



UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DEL CONO SUR DE LIMA  
(UNTECS)

MODELO DE GESTION DE RRHH Y NIVEL DE COMPETIVIDAD EN LA  
EMPRESA EL HORNERO DE LA MOLINA

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTADO POR EL BACHILLER

LEISSY LISETH FRANCO VILLANI

LIMA-PERÚ

2014

**DEDICATORIA**

*Este trabajo de investigación está dedicado a mis padres por todo su apoyo incondicional en estos años de mucho esfuerzo.*

## **AGRADECIMIENTO**

*Agradezco a todos mis docentes  
quienes me brindaron sus  
conocimientos, a mi asesor por  
su apoyo en la elaboración de  
este trabajo y a toda mi familia por  
su apoyo incondicional.*

## INDICE

## INTRODUCCION

## CAPITULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	6
1.1. DESCRIPCION DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA.....	7
1.2. JUSTIFICACION DEL PROBLEMA.....	8
1.3. DELIMITACION DE LA INVESTIGACION.....	8
1.3.1. ESPACIAL.....	8
1.3.2. TEMPORAL.....	8
1.4. FORMULACION DEL PROBLEMA.....	8
1.5. OBJETIVO.....	9

## CAPITULO II

2. MARCO TEORICO.....	10
2.1. ANTECEDENTES.....	10
2.2. BASES TEORICAS.....	11
2.3. MARCO CONCEPTUAL.....	28

---

## CAPITULO III

3. MODELO DE GESTION.....	31
3.1. ANALISIS DEL MODELO.....	42
3.2. CONSTRUCCION DEL MODELO.....	44
3.3. REVISION Y CONSOLIDACION.....	49
CONCLUSIONES.....	53
RECOMENDACIONES.....	54
BIBLIOGRAFIA.....	55
ANEXOS.....	56

## INTRODUCCION

El presente trabajo de investigación lleva por título MODELO DE GESTION DE TALENTO HUMANO PARA ELEVAR LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA DEL RESTAURANTE EL HORNERO para obtener el grado de Licenciado en Administración de Empresas presentado por la bachiller Leissy Liseth Franco Villani.

En primer lugar, la Gestión de los recursos humanos es considerada como una parte esencial en los modelos de dirección estratégica de las empresas.

Diseñar un modelo de gestión para mejorar el área de recursos humano en la Empresa EL HORNERO LA MOLINA para ello sabemos que la colaboración de los recursos entre sí, la comunicación y el trabajo en equipo facilitan capacidades de gestión empresarial que conducen a nuevas ventajas competitivas multiplicando el capital intelectual de la empresa, ayuda a las personas y a las organizaciones a llegar a su meta. En el curso de su labor estas divisiones enfrentan numerosos desafíos que surgen de las demandas y expectativas de los empleados, la organización y la sociedad.

En los siglos XXI, la administración del capital humanos encara nuevos desafíos debido a la creciente diversificación de la fuerza de trabajo y a la globalización de la economía, por lo tanto, las áreas o departamento de administración del capital humano toman en cuenta por una parte el enorme reto de los cambiantes entorno legales y el desarrollo de nuevas tecnologías lo que han implicado cambios en la manera de administrar y gestionar el capital humano.

La estructura que hemos seguido en este proyecto se compone de 3 capítulos. El primer capítulo comprende el planteamiento del problema, el segundo capítulo el desarrollo del marco teórico y el tercer capítulo corresponde al desarrollo del proyecto trabajo caso.

## CAPITULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1. DESCRIPCION DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

En el Perú el actual entorno competitivo, nos ofrece mercados saturados, alta competencia y clientes con diferentes estilos de consumo. Ante este nuevo escenario, muchas organizaciones están cambiando la manera de desarrollar sus estrategias, con el principal objetivo de retener a sus clientes, fidelizarlos y hacerlos rentables.

La cocina peruana es considerada como una de las más variadas y ricas del mundo. Gracias a la herencia pre incaica y a la inmigración española, africana, chino-cantonesa, japonesa e italiana principalmente hasta el siglo XIX, reúne, mezcla y acriolla una gastronomía y exquisitos sabores de cuatro continentes, ofreciendo una variedad inigualable e impresionante de platos típicos de arte culinario peruano en constante evolución, imposible de enumerarlos en su totalidad. Basta mencionar que sólo en la costa peruana, hay más de dos mil sopas diferentes.

Es de conocimiento en todo el mundo que la cocina peruana ha encontrado ya un espacio dentro de las más reconocidas del mundo. Recientemente ha sido publicado en inglés, en el sitio web de Epicurious, un importante artículo sobre las bondades y la importancia de nuestra cocina. Reproducimos parte de la publicación: “Como dicen, todo lo antiguo se ha convertido en nuevo. Y en el caso del Perú, cuando decimos “viejo” nos referimos a antiguo. Uno de los ejemplos de cómo nuestros chefs están mirando hacia las raíces andinas, es el uso novedoso que se le da a la quinua, un grano que se remonta a los Incas, con un ligero sabor a nuez y 3000 años de antigüedad, bien llamada "comida maravillosa", baja en carbohidratos y rica en proteínas.

Cualquier persona que haga Turismo en el Perú, es inmediatamente conquistado por la riqueza culinaria local, y si es un gourmet, siempre buscará la excusa para regresar y deleitarse con algún sabor nuevo para su exigente paladar.

La empresa enfrenta desafíos en su desarrollo, debido entre otros casos a su informalidad, ausencia de esfuerzos de capacitación y adiestramiento, aspectos que limitan su expansión pero aún más la deficiencia en la gestión administrativa por ello es necesario definir el rol y la importancia fundamental que tiene la Gestión de RRHH para potenciar la calidad de Servicio del restaurante a través de las capacitaciones, charlas de motivación para los trabajadores, etc.

## 1.2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El presente estudio tiene como finalidad demostrar la importancia de un Modelo de Gestión de RRHH en la Competitividad de la empresa considerando como tema principal resolver los conflictos de la empresa, tener una mejora en la atención del cliente con las Capacitaciones, incentivos para los Colaboradores.

