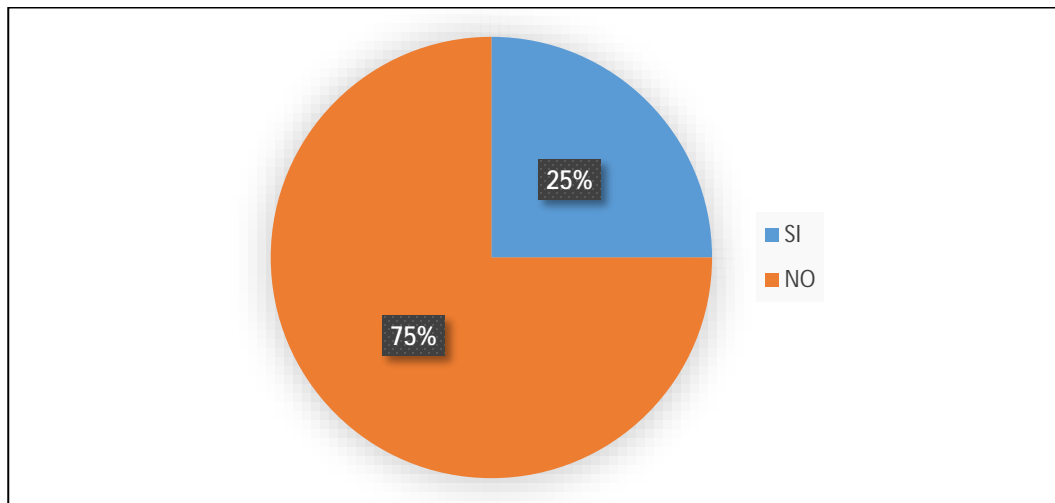
Ítem 5.- ¿Se han realizado despachos erróneamente?

Cuadro N° 6 Despachos erróneos

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	01	25%
NO	03	75%

Fuente: Hernández y Lo Presti (2019), a partir del instrumento aplicado.

Gráfico 5. Distribución de frecuencias Ítem 5



Fuente: Hernández y Lo Presti (2019), a partir del instrumento aplicado.

Análisis

Con relación a los resultados que se visualizan en el cuadro N° 5, gráfico N° 5, el setenta y cinco por ciento (75%) de la muestra considera que no se realizan despachos erróneos, lo cual es muy beneficioso debido a que cumplen su deber como empresa que presta un servicio, manteniendo a su clientela feliz, ya que los clientes es una de las motivaciones principales de cualquier empresa que quiera tener éxito en el mercado. Sin embargo, un veinticinco por ciento (25%) restante considera, que algunas veces si se realizan despachos erróneos, esto se podría adjudicar a la existente falta de personal en la organización, por lo tanto esto podría ocasionar perdida de clientes.

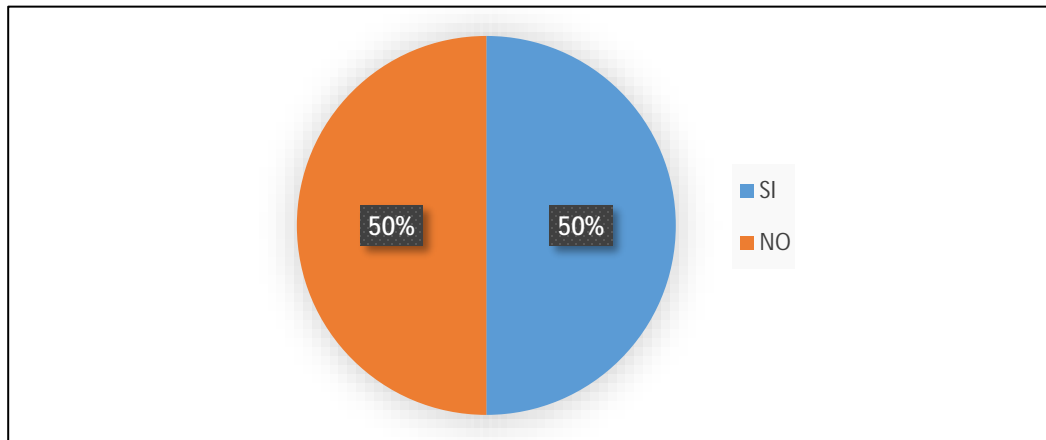
Ítem 6.- ¿Usted recibe orientación por parte de sus supervisores en cuanto a la realización de sus actividades?

Cuadro N° 7 Orientación por parte de supervisores

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	02	50%
NO	02	50%

Fuente: Hernández y Lo Presti (2019), a partir del instrumento aplicado.

Gráfico 6. Distribución de frecuencias Ítem 6



Fuente: Hernández y Lo Presti (2019), a partir del instrumento aplicado.

Análisis

Con respecto al ítem seis (6), se observó que no todos los trabajadores han recibido orientación de las funciones a realizar por parte de sus superiores, esto se puede atribuir a la deficiencia por parte de Recursos Humanos al una vez más no cumplir con el proceso de capacitación del personal, cuyo paso es primordial en toda organización que quiera surgir y ser competitiva, esto da como resultado que los empleados estén confundidos con respecto a sus funciones a realizar y se da el llamado estancamiento laboral, donde se ven sin motivación, inseguros, dificultad para relacionarse con su equipo de trabajo y gran desconfianza ante sus superiores.

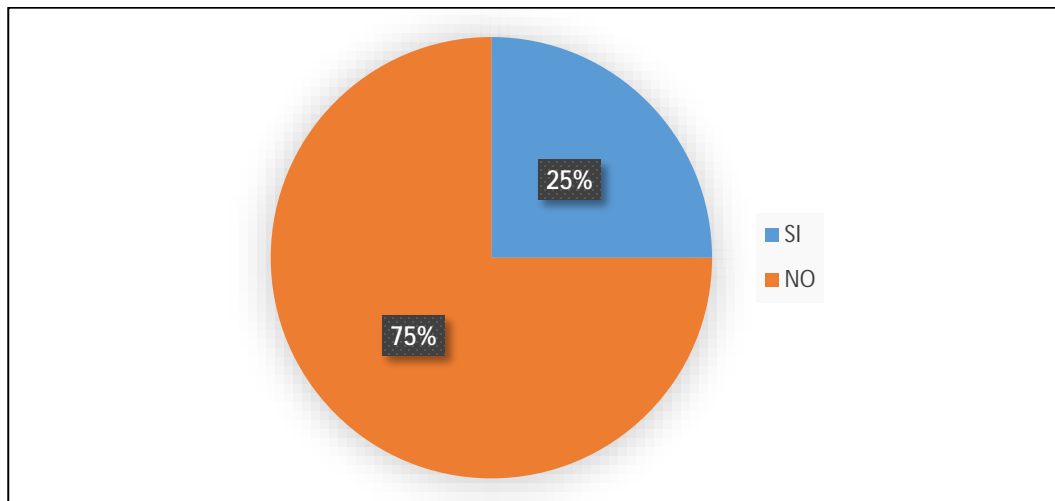
Ítem 7.- Con respecto al mantenimiento y limpieza, ¿Creé usted que se cumple el proceso a cabalidad?

Cuadro N° 8 Mantenimiento y limpieza

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	01	25%
NO	03	75%

Fuente: Hernández y Lo Presti (2019), a partir del instrumento aplicado.

Gráfico 7. Distribución de frecuencias Ítem 7



Fuente: Hernández y Lo Presti (2019), a partir del instrumento aplicado.

Análisis

En el cuadro N.º 7, gráfico N.º 7 se visualiza que, en el ítem siete (7), los trabajadores encuestados opinaron que no se realiza a cabalidad los procesos de mantenimiento, ya que al analizar los resultados de la opción abierta de esta pregunta nos encontramos que, debido a que son muchos los procedimientos de limpieza y mantenimiento, por la falta de personal, no se cumplen todos adecuadamente. Por consiguiente, es un grave fallo el que una empresa que ofrece como servicio comida, no lleve a cabalidad la limpieza del restaurante, siendo esta una de las causas principales de la intoxicación alimentaria.

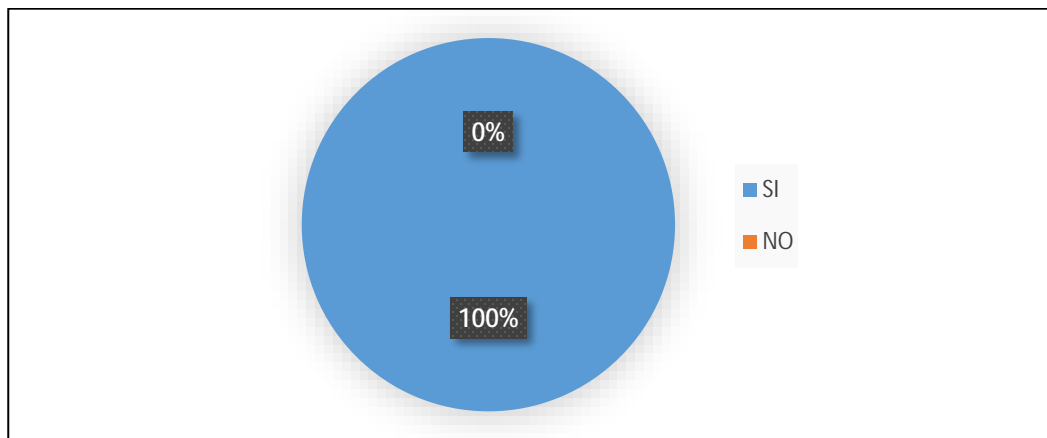
Ítem 8.- ¿Realiza usted funciones de otras personas?

Cuadro N° 9 Funciones del cargo

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	04	100%
NO	0	0%

Fuente: Hernández y Lo Presti (2019), a partir del instrumento aplicado.

Gráfico 8. Distribución de frecuencias Ítem 8



Fuente: Hernández y Lo Presti (2019), a partir del instrumento aplicado.

Análisis

Con relación a los resultados que se visualizan en el cuadro N.º 8, gráfico N.º 8, referido a la realización de las funciones de otros trabajadores, el cien por ciento (100%) de los encuestados afirman que deben hacer el esfuerzo de dos (2) o (tres) personas, debido a la falta de personal es necesario que desempeñen el puesto de otro trabajador. Una vez más se vislumbra las faltas por parte del área de recursos humanos al no realizar el proceso de reclutamiento, cuyo desarrollo se explica en las bases teóricas, por consiguiente, es necesario contar con toda la capacidad operativa ya que sino es de esta manera, se obtendrán baja productividad laboral, ambiente pesado y perdidas económicas.

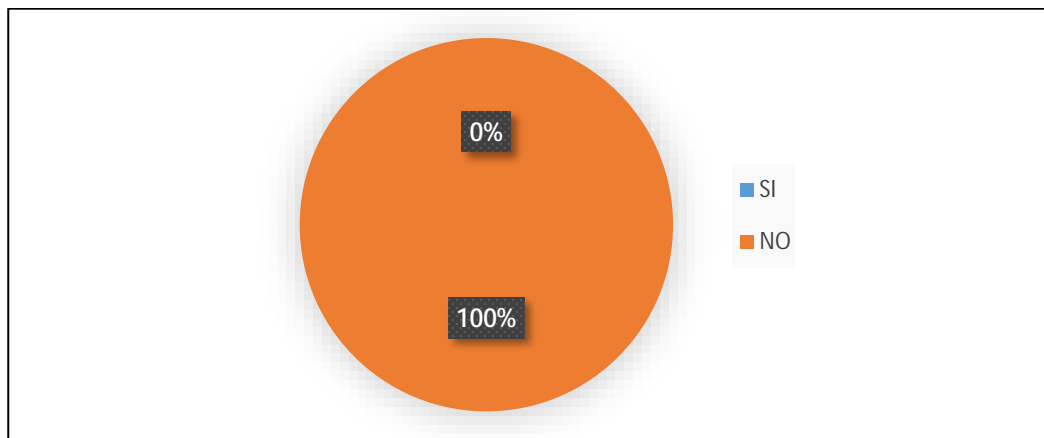
Ítem 9.- ¿Considera que usted está siendo remunerado justamente?

Cuadro N° 10 Remuneración

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	04	100%

Fuente: Hernández y Lo Presti (2019), a partir del instrumento aplicado.

Gráfico 9. Distribución de frecuencias Ítem 9



Fuente: Hernández y Lo Presti (2019), a partir del instrumento aplicado.

Análisis

En el ítem nueve (9), se visualiza que el cien por ciento de los encuestados están completamente seguros de no estar siendo remunerados justamente, esto fácilmente se le puede adjudicar a la hiperinflación que se vive actualmente en el país, donde cada día los precios suben, el dólar sube y la moneda se deprecia. Al no estar siendo remunerados debidamente, puede afectar al rendimiento de los trabajadores y a la productividad de la empresa, es por ello que se les debe motivar con bonos, premios y crecimiento personal.

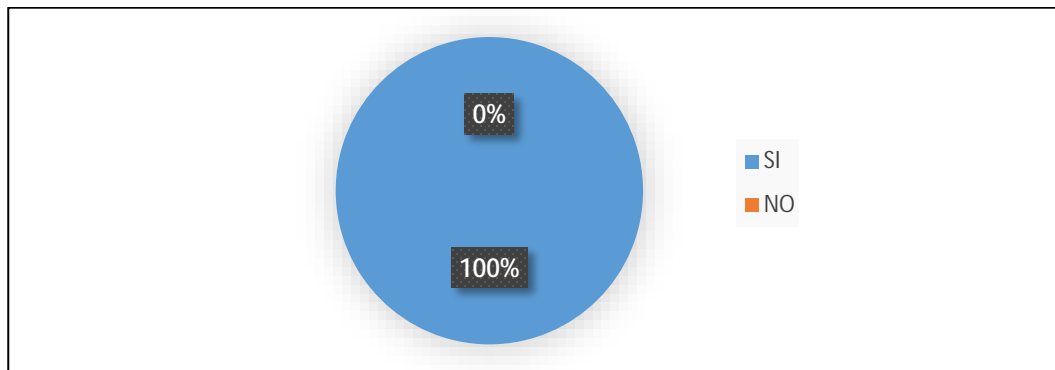
Ítem 10.- ¿Considera usted que se realiza trabajo en equipo dentro de la organización?

Cuadro N° 11 Trabajo en equipo

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	04	100%
NO	0	0%

Fuente: Hernández y Lo Presti (2019), a partir del instrumento aplicado.

Gráfico 10. Distribución de frecuencias Ítem 10



Fuente: Hernández y Lo Presti (2019), a partir del instrumento aplicado.

Análisis

En el cuadro N.º 10, gráfico N.º 10 se visualiza que, en el ítem diez (10), el cien por ciento (100%) de los encuestados opinan que, si se realiza un buen trabajo en equipo dentro de la organización, esto quizás se debe al hecho de que, al no estar el personal completo, se vean en la situación de trabajar todos en concordancia para conseguir todas las metas organizacionales.

Trabajando en equipo es cuando realmente se consiguen grandes triunfos, por ello, es muy importante identificar cuáles son las fortalezas y debilidades de cada empleado, para que cada uno desempeñe un rol en función de sus conocimientos. La solidaridad entre compañeros de trabajo es fundamental para generar un ambiente laboral. Saber trabajar en equipo es muy importante para obtener el éxito profesional.

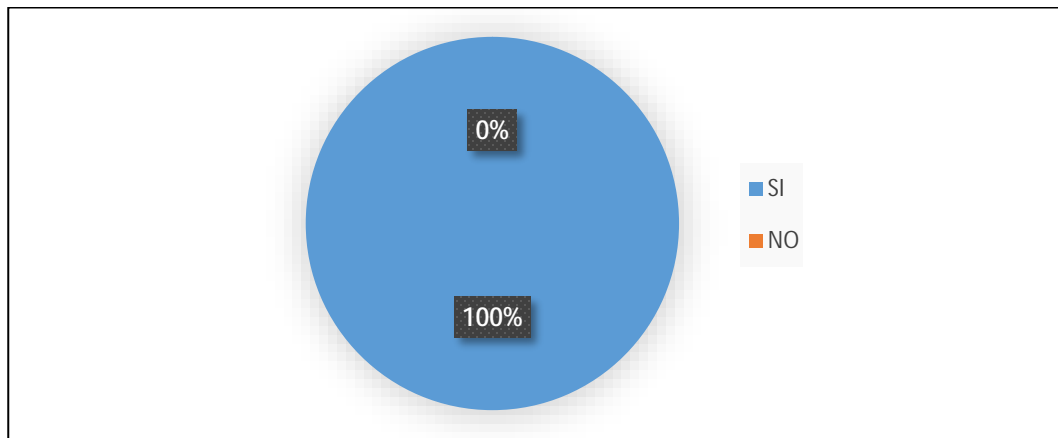
Ítem 11.- ¿Usted como trabajador está de acuerdo con que se realice una capacitación para un mejor desempeño de sus actividades?

Cuadro N° 12 Desempeño de actividades

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	04	100%
NO	0	0%

Fuente: Hernández y Lo Presti (2019), a partir del instrumento aplicado.

Gráfico 11. Distribución de frecuencias Ítem 11



Fuente: Hernández y Lo Presti (2019), a partir del instrumento aplicado.