El tema a tratar incide en la competitividad de las microempresa para mejorar su capacidad de gestión y desarrollo fomentando de esta manera la creatividad e innovación e iniciativa empresarial en esta era de cambio y retos continuos

Esta investigación pretende motivar la dedicación de nuevos estudios relacionados con el tema, teniendo en cuenta que este campo es muy amplio y por lo tanto hay necesidad de una mayor profundización y estudio.

## 1.3. DELIMITACION DE LA INVESTIGACION

### 1.3.1 ESPACIAL

La investigación se realizará en el restaurante “EL HORNERO” sede La Molina.



### 1.3.2 TEMPORAL

El estudio comprende el periodo de Octubre del 2013 a Febrero del 2014.

## 1.4. FORMULACION DEL PROBLEMA

### 1.4.1. PROBLEMA PRINCIPAL

¿De qué manera el modelo de gestión de rrhh influye el nivel de Competitividad de la empresa EL HORNERO LA MOLINA?

### 1.4.2 PROBLEMA ESPECÍFICO

¿Cuál es el efecto que produce el modelo de gestión de rrhh influye en la Competitividad de la empresa EL HORNERO LA MOLINA?

¿Cuáles son las principales causas de no crecer en clientela en el Restaurante EL HORNERO LA MOLINA?

## 1.5 OBJETIVOS

Objetivo general

· Determinar como el modelo de gestión para el área de recursos humano influye en la Competitividad en la Empresa EL HORNERO LA MOLINA.

Objetivos específicos.

- Determinar los efectos que produce la influencia del Modelo de Gestión de RRHH en la competitividad de la empresa el Hornero la Molina.
- Determinar las consecuencias principales de que la empresa el Hornero la Molina no se Competitiva segur

## CAPITULO II

### 2. MARCO TEORICO

#### 2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION

Dentro de los antecedentes de la investigación encontramos:

Presentado por González Loor, Luis Marcelo. Tema **“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS PARA LA FLOTA PETROLERA ECUATORIANA FLOPEC”**. CASO DE ESTUDIO: COLEGIOS PARTICULARES. TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGISTER DE COMUNICACIÓN. ESCUELA POLITECNICA NACIONAL.ECUADOR JUL 2011.

El presente proyecto de tesis tuvo como objetivo es modernizar dicha gestión para la empresa, se diseña un modelo de gestión de recursos humanos por competencias para proceder a un alineamiento organizacional que enfoca a todos los integrantes de la organización en la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa, así como una gestión integral de recursos humanos. Para el diseño del modelo se toma en cuenta los siguientes pasos:

- 1) Definir la misión, visión y valores corporativos tomados del plan estratégico de la organización.
- 2) Definición y desarrollo de Indicadores de competencias que son instrumentos que servirán para medir, en base a conductas observables, el nivel de las competencias en el personal de FLOPEC, como también para la identificación y evaluación de dichas competencia.
- 3) Identificar las competencias institucionales y las competencias específicas por puestos.
- 4) Diseño de los perfiles por competencias para cada cargo.
- 5) Evaluar las competencias de los empleados de la organización.

6) Establecer la brecha existente entre el perfil del cargo y el perfil de cada empleado.

7) Diseño de los subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias. Los Subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos por competencias son: Planificación de Recursos Humanos, Admisión de Personal por competencias, Capacitación y formación del personal por competencias, Evaluación del desempeño por competencias y Retroalimentación y Compensación de Personas por Competencias.

Presentado por Adrian Broggi. **“METODOLOGÍA PARA LA MEJOR ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA GESTIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIO EN ETAPA DE MADURACIÓN”**. CASO DE ESTUDIO: COLEGIOS PARTICULARES. TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGISTER EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS. ESCUELA DE POSTGRADO FACULTAD REGIONAL DE BUENOS AIRES. Argentina 2011.

El presente proyecto de tesis tuvo como objetivo mostrar que el principal problema que se presenta en las empresas es que no poseen los conceptos o las herramientas para llevar a cabo un completo análisis basado en los Recursos Humanos.

No solamente para analizar los desvíos presupuestarios, sino también los efectos que causan las capacitaciones en el personal, los cuadros de reemplazo de mando, la percepción del clima laboral, las evaluaciones de desempeño y el grado de motivación de las personas al formar parte de una empresa. La rotación del personal, el ausentismo y las suspensiones, entre otras, podrían ser consecuencia de la falta de atención en estos factores.

El trabajo en cuestión tiene como objetivo identificar una metodología que permita estimar el aporte de los Recursos Humanos (activos intangibles) a las empresas de servicio en etapa de maduración.

Debido al tiempo de investigación, la herramienta a analizar para realizar la medición será el tablero de comando. Los Recursos Humanos son sólo una

parte de los activos intangibles, ya que estos últimos están compuestos a su vez por el capital relacional, estructural, llave de negocio, etc.

Por ende, el objetivo será proponer una metodología para mejorar la administración de los Recursos, realizar un modelo de Gestión.

## 2.2. BASES TEORICAS

### 2.2.1 GESTION DE RECURSOS HUMANOS<sup>1</sup>

La gestión de los recursos humanos se encarga de obtener y coordinar a las personas de una organización, de forma que consigan las metas establecidas. Para ello es muy importante cuidar las relaciones humanas. Este proceso requiere un objetivo coherente con las políticas de la empresa en donde este departamento debe de mantener el activo más valioso de cualquier organización como lo son las personas.

La gestión de las personas contratadas por una organización implica el empleo de las personas, el diseño y desarrollo de los recursos relacionados y lo más importante, la utilización y la compensación a sus servicios para optimizar la rentabilidad del negocio a través de desempeño de los empleados.

El Departamento de Gestión de Recursos Humanos es responsable de:

- La comprensión y relación con los empleados como individuos, por lo que la identificación de las necesidades individuales que le ayuden ser más efectivo dentro del puesto de trabajo.
- Desarrollo de interacciones positivas entre los trabajadores, de forma que se mantenga un ambiente óptimo que pueda garantizar una buena productividad en la empresa.
- Identificar las áreas que tengan ciertas debilidades en cuanto al conocimiento para desempeñar una buena función en la ejecución de sus tareas, estas debilidades son la base para RR.HH. establecer medidas correctivas en forma de talleres y seminarios.

---

1. <sup>1</sup> Centro de Desarrollo Empresarial Por M Sc. Rafael José Orellán 2010,  
<http://centrodedesarrollogerencial.blogspot.com>

- Generar una tribuna para todos los empleados a expresar sus objetivos y proporcionar los recursos necesarios para llevar a cabo programas.

El Departamento de RR.HH. es quien tiene la responsabilidad de mantener la sinergia dentro de la empresa con cada uno de los empleados de forma que estos se sientan a gusto con la labor que desempeñan de forma que se sientan parte de la empresa, esto ayuda que de forma conjunta trabajando en equipo los empleados puedan lograr las metas organizacionales establecidas por la empresa. Para lograr esta sinergia entre los empleados el departamento de RR.HH. debe enfocarse en mantenerlos motivados a realizar cada día mejor su labor.

## CONCEPTO DE TALENTO HUMANO<sup>2</sup>

El talento humano, conjunto de saberes y haceres de los individuos y grupos de trabajo en las organizaciones, pero también a sus actitudes, habilidades, convicciones, aptitudes, valores, motivaciones y expectativas respecto al sistema individuo, organización, trabajo y sociedad.

Hoy en día se reconoce al conocimiento como talento o capital humano y esto es tan así, que algunas empresas a nivel mundial están incluyendo dentro de sus estados financieros su capital intelectual.

El capital humano es quien puede multiplicar el recurso financiero a través de sus decisiones. Para contender dentro de un entorno globalizado, altamente competitivo, de transformaciones profundas, aceleradas y dinámicas se exige un cambio radical en las creencias, costumbres y valores de la empresa, donde las personas deben asumir roles diferentes y adoptar una visión de mayor apertura y flexibilidad ante el cambio. El verdadero tesoro que puede generar sostenibilidad y ventaja competitiva a la empresa es el talento humano. Bien lo expresa Chiavenato (2010), que el conocimiento es la información estructurada que tiene valor para una organización, llevando a nuevas formas de trabajo y de comunicación, las nuevas estructuras y tecnologías y las nuevas formas de

---

2. <sup>22</sup> Centro de Desarrollo Empresarial Por M Sc. Rafael José Orellán 2010,  
<http://centrodedesarrollogerencial.blogspot.co>

interacción humana. Así, las organizaciones exitosas, saben conquistar y motivar a las personas para que ellas aprendan y apliquen sus conocimientos en la solución de los problemas y en la búsqueda de la innovación rumbo a la excelencia.

### 2.2.1.2 OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS<sup>3</sup>

Las personas constituyen el principal activo de la organización; de ahí la necesidad de que ésta sea más consistente y esté más atenta de los empleados. Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados”

Dentro de este marco, el departamento de capital humano contribuye en gran medida a que la empresa obtenga sus metas, tanto en los parámetros éticos como en forma socialmente responsable.

El trabajo con equipos multinacionales y multiculturales es una habilidad difícil aprender, en la que no todo el mundo puede triunfar. A medida que las compañías modernas operan en entornos cada vez más globales, la necesidad de obtener esta habilidad se incrementan de manera dramática.

Los colaboradores dependiendo de la manera que se les trate, pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización, la gestión del talento humano encamina a las personas a lograr los objetivos propuestos, basados en los siguientes lineamientos:

- 1) Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- 2) Proporcionar competitividad a la organización.
- 3) Suministrar a la organización de empleados bien entrenados y motivados.

---

3. <sup>3</sup> Centro de Desarrollo Empresarial Por M Sc. Rafael José Orellán 2010,

<http://centrodedesarrollogerencial.blogspot.com>

- 4) Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
- 5) Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- 6) Administrar el cambio.
- 7) Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

### 2.2.1.3 PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La moderna gestión del talento humano implica varias actividades, como descripción y análisis de cargos, planeación de RH, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar, entre otros.

4

Resumiendo y entendiendo los seis procesos a estudiar de la siguiente manera:

- 2.2.3.1 Admisión de personas
- 2.2.3.2 Aplicación de personas
- 2.2.3.3 Compensación de las personas
- 2.2.3.4 Desarrollo de personas
- 2.2.3.5 Mantenimiento de personas
- 2.2.3.6 Monitoreo de persona-

#### 2.2.3.1.- Admisión de persona

Chiavenato Idalberto, señala a la admisión de personas como: “Procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas.”

- 
- <sup>4</sup>chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos. McGraw Hill Edición 2011.

Las organizaciones no pueden desarrollar ni crecer por si solas, necesitan de las personas para poder trabajar, las organizaciones escogen a los empleados que desean que laboren en sus instalaciones, y las personas escogen a las organizaciones donde anhelan trabajar y aplicar sus esfuerzos.

La admisión de personas actúa como una especie de filtro en el cual las organizaciones eligen a los candidatos capaces de adaptar fácilmente sus características personales a las características de la organización, como tal comprende dos temas a estudiar.

Toda organización para el cumplimiento de sus actividades necesita contratar personal eficiente y eficaz, con el fin de que realicen sus tareas encomendadas de manera correcta.

- Reclutamiento de personas <sup>5</sup>

Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para cubrir las vacantes de la organización. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Es un proceso de convocatoria de personal.

- Selección de personas

La selección de personas funciona como un filtro que permite que solo algunas personas puedan ingresar en la organización: las que presenten características deseadas por la organización.”

La selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados.”

Entre las técnicas de selección más utilizadas están: entrevistas, pruebas de conocimiento, pruebas psicométricas, de personalidad y técnicas de simulación.

---

• <sup>5</sup> chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos. McGraw Hill Edición 2011.