Análisis

En lo que respecta al ítem once (11), el cien por ciento (100%) de la población encuestada expresa que están completamente de acuerdo en asistir a capacitaciones para mejorar el desempeño de sus actividades, esto muestra un aspecto sumamente positivo en los trabajadores de la empresa PAICA, Arturo's La Granja, dado que están dispuestos a obtener más conocimientos y mejorar sus habilidades, esto generando una sensación de éxito, cumplir metas y objetivos organizacionales y personales.

Con lo anterior se deseaba demostrar que, si una persona se preocupa por la evolución de su vida profesional y busca alinear los objetivos personales con los objetivos organizacionales podrá proyectar y hacer carrera dentro de la institución.

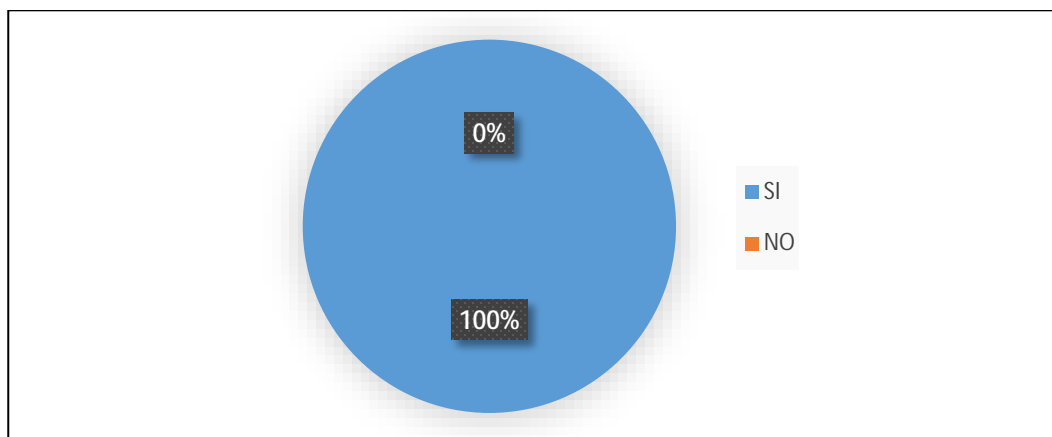
Ítem 12.- ¿Se siente contento con la organización?

Cuadro N° 13 Clima organizacional

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	04	100%
NO	0	0%

Fuente: Hernández y Lo Presti (2019), a partir del instrumento aplicado.

Gráfico 12. Distribución de frecuencias Ítem 12



Fuente: Hernández y Lo Presti (2019), a partir del instrumento aplicado.

Análisis

En el cuadro N° 12, gráfico 12, ítem 12, se tiene por resultado que, el cien por ciento (100%) de la población encuestado se siente contenta con la organización donde labora, dando como respuesta el que aprecian a la empresa a la cual pertenecen, debido a que existe un buen ambiente laboral.

El bienestar y el optimismo son factores fundamentales en el ámbito laboral, si se cumplen se verán reflejados en los resultados finales. Ser feliz en el trabajo significa estar conforme con uno mismo y con la empresa generando un clima óptimo para el desarrollo profesional. Por estas razones la gestión de la felicidad en el entorno de trabajo se ha convertido en el último tiempo en un desafío para las empresas.

4.2.1. Análisis General de los Resultados Obtenidos del Cuestionario Aplicado

Tomando en consideración que en el diagnóstico realizado los resultados arrojaron que es necesario reforzar la comunicación en el restaurante PAICA, Arturo's La Granja, ya que se puede apreciar claramente que no existe una fluida comunicación por parte de la alta gerencia, esto provocando confusión y estancamiento laboral, a pesar de lo anterior, los cuatro (4) trabajadores han desarrollado la habilidad de trabajar en equipo, puesto que al tener que realizar el doble del trabajo (por falta de personal), han aprendido a comunicarse entre ellos para lograr las metas organizacionales.

En cuanto al proceso de reclutamiento, en el punto de entrenamiento o capacitación del personal, se observó que no todos recibieron un entrenamiento de sus funciones a realizar por parte de Recursos Humanos, esto siendo totalmente perjudicial, debido a que toda persona que ingrese a una organización debe estrictamente recibir información y preparación sobre sus tareas a desempeñar, si esto no se realiza, trae como consecuencia: aumento de los accidentes en el trabajo, pérdidas de ingresos, conflicto y pausas en la producción. Por ende, es primordial asegurar el eficiente entrenamiento de todos los trabajadores de una empresa.

En consideración a los datos obtenidos en los ítems tres (3) y ocho (8), se percibió que los trabajadores realizan funciones que no les corresponde, aunado a esto, su jornada laboral se excede de las horas estipuladas, por consiguiente se adjudica a la falta de personal en el restaurante, trayendo como consecuencia inmediata el que los empleados realicen doble trabajo para lograr los objetivos, como resultado de esta situación, se tienen trabajadores cansados, estresados y agobiados.

De acuerdo a lo anterior expuesto, en todo tipo de comercio donde el servicio que ofrecen es la comida, un factor sustancial es el mantenimiento y limpieza del mismo, al ofrecer alimentos se ven en la necesidad de tener un restaurante pulcro, con una óptimas condiciones sanitarias, es por ellos que al observar los datos obtenidos en el cuestionario, se contempla que no se cumple con dicho proceso, lo cual es

desfavorable para el restaurante, siendo esto una de las principales causas de las intoxicaciones alimentarias.

A pesar de todos los aspectos desfavorables obtenidos, los trabajadores se ven dispuestos a que se realicen capacitaciones para mejorar en el desempeño de sus actividades, dando a entender que son unas personas motivadas a progresar tanto a nivel organizacional como personal, por lo cual el restaurante PAICA, Arturo's La Granja debe aprovechar este recurso humano tan beneficioso para su empresa, dándoles la atención que se merecen.

4.3. Fase 2: Identificación de las debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas a través de la matriz FODA en el personal de la empresa PAICA, Arturo's La Granja.

Con el propósito de poder cumplir con el objetivo de esta investigación, el cual, es la presentación de una propuesta donde se exprese de forma clara y precisa las estrategias gerenciales para la administración de los recursos humanos en la empresa PAICA, Arturo's La Granja, donde a través de la observación directa y la aplicación de una encuesta a los trabajadores de dicha organización, se detallan en una matriz las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Según sus siglas la matriz FODA permite definir los aspectos internos y externos que favorezcan o inhiban el buen funcionamiento de la empresa, la matriz se desglosa de la siguiente manera: (F) Fortalezas: son las características internas del negocio que permitan impulsar al mismo y poder cumplir las metas planteadas; (O) oportunidades: se refiere a los acontecimientos o características externas al negocio que puedan ser utilizadas a favor del empresario para garantizar el crecimiento de su empresa; (D) debilidades: se refiere a los aspectos internos que de alguna u otra manera no permitan el crecimiento empresarial o que frenan el cumplimiento de los objetivos planteados y por ultimo; (A) Amenazas: son los acontecimientos externos del negocio los cuales son incontrolables por el dueño y personal de la empresa analizada.

La presentación de la matriz FODA es de gran importancia para el siguiente trabajo de investigación ya que permite buscar y analizar, de forma proactiva y sistemática, todas las variables que intervienen en la empresa PAICA, Arturo's La Granja con el fin de tener más y mejor información al momento de realizar las estrategias que se ajusten a la problemática de la organización, dando como resultado soluciones que puedan ayudar de manera eficiente a las administración de recursos humanos. Cabe resaltar que dicha información se obtuvo de la observación directa que se realizó dentro del restaurante.

Cuadro N°14 Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F1- Son una empresa reconocida. F2- Conservan clientela. F3- Se mantiene la calidad en el servicio. F4- Tiene una buena ubicación geográfica. F5- El local posee planta eléctrica. F6- Bonos a los trabajadores, además de contar con clases motivacionales. F7- Transporte para el turno nocturno. F8- Ayuda estudiantil del 75% con posibilidad de pagar el 100% a través de cuotas del 25% restante.	O1- Expandirse a nivel internacional. O2- Cumplir con las normas y políticas de la empresa.
DEBILIDADES	AMENAZAS
D1- Fallas en el cumplimiento de las funciones del cargo, propiciado por la gerente. D2- El gerente regional no está cumpliendo con la revisión del trabajo de la gerente. D1- Situación económica interna. D2- Rotación de trabajadores. D3- Tratamiento con relación al recurso humano. D4- De los nueve (9) trabajadores contratados, solo laboran cuatro (4). D6- No se aceptan divisas.	A1- Competencia. A2- Situación hiperinflacionaria, social, política, económica A3- El sistema financiero venezolano, como impacta al restaurante

Fuente: Hernández y Lo Presti (2019)

Cuadro N°14 Cruce de Estrategias Matriz FODA

Estrategia DA	Estrategia FA
D6A1- Reformar las políticas de la empresa en cuanto al pago de los servicios, para así aceptar divisas.	F2A1- Desarrollar nuevos productos a precios más accesibles.
Estrategia DO	Estrategia FO
D1O2- Hacer cumplir a todos los trabajadores, independientemente de su cargo, con el manual de normas y políticas de la empresa PAICA, Arturo's La Granja, donde se establecen las funciones de cada uno de ellos.	F1O1- Diseñar proyectos de expansión a nivel internacional a futuro.

Fuente: Hernández y Lo Presti (2019)

Análisis Interno:

Con respecto al análisis realizado, se determinó que la empresa PAICA, Arturo's La Granja presenta algunas debilidades referentes al incumplimiento de las normas y políticas estipuladas por la empresa, donde cabe resaltar que la gerencia del restaurante son quienes dan pie a este tipo de conductas, trayendo como consecuencia inmediata el que los trabajadores tampoco cumplan con las funciones de sus respectivos cargos.

Es sumamente importante resaltar que no se le está haciendo un seguimiento y evaluación a la gerente por parte del gerente regional, dado que este último ya no frecuenta tanto el restaurante, como consecuencia el gerente regional no tiene la información completa de los procesos que se realizan, así como tampoco sabe si dichos procesos se cumplen a cabalidad.

Si bien es cierto que existe una serie de debilidades muy fuertes, también encontramos unas fortalezas en cuanto al recurso humano, quienes se han visto en la necesidad de formar un acuerdo para lograr los objetivos organizacionales, es un hecho que de la nómina cuenta con nueve (9) trabajadores, pero solo hay cuatro (4) personas trabajando, por lo cual para conseguir cumplir con todos los pedidos de los

clientes de la mejor forma posible, han desarrollado un buen trabajo en equipo.

Análisis Externo:

Con relación a lo observado en cuanto a las amenazas y oportunidades, la realidad de Arturo's en el mercado de la comida rápida siendo su producto base el pollo frito, la competencia de dicha empresa sería: KFC y Church's Chicken, las cuales en Venezuela no son relevantes ni representativas, por tal razón se cuenta con una clientela fija.

Una de las amenazas más importante, serían las políticas sociales y económicas que se han venido implementando a los largo de estos 20 años en el país, por supuesto han impactado significativamente en lo que es la economía venezolana, por ende a todas las empresas que aún siguen apostando por este país. La empresa Arturo's se ha estado adaptando para mantenerse en el mercado venezolano.

De acuerdo a lo antes mencionado, Arturo's posee la capacidad y el reconocimiento para expandirse internacionalmente, por sus treinta y tres (33) años de experiencia y por el excelente producto que ofrece, tomando en consideración la actual migración de venezolanos, se podría establecer como una oportunidad la expansión de esta empresa de comida rápida, ya que la mayoría de estas personas fueron clientes en su etapa de niño y adolescente, estos venezolanos podrían ser el enlace con los inversionistas de esos países, debido a que conocen el producto y pueden dar fe de la excelente calidad.

4.4. Fase 3: Diseño de estrategias gerenciales para el manejo del recurso humano de la empresa PAICA, Arturo's La Granja.

A través del análisis de las fases de investigación anteriores y la obtención de una serie de resultados, se procedió a la última fase metodológica donde se diseñaron las estrategias gerenciales para el eficiente manejo del recurso humano en la empresa PAICA, Arturo's La Granja, de acuerdo con el orden estipulado, el capítulo v, donde se desarrolló la propuesta, está estructurado de la siguiente manera:

- Ü Presentación de la Propuesta.
- Ü Justificación de la Propuesta
- Ü Objetivos de la Propuesta.
 - Ü Objetivo general de la Propuesta.
 - Ü Objetivos específicos.
- Ü Factibilidad de la Propuesta.
 - Ü Factibilidad técnica.
 - Ü Factibilidad operativa.
 - Ü Factibilidad económica.
- Ü Desarrollo de la Propuesta.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

5.1. Presentación de la propuesta

La propuesta se basa en el establecimiento de estrategias gerenciales para el eficiente manejo de la administración del recurso humano de la empresa en estudio, dichas estrategias fueron desarrolladas a lo largo de esta investigación para que a través de la recolección de datos y una serie de análisis, encontrar las soluciones más efectivas y exitosas a la problemática hallada en el restaurante de comida rápida PAICA, Arturo's La Granja.

Detallando un poco más la problemática detectada, nos topamos con el escenario de una incorrecta repartición de las funciones de los cargo a cada uno de las trabajadores, así como la falta grave por parte de la gerente al no cumplir sus propias funciones, trayendo como consecuencia inmediata el caos, confusión y desorganización dentro del restaurante, ya que no se tiene una idea correcta de las funciones que deben de realizar todos y cada una de las personas que conforman a este negocio.

Es primordial que en toda empresa se tenga una excelente delimitación de las funciones de los cargos que cada una de las personas van a desempeñar dentro de la organización ya que así se tendrá en claro qué obligaciones y qué competencias tienen que cumplir a lo largo de su jornada. Cabe resaltar que esta precisión aporta claridad, motivación y seguridad al trabajador.

Por lo tanto, con respecto a lo anteriormente explicado, podemos desarrollar esta propuesta estableciendo una serie de normas y políticas que se deben cumplir en el restaurante, para conseguir que los trabajadores ejecuten las tareas que les corresponden de acuerdo al cargo que ejercen.

5.2. Justificación de la propuesta

Las empresas tienen como objetivo fundamental obtener el mayor rendimiento en el uso de los recursos que poseen, en el caso de esta investigación, sería el mayor rendimiento del recurso humano, es por ello que surge la necesidad de lograr establecer estrategias gerenciales para la administración de los recursos humanos.

Es un hecho que al tener un buen clima organizacional, se tiene una empresa prospera, en consecuencia los trabajadores realizarán sus actividades logrando los objetivos y metas organizacionales así como el crecimiento personal. Por esa razón no se puede limitar cuando hablamos del recurso humano, siendo estos el activo más valioso de una empresa. Es por ello que la gerencia debe estar siempre pendiente de sus trabajadores, tener en cuenta sus opiniones, motivar y recompensar los logros.

El motor de cualquier empresa son sus trabajadores. Sin ellos, la empresa no crece, por muchos recursos económicos o materiales que tenga. Los trabajadores son los que captan clientes, los que realizan las ventas o los que ponen en marcha las máquinas; es por ello que la persona es el valor más importante de una empresa y la dirección de cualquier organización si quiere que su empresa se desarrolle y crezca debe ser consciente de ello.

La implantación de valores como el compromiso, el trabajo en equipo o la formación de los empleados son los pilares fundamentales en que se debe basar el éxito de una empresa. Sólo a través de una buena gestión y dirección de los Recursos Humanos se podrá conseguir los objetivos organizacionales así como los objetivos de los trabajadores.

5.3. Objetivos de la propuesta

5.3.1. Objetivo general de la propuesta

Diseñar estrategias gerenciales la cuales definan las funciones que el personal debe desempeñar dentro de la empresa PAICA, Arturo's La Granja.

5.3.2. Objetivos específicos

- Describir el perfil y funciones del gerente de la empresa PAICA, Arturo's La Granja.
- Modificar las funciones de la gerencia general de la empresa PAICA, Arturo's La Granja.
- Establecer las estrategias gerenciales para la administración del recurso humano en la empresa PAICA, Arturo's La Granja.

5.4. Factibilidad de la propuesta.

La propuesta presentada se considera factible, debido a que se acopla a las necesidades que presenta el área de Recursos Humanos de la empresa PAICA, Arturo's La Granja, cabe resaltar que para la implementación de la propuesta se cuenta con la aceptación de dicha área, igualmente el restaurante cuenta con la capacidad de asumir el diseño y puesta en marcha de la propuesta.

5.4.1. Factibilidad técnica.

Técnicamente, el restaurante PAICA, Arturo's La Granja, dispone de equipos tecnológicos y todos los aspectos técnicos que se requieren para la puesta en marcha de la propuesta.

5.4.2. Factibilidad operativa.

El proyecto es factible desde el punto de vista operativo, ya que la empresa cuenta con personal e infraestructura en donde se hace posible la implementación y puesta en marcha de las estrategias gerenciales para la administración de recursos humanos.

5.4.3. Factibilidad económica.

La factibilidad económica demuestra la capacidad de pago de la empresa en estudio, desde el punto de vista económico, la propuesta es viable para el restaurante PAICA, Arturo's La Granja ya que se pudo comprobar que cuenta con los recursos económicos necesarios y suficientes.

5.5. Desarrollo de la Propuesta.

Objetivo 1. Perfil y funciones del gerente de la empresa PAICA, Arturo's La Granja.