- Entrevista de Selección.- Es una de las técnicas más usadas, se encuentra integrada por el entrevistador y el entrevistado por medio de un dialogo, conocido como proceso de comunicación.
- Pruebas conocimientos o de capacidades.- Las pruebas de conocimiento permiten determinar cuál es la noción de cada colaborador, es decir, evaluar la información que ha retenido la persona de acuerdo al campo técnico y profesional, en cambio las pruebas de capacidad permite evaluar el desempeño de las tareas.
- Pruebas Psicométricas.- Mide la manera porcentual las habilidades y aptitudes de cada individuo, permitiendo tener un diagnostico en los resultados futuros de acuerdo al desarrollo del colaborador.
- Pruebas de personalidad.- permiten los aspectos de una persona sea su carácter o personalidad (como la motivación, frustraciones, compromiso de cada individuo).
- Técnicas de simulación.- Es una técnica dinámica pueden ser grupal o individual, aparte de las pruebas psicológicas y de las entrevistas que por lo general se realizan, al candidato deberá dramatizar el puesto de trabajo que posiblemente va a desempeñar. Debe ser aplicada esta técnica por un especialista como por ejemplo un psicólogo.

#### 2.2.3.2.- Aplicación de personas<sup>6</sup>

Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizan en la empresa, orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional,

---

<sup>6</sup> chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos. McGraw Hill Edición 2011

diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.

Este proceso permite delegar cargos asumiendo el cumplimiento de cada actividad que se haya designado a un miembro de la organización.

- Diseño de cargos

El diseño de cargos incluye la especificación del contenido de cada cargo, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás cargos

El diseño de cargos se refiere al proceso por el cual los gerentes deciden las tareas y autoridad por el cargo”

- Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es un proceso que mide el desempeño del empleado. El desempeño del empleado es el grado en el que cumple los requisitos de su trabajo.

La evaluación del desempeño es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren los objetivos del sistema administrativo.

La evaluación del desempeño es una herramienta utilizada para conocer y medir las potencialidades del trabajador. Toda evaluación es un proceso para estimular el valor, la excelencia, y las cualidades de alguna persona. La evaluación del desempeño consiste en inspeccionar las actividades que desempeña cada miembro de la organización, con el fin de determinar su productividad.

### 2.2.3.3 Compensación de personas.<sup>7</sup>

“Procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. Incluyen recompensas, remuneración, beneficios y servicios sociales.”

---

<sup>7</sup> chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos. McGraw Hill Edición 2011

De acuerdo al desenvolvimiento de cada persona en base a su esfuerzo laboral, las empresas deberán considerar la importancia de recompensar al personal ya sea económicamente o con beneficios sociales, con el fin de que las personas se sientan motivadas en la organización.

- Remuneración <sup>8</sup>

Es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor diaria, incluido sus beneficios sociales.

La remuneración es la compensación que recibe cada colaborador de la organización a cambio de sus servicios prestados.

- Incentivos

Los incentivos y la participación en las utilidades constituyen enfoques de compensación que impulsan logros específicos.

Los sistemas de incentivos establecen estímulos con base en el desempeño y no a la antigüedad o en las horas que se haya laborado.

Es necesario remunerar el tiempo que las personas dedican a la organización, pero no es suficiente. Es preciso incentivarlas continuamente a cumplir lo mejor posible, superar el desempeño actual y alcanzar metas y resultados desafiantes formulados para el futuro.

Para funcionar dentro de ciertos estándares de operación, las organizaciones disponen de un sistema de recompensas y sanciones para dirigir el comportamiento de sus miembros.

- Beneficios y servicios

Beneficios son los pagos financieros indirectos ofrecidos a los empleados. Incluyen salud y seguridad, vacaciones, pensiones, planes de educación, descuentos en productos de la compañía etc.

---

<sup>8 8</sup> Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos. McGraw Hill Edición 2011

Beneficios son ciertas regalías y ventajas que las organizaciones conceden a la totalidad o parte de los empleados como pagos adicionales de los salarios.

#### 2.2.3.4 Desarrollo de personas<sup>9</sup>

Procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración.

Las personas constituyen el principal activo de la empresa, por esta razón nace la necesidad de que reciban una capacitación adecuada, con el fin de que realicen sus actividades de manera eficientes.

Los elementos a estudiar en ésta parte son:

- Entrenamiento

Entrenamiento es el proceso de desarrollo de cualidades en los recursos humanos para habilitarlos, con el fin de que sean más productivos y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos organizacionales. El propósito del entrenamiento es aumentar la productividad de los individuos en sus cargos, influyendo en sus comportamientos.

La educación profesional comprende tres etapas ligadas entre sí, pero diferenciadas entre ellas:

- Formación profesional: Prepara al hombre para ejercer una profesión.
- Perfeccionamiento o desarrollo profesional: Perfecciona al hombre para una carrera dentro de una profesión.
- Entrenamiento: Adapta al hombre para cumplir un cargo o una función.

---

<sup>9</sup> William Werther/Keith Davis/Martha Guzman. Administración de Recursos Humanos. Séptima Edición 2014.

El entrenamiento es la educación profesional que busca adaptar al hombre a determinado cargo. Sus objetivos se sitúan a corto plazo, son limitados e inmediatos, buscando dar al individuo los elementos esenciales para el ejercicio de un cargo y preparándolo de manera adecuada.

- Programas de cambio

Las personas se desarrollan, aprenden cosas nuevas, modifican sus comportamientos y sus actitudes, tienen nuevas motivaciones, crean nuevos problemas. Los tiempos cambian. En las organizaciones, algunos cambios se presentan en el curso de los procesos, en tanto que otros se proyectan con anticipación. El término desarrollo se aplica cuando el cambio es intencional y se proyecta con anticipación.

Desarrollo de RH: conjunto de experiencias organizadas de aprendizaje (intencionales o con propósito), proporcionadas por la organización dentro de un período específico para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño o el crecimiento humano.

- Cultura Organizacional

La única manera de cambiar las organizaciones es transformando su cultura, esto quiere decir cambiar los sistemas dentro de los cuales trabajan y viven las personas. Cada organización es un sistema complejo en la que laboran personas con diferentes creencias, aptitudes, expectativas, valores y modos de vida; un sistema humano que tiene características, cultura y sistema de valores propios.

- Cambio Organizacional <sup>10</sup>

Cambio organizacional es la manera como el sistema establecido vive el cambio que se está implantando. El cambio es una sucesión de hechos, es una

---

- <sup>10</sup> William Werther/Keith Davis/Martha Guzman. Administración de Recursos Humanos. Séptima Edición 2014.

modificación observada en la cultura o la estructura de un sistema organizacional.