Cuadro N° 16 Perfil del Gerente General de Restaurante

Perfil del trabajador
Nombre del cargo: Gerente General de Restaurante.
Propósito del cargo: Garantizar los estándares de calidad, higiene y servicio del restaurante a través de la adecuada planificación, organización, dirección y control de los recursos financieros, operativos y humanos; y mantenimiento de la infraestructura, cumpliendo y haciendo cumplir los parámetros establecidos por las autoridades competentes.
Relaciones: De autoridad lineal
Supervisor: Gerente Regional de Restaurante.
Supervisados: Primer asistente, Gerente de Turno, Cocinero, Entrenador, Anfitriona, Auxiliar de Servicio, Auxiliar de Mantenimiento, Técnico de Restaurante, Delegado de Seguridad y Parquero.

Requerimientos académicos: Técnico Superior Universitario.	
Conocimientos	
<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de recursos financieros. - Manejo de recursos humanos. - Marco legal laboral. - Deberes y obligaciones fiscales (ISLR / IVA) - Impuestos municipales. - Manejo de programas bajo ambiente Windows. 	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación, organización y supervisión. - Plan de higiene y seguridad. - Manual operativo, administrativo y todos aquellos inherentes a la operación de un restaurante. - Control de plagas de restaurante.
Competencias	
<ul style="list-style-type: none"> - Orientación hacia el cliente. - Autocontrol. - Adhesión a normas y procedimientos. - Trabajo en equipo. - Perspectiva / Ética. - Empatía. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de personas. - Orientación al logro. - Asertividad. - Manejo de conflictos. - Toma de decisiones. - Compromiso con la organización.

Fuente: Henández y Lo Presti (2019)

Objetivo 2. Modificar las funciones de la gerencia general de la empresa PAICA, Arturo´s La Granja.

Manual del Restaurante.

1. Propósito: Establecer las actividades gerenciales que deben realizarse en los restaurantes relacionados con los procesos administrativos, operación del sistema de computación, normas de seguridad del restaurante, controles de calidad y saneamiento, realización de fiestas infantiles y actividades de mercadeo

2. Funciones y responsabilidades:

2.1. Equipo gerencial: cumplir y hacer cumplir cada uno de los procedimientos establecidos en este manual.

Funciones del Gerente General de Restaurante

- Û Mantener informado y actualizado al equipo gerencial de los diferentes cambios en los procedimientos gerenciales.
- Û Administrar los recursos financieros (manejo del fondo de cambio, inventario, control de la productividad del personal, depósito de ventas, control de gastos, entre otros).
- Û Manejar todos los procesos relacionados con el personal: nómina, horarios, vacaciones entre otros.
- Û Supervisar el correcto manejo de las actividades administrativa asociada a la realización de fiestas infantiles.
- Û Velar por el orden y control de todos los permisos y recaudos exigidos por los entes públicos (luz, agua, teléfono, condominio, patente, etc)
- Û Responsable directo de las tareas administrativas durante la apertura y cierre del restaurante.
- Û Velar por el entrenamiento de los procedimientos administrativos y el seguimiento del personal gerencial que labora en la gerencia de restaurante.
- Û Chequear y certificar la documentación relativa al cierre administrativo y depósito de ventas.
- Û Controlar y verificar las transferencias y recepciones que se realicen con otros centros de costos, verificando que sean incluidas en los inventarios.
- Û Cumplir y hacer cumplir con procedimientos administrativos en el manual de normas y procedimientos.

- Ü Planificar las actividades financieras, operativas y de personal del restaurante (proyecciones de venta y de pedidos, promoción del local, planes de entrenamiento, control de mermas, entre otros).
- Ü Realizar los inventarios mensuales y anuales del restaurante.
- Ü Registrar y verificar todas las novedades del día en el libro destinado para tal fin.
- Ü Solicitar, manejar, controlar y velar por el mantenimiento de los activos fijos del restaurante.
- Ü Planificar actividades relacionadas con el ingreso e inducción del personal.
- Ü Planificar, dirigir y controlar todas las funciones asociadas al reclutamiento y selección del personal a su cargo, control de horas trabajadas, horarios del personal, plan de entrenamiento, evaluación de rendimiento, programación de vacaciones y desincorporaciones.

Fuente: Henández y Lo Presti (2019)

Funciones del Primer Asistente

- Ü Asistir al gerente general en el cumplimiento de las actividades administrativas relacionadas con el manejo del personal en restaurantes.
- Ü Colaborar con el desarrollo y supervisión de los procesos administrativos en materia de recursos humanos.
- Ü Proponer actividades motivacionales para el personal a fin de estimular su desarrollo y permanencia en la empresa.
- Ü Participar en el proceso de selección de personal.
- Ü Realizar el control de entrada y salida del personal, así como la autorización de horas diarias,
- Ü Velar por la dotación y uso correcto de los uniformes y de los implementos de seguridad e higiene de todo el personal a su cargo.
- Ü Colaborar y participar en el seguimiento continuo al proceso de inducción de los nuevos ingresos.

Fuente: Hernández y Lo Presti (2019)

Funciones del Gerente de Turno

- Ü Cumplir con las actividades administrativas en materia del personal que sean asignadas en el manejo del personal en restaurantes.
- Ü Contribuir con el Gerente General y Primer Asistente en la consecución de los objetivos en materia de recursos humanos.
- Ü Participar en el proceso de captación y selección de personal.
- Ü Ejecutar actividades motivacionales para el personal a fin de estimular su desarrollo y permanencia en la empresa.
- Ü Ejecutar los planes de entrenamiento del personal.

Fuente: Hernández y Lo Presti (2019)

Objetivo 3. Establecer las estrategias gerenciales para la administración del recurso humano en la empresa PAICA, Arturo´s La Granja.

El Manual de Normas y Procedimientos está dirigido al gerente general que labora en el restaurante PAICA, Arturo´s La Granja involucrado en la ejecución de los procesos objeto de estudio, ya que es el responsable de cumplir y hacer cumplir las normas y políticas orientando hacia el logro de los objetivos de la empresa y utilizando como principal instrumento la modificación de las funciones de los cargos gerenciales.

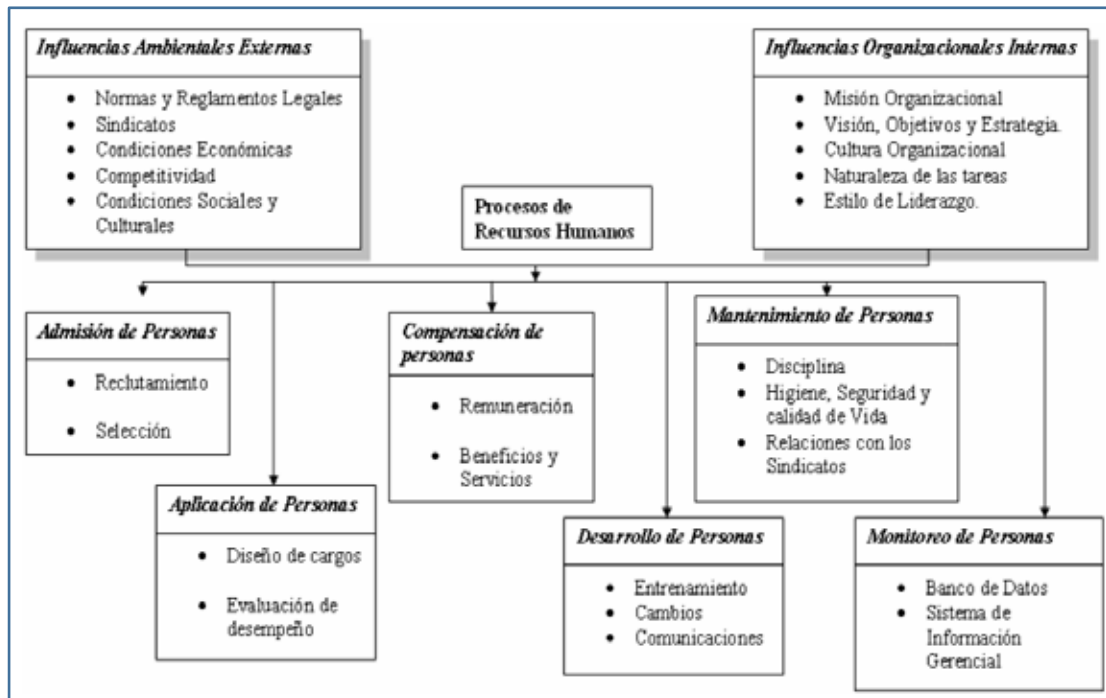
Es indispensable que toda organización posea un instrumento que facilite la obtención de información específica acerca de los procesos y actividades que en ella se desarrollan, los manuales sirven como guía y orientación en cualquier departamento o unidad que integra a la organización, en el área de Recursos Humanos de la empresa PAICA, Arturo´s La Granja, surgió la necesidad de modificar el manual de normas y políticas relacionado con la delimitación de las funciones a desempeñar de los cargos gerenciales.

En relación con lo anterior expuesto, se realizó cambios en cuando a algunas funciones de los cargos de Gerente, Primer Asistente y Gerente de Turno, donde ya no solo el Gerente General de Restaurante es quien se encarga del proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, sino que es una función que debe de ejercer también el Primer Asistente y Gerente de Turno, esto debido a que el Gerente tiende a ser muy exigente e imprudente al realizar este proceso. Es importante destacar que a pesar de reclutar personas que cumplen con los requisitos del puesto de trabajo solicitado, la gerencia consigue aspectos “negativos” que están fuera de las características del cargo para no contratar a la persona. Es por ello imprescindible otorgar esta función a otros cargos.

Siguiendo con la idea planteada y tomando en consideración la falta grave de personal del restaurante de comida rápida PAICA, Arturo's La Granja, se aconseja realizar distintas campañas publicitarias a través de sus redes sociales como lo son: Facebook, Instagram y Twitter donde informen las vacantes que hay dentro de la empresa, para así poder solventar esta situación y logrando completar con la nómina de trabajadores establecida.

Para poder proponer mejoras dentro de la organización, lo primero que se debe hacer es evaluarla, es por ellos que se necesita un modelo que revise de manera sistemática y formal el programa global de Recursos Humanos. Esto para evaluar su eficacia y eficiencia pasadas y tener una apreciación completa de sus prácticas y programas. Para esto se utilizó el Modelo de Auditoría de Recursos Humanos que propone Chiavenato (2002), el cual se presenta en el cuadro N° 24.

Cuadro N° 20 Auditoría de Recursos Humanos



Fuente: Chiavenato, I. (2002)

1.1. Admisión de personas

La admisión de personas es la etapa donde se busca, escoge y selecciona al mejor candidato para el puesto vacante de acuerdo a las cualidades del reclutado. Antes de reclutar al personal se debe de fijar políticas claras y eficaces, se debe contar con un análisis de puestos y por último contar con un medio adecuado de requisición, para que jefes y trabajadores interactúen en armonía.

Es importante que antes de empezar a seleccionar personal, se debe hacer un análisis de puestos, donde se analizará lo que requiere la empresa en cuanto a educación del candidato, experiencia, responsabilidad que tendrá, habilidades que debe tener, etc. El análisis de puestos se divide en dos partes que son: descripción de puesto y especificación de puesto. En la descripción se deben analizar los objetivos básicos de puesto y hacer una lista de las actividades que se deben desarrollar en el puesto. En la especificación, es donde se deben establecer los requerimientos en cuanto a educación, experiencia, manejo de equipos, cursos especializados, responsabilidad de bienes o personas, condiciones ambientales de trabajo y requisitos físicos específicos. El análisis de puestos puede traer grandes beneficios para todos los miembros de la organización tal y como se observa en el cuadro N° 25.

Cuadro N° 21 Admisión de Personas

<i>Para directivos</i>	<i>Para trabajadores</i>	<i>Para el área de Recursos Humanos</i>	<i>Para la empresa</i>
Orienta al trabajador sobre sus tareas	Sabe lo que debe hacer	Base de la selección de personal	Apoya la realización de estudios de trabajo
Soprote para exigir un desempeño adecuado	Señala sus responsabilidades	Orienta la capacitación, formación y desarrollo de personal	Es la base de un sistema de incentivos
Identifica la duplicidad de funciones y pérdida de energía funcional	Conoce los requisitos que debe cubrir para ascender	Base de la evolución de puestos	Define las responsabilidades
Permite seleccionar y desarrollar al personal	Orienta para pedir cursos de formación	Permite implantar un adecuado sistema de evaluación de desempeño	Base de la planeación estratégica de recursos humanos
	Aclara lo que se espera de él	Es la base de los programas de incentivos	Facilita la definición de ámbitos de competencia entre gerencias y empleados
			Facilita las auditorias

Fuente: Chiavenato, I. (2002)

1.2. Reclutamiento

El reclutamiento se realiza para cubrir las vacantes que hay en una empresa y debe estar en mejora continua. Se debe obtener información de las últimas personas contratadas y se hacen ajustes con las nuevas requisiones, siendo los objetivos del plan de reclutamiento:

Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.

Contactos con sindicatos o asociaciones de profesionales.

Contactos con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas y centros de vinculación empresa-escuela.

Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas.

Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.

Anuncios en periódicos y revistas.

Viajes de reclutamiento en otras localidades.

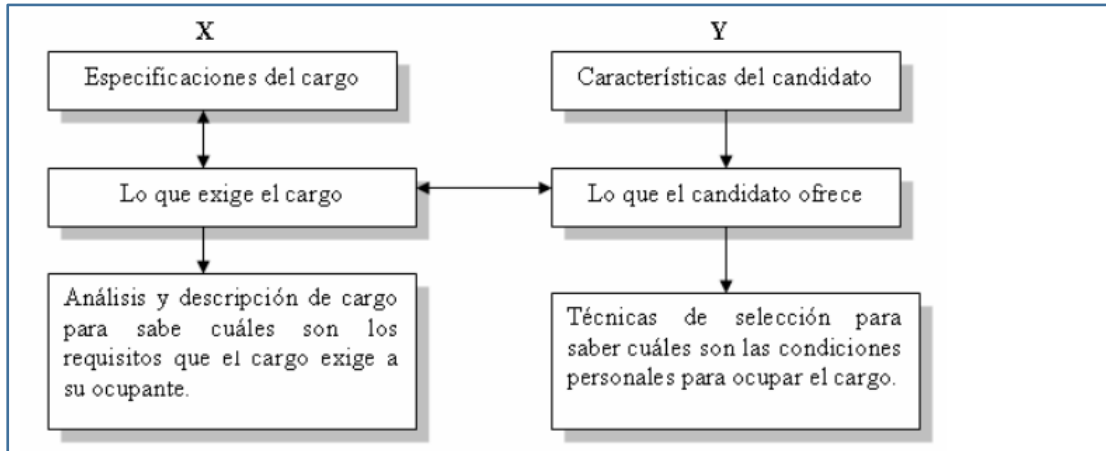
Reclutamiento en línea (online) a través del internet.

Se resalta la necesidad de cumplir con este paso, ya que actualmente no se cuenta con el personal necesario para cumplir con las exigencias del negocio, se propone que en el proceso de reclutamiento intervengan la Gerente de Restaurante, el Primer Asistente y el Gerente de Turno, de esta forma, el criterio en la toma de decisiones será más amplio dando como resultado que las personas contratadas cumplan con el perfil requerido.

1.3. Selección del personal

Es el proceso de elección del mejor candidato para el cargo, este proceso funciona como filtro para que sólo algunas personas pueden entrar a trabajar en la empresa dependiendo de las características y habilidades que requiera la misma, en pocas palabras, se dedica a seleccionar personal entre los reclutados que sean adecuados para el puesto, tal y como lo muestra el cuadro N° 26.

Cuadro N° 22 Selección del Personal



Fuente: Chiavenato, I. (2002)

Para el proceso de selección se dan ocho (8) pasos:

1. Hacer la entrevista de evaluación.
2. Verificar los datos previamente proporcionados en el currículum por el aspirante.
3. Contactar y acordar una entrevista.
4. Evaluar a la persona mediante algunos tests adecuados para el puesto.
5. Verificar las referencias que el aspirante ofrece.
6. Otorgar un empleo condicional.
7. Hacer los exámenes físico - médicos correspondientes.
8. Se ofrece el empleo definitivo del plazo de prueba.

Una vez que el candidato ha presentado las pruebas impuestas por la empresa para encontrar al mejor candidato y se decide que la persona elegida es la óptima para el puesto, se procede a contratarlo por un periodo llamado de prueba; generalmente el tiempo de prueba es estipulado por la empresa y sólo después de que ha transcurrido este tiempo se hace definitivo el contrato.

1.4. Diseño de cargos

Las empresas deben definir bien el puesto como ya se había mencionado anteriormente y establecer en mayor o menor medida reglas, donde se especifican las atribuciones que deben tener o no los miembros que laboran en la empresa. Es por ello, que la persona seleccionada, no sólo debe cumplir con la descripción y especificación del puesto; sino que debe encajar con los miembros del equipo de trabajo y jefe.

1.5. Entrenamiento

El entrenamiento es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tareas y del ambiente y desarrollo de habilidades.

1.6. Evaluación del desempeño humano

En esta etapa, la evaluación del desempeño es un proceso para evaluar qué tan bien los trabajadores están llevando a cabo sus labores. Además, se debe compartir la información con los mismos y buscar los medios más eficaces para aumentar la calidad en su trabajo. Se debe dar al personal las herramientas adecuadas para que realicen su trabajo de manera adecuada y facilite el mismo.