- Comunicación

Comunicación es una manera de establecer contacto con los demás por medio de ideas, hechos, pensamientos y conductas en busca de una relación del comunicado que se emite.

En la comunicación no solo se emite el mensaje, sino también se recibe una respuesta y nuevamente se comunica ante esta respuesta. Todo esto se lo realiza con palabras, gestos, pensamientos y sentimientos.

En términos generales existen dos tipos de comunicación:

- Comunicación verbal: Se expresa mediante el uso de la voz.
- Comunicación no verbal: Se expresa a través de un lenguaje corporal como gestos y movimientos.

#### 2.2.3.5 Mantenimiento de personas.

El mantenimiento de recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los que sobresalen los planes de compensación monetaria, beneficios sociales, e higiene y seguridad en el trabajo.

El éxito de una organización dentro de lo que es la gestión de personas, está en aplicar adecuadamente los recursos humanos, es decir; captar el personal idóneo, mantenerlo satisfecho con lo que hace, motivado y asegurando las condiciones físicas, psicológicas y sociales que estimulen la permanencia en la organización y el compromiso con ella a través de la consecución de los objetivos organizacionales. Se encamina bajo los siguientes parámetros:

- Disciplina

La conformidad pura y sencilla de las personas con las reglas y normas que la organización establecía, porque eran adecuadas al alcance de los objetivos organizacionales.

La disciplina es el autocontrol que las personas realizan sobre sus tareas. Las personas ajustan sus comportamientos a las reglas organizacionales, mientras que la organización examina las metas y el alcance de los objetivos.

- Administración de conflictos

Las personas nunca tienen objetivos e intereses idénticos; por tanto, las diferencias de objetivos y de intereses siempre producen alguna especie de conflicto.

Cuando el conflicto se da, en la organización es el administrador o el supervisor la persona que debe conocer las posibles soluciones y resoluciones ya sea que comprenda a un solo individuo o a un grupo determinado.

- Higiene, seguridad y calidad de vida

“La higiene laboral está relacionada con las condiciones ambientales de trabajo que garanticen la salud física y mental, y con las condiciones de bienestar de las personas.”

La salud mental contiene todos aquellos aspectos psicológicos y sociológicos del ambiente laboral que actúan positivamente sobre el comportamiento de los individuos, evitando así los efectos emocionales como el estrés y el cansancio.

Los elementos más importantes de la higiene laboral son:

- Ambiente físico de trabajo: Iluminación, ventilación, temperatura, ruidos, olores, colores.

- Ambiente psicológico de trabajo: Relaciones humanas agradables, tipo de actividad motivadora, estilo de gerencias, democrática y participativa, eliminación de posibles fuentes de estrés.
- Aplicación de principios de ergonomía: Máquinas y equipos adecuados a las características humanas, mesas e instalaciones ajustadas al tamaño de las personas, herramientas que reduzcan la necesidad de esfuerzo físico humano.

- Seguridad en el trabajo

Incluye tres áreas principales de actividad: prevención de accidentes, prevención de incendios y prevención de robos.

La seguridad en el trabajo son todas aquellas medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas practicadas por las personas para reducir las condiciones inseguras del ambiente y evitar accidentes futuros.

Un plan de higiene y seguridad que identifique los riesgos en el sitio de trabajo, disminuirá la inseguridad de los que conforman la organización.

#### 2.2.3.6 Monitoreo de personas.

Monitorear significa seguir, acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación.

Monitorear es crear una autonomía del individuo, puesto que la organización crea el ambiente de confianza para que los colaboradores desarrollen su libertad y creatividad, bajo una disciplina y responsabilidad otorgada por la empresa bajo los esquemas del logro de los objetivos, misión y visión organizacional.



- Base de datos

Todas las personas, desde la base hasta la cúpula de la organización, deben asumir su responsabilidad, a través de la difusión de información.

El sistema de información proporciona la adecuada visibilidad para que los gerentes de línea y los empleados puedan dirigir y trabajar frente a metas y objetivos variables y complejos.

Mientras más información se tenga, es menor la incertidumbre de las decisiones que se van a tomar.

- Sistema de información gerencial

“El sistema de información de RH está planeado para reunir, procesar, almacenar y difundir la información relacionada con los recursos humanos, de modo que los gerentes puedan tomar decisiones eficaces.”

### 2.2.2 COMPETITIVIDAD<sup>11</sup>

El desafío de la competitividad ha cambiado, en especial en los países y regiones avanzados. Los desafíos de hace una década eran la reestructuración, la reducción de costes y el aumento de la calidad. Hoy en día, la mejora continua de las operaciones se da por supuesta, y muchas empresas pueden adquirir y aplicar la mejor tecnología actual. En los países avanzados, la fabricación de productos estandarizados mediante el empleo de métodos estandarizados no permite conseguir una ventaja competitiva sostenible. Las personas deben estar en condiciones de innovar en la vanguardia mundial. Deben crear y comercializar una serie de nuevos productos y procesos que desplacen la vanguardia de la tecnología, avanzando con la misma rapidez con la que sus rivales se ponen a su altura.

---

<sup>11</sup> David Romo Murillo-Centro de estudios de competitividad 2012  
<http://www.cepal.org/> pag 5,6

## CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD<sup>12</sup>

Es la capacidad para competir en los mercados de bienes o servicios. El significado de la competitividad de una empresa se deriva de su ventaja competitiva en los métodos de producción y organización frente a sus competidores específicos.

El ser competitivo hoy en día significa tener características especiales que nos hacen ser escogidos dentro de un grupo de empresas que se encuentran en un mismo mercado buscando ser los seleccionados. Es diferenciarnos por nuestra calidad, por nuestras habilidades, por nuestras cualidades, por la capacidad que tengamos de cautivar, de seducir, de atender y asombrar a nuestros clientes, sean internos o externos, con nuestros bienes y servicios, lo cual se traduciría en un generador de riquezas. (Michael Porter, “Ventajas Competitivas”).