1.7. Compensación de personas

La compensación de personas es la parte que se encarga de ver cómo motivar al personal, dependiendo de sus necesidades en la pirámide de Maslow; lo cual se debe estudiar a fondo y buscar maneras de motivación pues si no se manejan adecuadamente se puede cometer errores que a futuro le contarán más a las empresas. Las compensaciones son importante para los empleados y éstas pueden ser en

efectivo y no en efectivo. Las compensaciones en efectivo que pueden ser de cuatro tipos:

1. Salarios.
2. Salarios por horario
3. Pago por incentivo.
4. Bonos

Compensaciones que no son en efectivo, estas han tomado mayor importancia para atraer y retener al personal y el encargo de la administración debe mostrar o dar a conocer los beneficios de las prestaciones que pueden ser:

1. Seguro médico.
2. Programa de asistencia legal
3. Guardería para hijos de los empleados.
4. Días pagados por enfermedad, vacaciones, maternidad, muerte, entre otros.
5. Ayuda para pago de colegiaturas.
6. Programa de asistencia para la salud y empleo.
7. Recompensas y reconocimientos para el personal.
8. Seguridad social.

De acuerdo al resultado de la encuesta en el ítem número tres (3) donde se determinó que el personal trabaja más de ocho (8) horas laborales, se sugiere las mismas ser restringidas a lo que estipula la ley que son ocho (8) horas, en caso de que se requiera que el empleado trabaje más horas y esté dispuesto a laborar, se le deben pagar horas extras.

1.8. Desarrollo de personas

El desarrollo de personas se ocupa y preocupa por educar al personal, enseñarle lo que no sabe y en ocasiones perfeccionarlo. Propone que las personas se comuniquen y aprendan entre ellas y compartan su conocimiento tácito y lo hagan explícito, esto quiere decir que el desarrollo humano es el proceso que busca el desarrollo de los miembros de la empresa, perfeccionando permanentemente las habilidades técnicas y humanas que ayuden al personal a lograr sus objetivos personales y de la empresa.

Cabe mencionar que la empresa PAICA, Arturo's La Granja cuenta con un plan de ayuda a sus trabajadores, donde les otorgan el pago de la matrícula estudiantil de la siguiente manera, el pago del setenta y cinco por ciento (75%) del costo de la matrícula o el cien por ciento (100%) de la misma, la última se ve sujeta a la condición de pago por parte del trabajador donde ese veinticinco por ciento (25%) lo deberá pagar por cuotas a la empresa. Además que para disfrutar de este beneficio deben cumplir con un año trabajando en la empresa.

1.9. Monitoreo de personas

La actividad del monitoreo de personas se refiere a la administración del conocimiento de las personas, facilitando la información de los trabajadores para saber quién tiene más valor o quién puede ayudar en caso de algún problema. Tomando en cuenta todos los aspectos planteados anteriormente respecto a la gestión de Recursos Humanos, se considera que el modelo que propone Chiavenato (2002) cubre todas las variables necesarias para llevar a cabo una auditoria del proceso de administración para la empresa PAICA, Arturo's La Granja. Dicho modelo abarca desde los procesos de admisión de personas, aplicación, compensación, desarrollo y monitoreo de las mismas.

Este paso es sumamente importante, ya que se visualizó en los datos obtenidos del cuestionario que, los supervisores no le otorgan del todo la orientación a cada uno de sus trabajadores, lo cual es perjudicial en toda organización que quiera surgir y ser

competitiva, esto da como resultado que los empleados estén confundidos con respecto a sus funciones a realizar y se da el llamado estancamiento laboral, donde se ven sin motivación, inseguros, dificultad para relacionarse con su equipo de trabajo y gran desconfianza ante sus superiores.

Dado lo anterior se ha determinado que este Modelo es apropiado para la investigación del presente trabajo de grado, con el fin de ayudar a la organización seleccionada a manejar de manera eficiente sus recursos humanos con el planteamiento de estrategias y recomendaciones a la administración actual.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

En el siguiente apartado se presentan las conclusiones que surgen en el desarrollo de esta investigación:

Con el propósito de dar respuesta a los objetivos que se establecieron en este trabajo de grado, tenemos como primer objetivo **Diagnosticar la situación actual con respecto al personal que labora en la empresa PAICA, Arturo's La Granja**, se obtuvo las siguientes conclusiones:

En cuanto a la comunicación y clima organizacional dentro del restaurante, es importante fortalecer estos procesos, ya que al tener un eficiente clima organizacional y una excelente comunicación, todas las actividades dentro de empresa fluirán obteniendo el cumplimiento de las metas y objetivos trazados.

Es un hecho el incumplimiento por parte del departamento de Recursos Humanos del restaurante PAICA, Arturo's La Granja el no proporcionar la capacitación a todos sus trabajadores, es por ello que algunos de los trabajadores se ven perdidos o confundidos al momento de realizar sus actividades. Si bien es una desventaja el entrenamiento recibido por parte de la organización, al no tener la nómina completa, esto desgasta a los trabajadores que están en el restaurante, haciendo que salgan más tarde de lo estipulado y cumpliendo con funciones que no les corresponde.

Cabe destacar que en los puestos donde se planifica, organiza, dirige y controla a la organización, no es llevado por una persona que cumpla con todos los requerimientos para dicho cargo, la organización no funcionará de forma eficaz y eficiente. La Gerente General de Restaurante PAICA, Arturo's La Granja, a demostrada a lo largo de los años no cumplir con ciertos requerimientos del puesto que ejerce, siendo esta nombrada por el recurso humano como el principal problema de la organización.

En atención al segundo objetivo planteado **Identificar las debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas a través de la matriz FODA en el personal de la empresa PAICA, Arturo's La Granja**, se determinó que:

Es un empresa reconocida en la población venezolana, con una muy buena posición geográfica, quienes conservan una gran clientela de venezolanos que van desde niños, adultos y adultos mayores que desde pequeños han consumido un producto de calidad a uno módico precio.

En cuanto a las debilidades, se determinó la falta del cumplimiento de las normas y políticas de las funciones de los cargos, propiciado por la Gerente General del Restaurante, quien falla principalmente en el manejo del recurso humano pues no tiene la empatía para trabajar con el personal, ya que no los escucha ni anima. Cabe destacar que El Gerente Regional ya no va al restaurante a evaluar a la Gerencia dando incumplimiento a las funciones que debe desempeñar el primero y como consecuencia a la falta por parte del segundo al no realizar eficientemente sus actividades, pues no cuenta con la presión de hacerlo correctamente.

Por ultimo tenemos el tercer objetivo, **Diseñar las estrategias gerenciales para el manejo del recurso humano de la empresa PAICA, Arturo's La Granja**.

Finalmente se concluye con el diseño de las estrategias gerenciales que favorezcan e impulsen el área de recursos humanos con el objetivo de conseguir las mejoras pertinentes. En primer lugar tenemos, el cumplimiento del perfil del Gerente General de Restaurante cuyo trabajo es sustancial para el efectivo desarrollo de los objetivos organizacionales, por otro lado está la modificación de las funciones de la gerencia general de la empresa otorgándoles al Primer Asistente y Gerente de turno funciones que son de gran importancia al momento de contratar al personal. Así como también la realización de una auditoria al departamento de Recursos Humanos.

RECOMENDACIONES

A continuación, se presentan las recomendaciones que surgen del estudio realizado, las cuales servirán para futuras investigaciones:

Se le recomienda al restaurante de comida rápida PAICA, Arturo's La Granja, hacer cumplir las normas y políticas en cuanto a la delimitación de las funciones de cada cargo que se ejerza dentro de la organización.

Fomentar las charlas de motivación y unión entre la Gerente General y los trabajadores del restaurante.

En cuanto al área de recursos humanos, impulsar el reclutamiento de personas, para cumplir con los nueve (9) trabajadores que dicta la nómina.

Entregar bonos a los trabajadores, así estando ellos motivados, lograrán un trabajo mucho más eficiente y completo.

En caso de que surjan cambios, modificaciones, actualizaciones, etc, dichas modificaciones deben ser notificadas de inmediato a todo el personal involucrado a fin de mantener actualizados a los responsables en el proceso.

De realizarse ingresos o transferencias de nuevo personal al restaurante, los mismos deben ser inmediatamente capacitados en cuanto al cargo que vaya a ejercer.