Asimismo, Michael Porter establece cuatro factores que pueden ser determinantes en la competitividad:

1. La dotación del país, en términos de cantidad y calidad de los factores productivos básicos (fuerza de trabajo, recursos naturales, capital e infraestructura), así como de las habilidades, conocimientos y tecnologías especializados que determinan su capacidad para generar y asimilar innovaciones.
2. La naturaleza de la Demanda Interna en relación con la oferta del aparato productivo nacional; en particular, es relevante la presencia de demandantes exigentes que presionan a los oferentes con sus demandas de artículos innovadores y que se anticipen a sus necesidades.

---

David Romo Murillo-Centro de estudios de competitividad 2012  
<http://www.cepal.org/> pag 5,6

3. La existencia de una estructura productiva conformada por empresas de distintos tamaños, pero eficientes en escala internacional, relacionadas horizontal y verticalmente, que aliente la competitividad mediante una oferta interna especializada de insumos, tecnologías y habilidades para sustentar un proceso de innovación generalizable a lo largo de cadenas productivas.
4. Las condiciones prevalecientes en el país en materia de creación, organización y manejo de las empresas, así como de competencia, principalmente si está alimentada o inhibida por las regulaciones y las actitudes culturales frente a la innovación, la ganancia y el riesgo.
  - La competitividad significa un beneficio sostenible para su negocio.
  - Es el resultado de una mejora de calidad constante y de innovación.
  - Como hemos mencionado antes, la competitividad está relacionada fuertemente con la productividad: para ser productivo, los Atractivos Turísticos, las Inversiones en Capital y los Recursos Humanos tienen que estar completamente integrados, ya que son de igual importancia.
  - La estimulación necesaria para que un país, una empresa nacional, o internacional sea más competitiva, es el resultado de una política fomentada por el Estado que produzca las condiciones para proveer la estabilidad necesaria para crecer requiriéndose la construcción de un Estado civil fuerte, capaz de generar comunidad, cooperación y responsabilidad. (Carmen García Pelayo)

## TEORÍA DE LAS COMPETENCIAS

### Orígenes y fundamentos

Los orígenes de las competencias comienzan a fines de los años 60. En diversos estudios se quiere dar respuesta a la siguiente inquietud: “¿existen variables que puedan determinar o que sirvan para predecir la conducta o

actuación que, en el trabajo, tendrá una persona?”. Es McClelland (1999), al analizar los fundamentos de la motivación humana, el que sienta las bases sobre la cual se desarrollará más adelante el concepto de competencias. Este autor define las conductas-claves para el desempeño excepcional por el logro, la obtención de poder o el sentido de pertenencia que busca alcanzar un individuo como su objetivo determinado en el quehacer diario.

En sus estudios, también se plantea que -por medio de este enfoque- sólo podemos establecer en forma general un conjunto de conocimientos y habilidades que, teóricamente, deberían estar relacionados con un buen desempeño futuro. Esto, ya que las condiciones en las que debe ser realizada cierta función pueden diferir bastante entre una organización y otra. Por lo tanto, de poco sirve conocer, por ejemplo, las relaciones que teóricamente existen entre la capacidad intelectual y la solución de problemas cuando para resolver situaciones complicadas en una organización hay que lidiar con consideraciones políticas, administrativas y financieras específicas, las que pueden condicionar fuertemente el comportamiento de una persona. En otras causas dadas su posición y responsabilidad.

### 2.3 MARCO CONCEPTUAL

- Glosario de términos

**INCENTIVOS:** Ventajas, generalmente económicas, que se conceden a una persona para estimular su trabajo o dedicación y obtener de esta forma una mayor productividad. Los incentivos pueden concederse para cualquier actividad que se desarrolla en la empresa, aunque preferentemente se suele emplear para el personal de producción y de ventas.

**LEYES LABORALES:** Normas jurídicas que regulan el trabajo por cuenta ajena.

**LIDERAZGO:** Ejercicio de las cualidades de líder. Conlleva un comportamiento determinado para influir en el comportamiento de otras personas, o bien para cambiarlo para conseguir los objetivos de la organización

**MOTIVACIÓN:** Conjunto de factores o estímulos que determinan la conducta de una persona. La naturaleza de las motivaciones es enormemente compleja, existiendo elementos conscientes e inconscientes, fisiológicos, intelectuales, afectivos y sociales que están en interacción permanente.

**RECLUTAMIENTO:** Es una actividad de la empresa que se ocupa de buscar a las personas adecuadas para un determinado puesto de trabajo.

**SALARIO:** Es el conjunto de las diferentes remuneraciones que una persona obtiene como contraprestación de los trabajos realizados por cuenta ajena.

**VACANTE:** Puesto de trabajo libre, que no está cubierto.

**ESPECIALISTA:** Persona experta en una materia determinada.

**COMPENSACIÓN:** Indemnización económica por el esfuerzo o accidente a un/a empleado/a (por ejemplo, horas extraordinarias).

## MANUAL DE FUNCIONES<sup>13</sup>

Un manual de funciones es un documento que se prepara en una empresa con el fin de delimitar las responsabilidades y las funciones de los empleados de una compañía.

El objetivo primordial del manual es describir con claridad todas las actividades de una empresa y distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos de la organización. De esta manera, se evitan funciones y responsabilidades

---

<sup>13</sup> Oscar Felipe Ortega-Universidad Francisco de Paula Saner -Facultad de Ingeniería 2013  
[www.ingenieria.unam.com](http://www.ingenieria.unam.com)

compartidas que no solo redundan en pérdidas de tiempo sino también en la dilución de responsabilidades entre los funcionarios de la empresa, o peor aún de una misma sección

Además implica las actividades y las tareas del personal, la determinación del tiempo de realización, el uso de recursos materiales, tecnológico y financiero, la aplicación de métodos de trabajo y de control para lograr un eficiente y eficaz desarrollo en las diferentes operaciones de una empresa.

Las ventajas de contar con manuales de procedimientos son:

- Auxilian en el adiestramiento y capacitación del personal.
- Auxilian en la inducción al puesto.
- Describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Facilitan la interacción de las distintas áreas de la empresa.
- Permiten que el personal operativo conozca los diversos pasos que se siguen para el desarrollo de las actividades de rutina.
- Permiten una adecuada coordinación de actividades a través de un flujo eficiente de la información.
- Proporcionan la descripción de cada una de sus funciones al personal.
- Proporcionan una visión integral de la empresa al personal.
- Se establecen como referencia documental para precisar las fallas, omisiones y desempeños de los empleados involucrados en un determinado procedimiento.
- Son guías del trabajo a ejecutar.