REFERENCIAS

- Aparacio, Trinidad. (2018). *La insatisfacción laboral* [Documento en línea]. Disponible: <https://www.lechepuleva.es/nutricion-y-bienestar/la-insatisfaccion-laboral>[Consulta: Noviembre, 2018, 15].
- Arias, Fidias. (1999). *El proyecto de investigación: guía para su elaboración*. (3^a edición). Caracas. Epísteme.
- Arias, Fidias. (2006). *Proyecto de investigación: introducción a la metodología científica*. (5^a ed.). Caracas, Venezuela. Editorial: Epísteme, C.A.
- Arias, Fidias. (2012). *El proyecto de investigación introducción a la metodología científica*. (6^a ed.). Caracas, Venezuela. Editorial: Epísteme, C.A.
- Balestrini, Mirian. (2006). *Cómo se elabora el proyecto de investigación*. (7a. e.). Caracas, Venezuela: Consultores Asociados.
- Chiavenato, Idalberto I. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá, Editorial: McGraw-Hill. Interamericana, S.A.
- Chiavenato, Idalberto. (1995). *Administración de Recursos Humanos*. (2^a edición). Ciudad de México, México. Editorial: McGraw-Hill.
- Chiavenato, Idalberto. (2009). *Comportamiento organizacional la dinámica del éxito en las organizaciones*. (2^a edición). Ciudad de México, México. Editorial: McGraw-Hill.
- Chiavenato, Idalberto. (2009). *Gestión del Talento Humano*. (3^a edición). Ciudad de México, México. Editorial: McGraw-Hill.
- De la Cruz, Edwin. y Huaman, Angel. (2016). *Clima Organizacional y Desempeño Laboral en el Personal del Programa Nacional Cuna Más; Caso La Provincia de Huancavelica*. Trabajo de Grado. Publicado. Universidad Nacional de Huancavelica. Perú.
- Hidruogo, José. y Pucce, Diego. (2016). *El Rendimiento y su Relación con el Desempeño Laboral del Talento Humano; Caso Clínica San Juan de Dios – Pimentel*. Trabajo de Grado. Publicado. Universidad Señor de Sipán. Perú.
- Larico, Rosa. (2015). *Factores Motivadores y su influencia en el Desempeño Laboral de Los Trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Román-Juliaca; Trabajo de Grado. Publicado*. Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez”. Perú.

- Martinez, Gregorio. (2014). ***Gestión de Recursos Humanos en la Eficiencia de los Procesos Administrativos en el Estacionamiento Único de Vehículos Recuperados de la Policía de Carabobo.*** Trabajo de Grado. Publicado. Universidad de Carabobo.
- Robbins, Stephen y Coulter, Mary. (1996). **Administración.** (5^a ed.). Editorial: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Tamayo y Tamayo, Mario. (2003). ***El Proceso de la Investigación Científica.*** (4^a ed.). D F, México. Editorial: Limusa S.A.
- Tamayo y Tamayo, Mario. (2007). ***El Proceso de la Investigación Científica: Incluye evaluación y administración de proyectos de investigación.*** (4^a ed.). D F, México. Editorial: Limusa S.A.
- Tamayo y Tamayo, Mario. (2008). ***El proceso de la investigación científica.*** (5^a ed.). México. Editorial: Limusa S.A.
- Webel, (2015). ***Estrategias Gerenciales para Incrementar el Desempeño en los Trabajadores del Área Administrativa de la Arenera Áridos Región, C.A, Ubicada en Paracotos, Estado Miranda.*** Trabajo de Grado. Publicado. Universidad Andina “Universidad Nueva Esparta”. Venezuela.

ANEXOS

ANEXO A



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Estimado (a):

El presente cuestionario tiene como propósito recabar información para elaborar un trabajo de investigación denominado **“Estrategias Gerenciales para la Administración de Recursos Humanos en la Empresa PAICA, Arturo’s La Granja”**

La información es completamente confidencial, debe responder de forma sincera.

Instrucciones:

1. Lea detenidamente el contenido de cada pregunta.
2. No deje de contestar ninguna pregunta.
3. Sea sincero con su respuesta, ya que de ella depende la validez de los resultados de este estudio
4. En caso de duda consulte con los investigadores.

De antemano gracias por su colaboración.

Atentamente:
Los investigadores

1. ¿Cómo considera usted existe un fluida comunicación en la organización?

Si

No

2. Cuando ingresó a la organización, ¿recibió un entrenamiento sobre sus funciones a realizar, por parte de RRHH?

Si

No

3. ¿Su jornada laboral diaria se excede del número de horas permitidas?

Si

No

4. ¿Considera usted que los procesos de despachos se realizan correctamente?

Si

No

5. ¿Se han realizado despachos erróneamente?

Si

No

6. ¿Usted recibe orientación por parte de sus supervisores en cuanto a la realización de sus actividades?

Si

No

7. Con respecto al mantenimiento y limpieza, ¿Creé usted que se cumplen el proceso a cabalidad?

Si

No

8. ¿Realiza usted funciones de otras personas?

Si

No

9. Considera que está usted siendo remunerado justamente?

Si

No

10. ¿Considera usted que se realiza trabajo en equipo dentro de la organización?

Si

No

11. ¿Usted como trabajador está de acuerdo en que se realice una capacitación para un mejor desempeño de sus actividades?

Si

No

12. ¿Se siente contento con la organización?

Si

No

ANEXO B

CONSTANCIAS DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

FORMATO DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS - JUICIO DE EXPERTOS

A continuación, se presenta una serie de aspectos a considerar para validar los ítems que conforman el instrumento. Se ofrecen dos (2) alternativas (Sí-No) para que usted seleccione la que considere correcta y, al final, realice las observaciones pertinentes en el espacio designado para ello.

Experto: Jrq. Belkis Anoujo


Autor(a, es): _____

ÍTEM	ASPECTOS A CONSIDERAR									
	Redacción adecuada		Coherencia interna		Lenguaje ajustado al nivel		Pertinencia con los objetivos a medir		Mide lo que pretende	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
1	✓		✓		✓		✓		✓	
2	✓		✓		✓		✓		✓	
3	✓		✓		✓		✓		✓	
4	✓		✓		✓		✓		✓	
5	✓		✓		✓		✓		✓	
6	✓		✓		✓		✓		✓	
7	✓		✓		✓		✓		✓	
8	✓		✓		✓		✓		✓	
9	✓		✓		✓		✓		✓	
10	✓		✓		✓		✓		✓	
11	✓		✓		✓		✓		✓	
12	✓		✓		✓		✓		✓	

CONSIDERACIONES GENERALES	SÍ	NO	OBSERVACIONES
El instrumento tiene instrucciones claras y precisas para que el informante pueda emitir sus respuestas	✓		
La presentación del instrumento es adecuada. En caso de no ser así señale los aspectos a mejorar	✓		
Los ítems se presentan en un orden lógico-secuencial	✓		
Se evidencia en la redacción de los objetivos las bases teóricas que deben sustentar su investigación	✓		
Los ítems son adecuados para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems que deben incluirse y/o eliminarse	✓		

OBSERVACIONES: _____

VALIDEZ	
APLICABLE	✓
NO APLICABLE	
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES	

Validado por: Berkis Araujo	e-mail: barraujom@gmail.com
Cédula de Identidad: 6.906234	Teléfono(s): 0426 544 8584
Firma: 	Fecha: 05/08/2019

FORMATO DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS - JUICIO DE EXPERTOS

A continuación, se presenta una serie de aspectos a considerar para validar los ítems que conforman el instrumento. Se ofrecen dos (2) alternativas (Sí-No) para que usted seleccione la que considere correcta y, al final, realice las observaciones pertinentes en el espacio designado para ello.

Experto: Lidia Martha Zapata

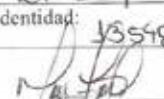
Autor(a, es): _____

ÍTEM	ASPECTOS A CONSIDERAR									
	Redacción adecuada		Coherencia interna		Lenguaje ajustado al nivel		Pertinencia con los objetivos a medir		Mide lo que pretende	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
1	/		/		/		/		/	
2	/		/		/		/		/	
3	/		/		/		/		/	
4	/		/		/		/		/	
5	/		/		/		/		/	
6	/		/		/		/		/	
7	/		/		/		/		/	
8	/		/		/		/		/	
9	/		/		/		/		/	
10	/		/		/		/		/	
11	/		/		/		/		/	
12	/		/		/		/		/	

CONSIDERACIONES GENERALES	SÍ	NO	OBSERVACIONES
El instrumento tiene instrucciones claras y precisas para que el informante pueda emitir sus respuestas	✓		
La presentación del instrumento es adecuada. En caso de no ser así señale los aspectos a mejorar	✓		
Los ítems se presentan en un orden lógico-secuencial	✓		
Se evidencia en la redacción de los objetivos las bases teóricas que deben sustentar su investigación	✓		
Los ítems son adecuados para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems que deben incluirse y/o eliminarse	✓		

OBSERVACIONES: _____

VALIDEZ	
APLICABLE	✓ NO APLICABLE
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES	

Validado por:	e-mail:
Martha Zapata	martha010678@hotmail.com
Cédula de Identidad:	Teléfono(s):
13548578	0424 470 74 75
Firma:	Fecha:
	05/09/2019