Un sistema está basado en varios procedimientos interdependientes.

Elaboración

Para elaborar un manual de procedimientos hay que seguir los siguientes pasos:

1. Definir el contenido:
2. Recopilación de información.
3. Estudio preliminar de las áreas.
4. Elaboración de inventario de procedimientos.
5. Integración de la información.
6. Análisis de la información.
7. Graficar los procedimientos.
8. Revisión de objetivos, ámbito de acción, políticas y áreas responsables.
9. Implantación y recomendaciones para la simplificación de los procedimientos.

## Recomendaciones generales de presentación<sup>14</sup>

La presentación es muy importante, para lo cual hay que considerar:

- Logotipo.
- Nombre de la empresa.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Responsables de la revisión y autorización.
- Índice con la relación de capítulos que forman el manual.
- Carátula, portada, índice general, introducción, parte sustancial del manual, diagramas y anexos.
- Formatos de hojas intercambiables para facilitar su revisión y actualización en tamaño carta u oficio.
- Utilizar el método de reproducción en una sola cara de las hojas.
- Utilizar separadores de divisiones para los capítulos y secciones del manual.

## Revisión, aprobación, distribución e implantación

Una vez concluido el documento tiene que ser revisado para verificar que la información esté completa, que sea veraz y no tenga contradicciones.

El responsable de cada área de la empresa debe aprobar el contenido para su impresión, difusión y distribución con los ejecutivos y empleados que deben tenerlo. Para implantar el manual se requiere capacitar al personal encargado de realizar las actividades.

## Actualización

Es necesario mantener los manuales permanentemente actualizados mediante revisiones periódicas, a fin de tenerlos apegados a la realidad de la operación.

---

<sup>14</sup> Oscar Felipe Ortega-Universidad Francisco de Paula Saner -Facultad de Ingeniería 2013  
www.ingenieria.unam.com

## CAPITULO III

### DESARROLLO DE LA METODOLOGIA

#### 3.1. ANALISIS DEL MODELO

“EL HORNERO LA MOLINA” es una empresa de servicios, un restaurante dirigido al nivel socioeconómico A y B lo cual es una cadena de restaurantes con platillos a la carta y parrillas como su especialidad. La cual cuenta con 50 trabajadores de los cuales 8 son del área Administrativa.

Razón social: INVERSIONES RIWAY SAC

RUC : 20515461133

Dirección : AV. CIRCUNVALACION EL GOLF 408 CAMACHO-LA  
MOLINA

E-mail : ELHORNEROLAMOLINA@SPEEDY.COM.PE /  
RESERVAS@ELHORNEROLAMOLINA.COM

Teléfono : 436-8319 / 437-1948

#### VISION

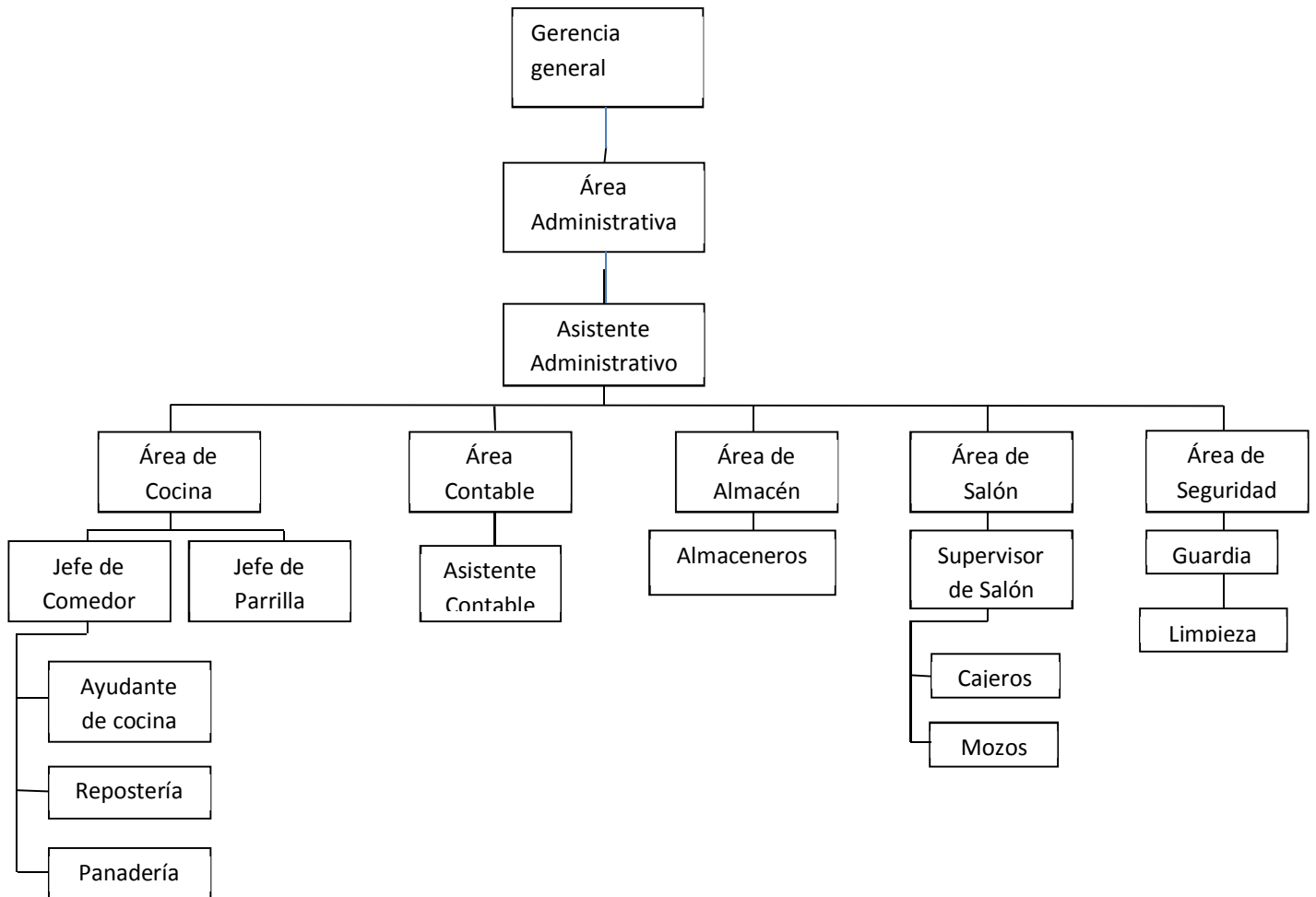
No cuenta una declaración de visión ya que el Sr. Armando Tafur indica que solo es importante que su gente sepa cuál es su función de acuerdo a su área. “Sr. Armando Tafur indica que para ello lo importante son que sus clientes se sientan felices en el Hornero y que sus trabajadores se sientan en familia”.

#### MISION

No cuenta con una declaración de misión ya que el Sr. Armando Tafur indica que no es necesario, solo es importante que su gente sepa cuál es su función de acuerdo a su área; y el desde que fundó el Hornero de Chorrillos a todos sus trabajadores les dio todas sus normas de trabajo.



## ORGANIGRAMA



### 3.1.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.

Para la presente investigación se implementaron los siguientes tipos de investigación:

#### Descriptiva.

La investigación es de carácter descriptivo por cuanto al objeto de estudio se lo identificó en sus particularidades a partir de observaciones y encuestas, las cuales sirvieron para analizar el desempeño, especialmente del personal operativo y determinar posibles soluciones a las diversas problemáticas establecidas en el área laboral.

#### Explicativa.

Esta investigación es explicativa debido a que se encuentra orientada analizar la calidad del personal operativo basado principalmente en sus funciones y desempeño, así como estrategias de mejoramiento para la empresa.

#### Correlación.

Se analiza cómo se relacionan o vinculan, la motivación o capacitación de los colaboradores de la empresa y su nivel de desempeño en cada puesto de trabajo; de la misma manera se cuantifica la eficiencia de su trabajo en la cadena de comercialización de los productos, en términos de días, semanas; todo esto apoyado en la técnica diseñada específica para la empresa sobre evaluación de personal.

### 3.2.2 POBLACIÓN Y MUESTRA.

#### 3.2.2.1 La población

Considerada para investigación son todos los componentes humanos con que cuenta la empresa EL HORNERO, y que en total llegan a 50 personas 8 de las

cuales son parte del personal administrativo y los restantes cumplen funciones operativas.

### 3.2.2.2 Muestra

De acuerdo a los manuales de estadística se sostiene que la mínima cantidad que es necesaria para poder aplicar la fórmula del cálculo de la muestra es de 200 personas. No se aplicó dicha fórmula por no cubrir con ese número y se optó por aplicar la encuesta a todos los integrantes de la empresa en estudio, tal como lo recomienda la teoría en estadística.

## 3.1.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.

### 3.1.3.1 MÉTODOS.

Los métodos de investigación nos permiten desarrollar de una manera correcta la investigación y así llegar a los resultados planteados. Los métodos aplicados son los siguientes:

#### Inductivo – deductivo

Este método permite ir de lo general a lo específico. Para que el desempeño del personal sea correcto, debe acompañar un excelente proceso de selección del personal en determinado encargo o función, al tiempo se debe llevar a efecto procesos de capacitación, se necesita implementar un buen sistema de evaluación; aumentar la eficacia de los procesos y comprometer todos los aportes para optimizar la operatividad de la empresa. Es decir si se induce al personal a una capacitación permanente, se considera su opinión y experiencia den determinado campo y se va ajustando los procesos en función del mejoramiento individual y colectivo se deduce que la empresa tendrá el éxito y eficacia en su misión y visión.

Analítico – sintético.

Este método permite analizar y describir de manera ordenada algún hecho que se esté suscitando en la parte administrativa de la empresa.

La falta de un Manual de funciones, un reglamento interno y un organigrama funcional en la empresa deriva en un deficiente proceso administrativo y operativo de la misma, la implementación de estos componentes permitirá fortalecer la problemática planteada debido al grupo de aspectos formales que deben asumir y cumplir los trabajadores de la empresa.

### 3.2.3.2 TÉCNICAS.

Las técnicas de investigación permiten recolectar información para procesar y luego analizar, por lo tanto se justificó llevar a efecto una encuesta.

Fuentes primarias.

Encuesta:

La encuesta permitió recolectar información a un grupo de personas elegida a través de un cuestionario que es elaborado por el investigador.

Esta técnica se utilizó para conocer los criterios de los administradores y empleados, para determinar las falencias operativas que existen dentro de la empresa, es por esta razón que se procedió a realizar la encuesta, ya que a través de ella se obtiene respuestas que sirvieron para solucionar los problemas.

Fuentes secundarias.

Estos son los registros escritos que fueron recogidos en un trabajo práctico; la información proveniente de bibliografía y fuentes de Internet.

### 3.1.3 RESULTADOS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.

La presente encuesta fue aplicada al personal administrativo y operativo de la Empresa sobre la gestión de los recursos humanos.

De la misma manera conocer su opinión acerca de un plan de capacitación al cual deben integrarse a fin de optimizar su tiempo y trabajo.

#### PREGUNTA NO.- 1

¿Considera importante que se desarrolle un plan de mejoramiento de los recursos humanos en EL HORNERO?

Cuadro N° 1

VARIABLE FRECUENCIA %	
SI	89
NO	11
TOTAL	100
FUENTE	ENCUESTA
ELABORACION	LEISSY FRANCO

Se puede apreciar que el 89% de las personas encuestadas manifiesta que SI está de acuerdo en que se desarrolle un plan de mejoramiento de recursos humanos en EL HORNERO; mientras que el 11% dice que no está de acuerdo.

#### PREGUNTA NO.- 2

¿Le gustaría participar de un proceso de capacitación previo a la aplicación del puesto que ocupa?

Cuadro N° 2

VARIABLE FRECUENCIA %	
SI	89%
NO	11%
TOTAL	100%
FUENTE	ENCUESTA
ELABORACION	LEISSY FRANCO

Se observa que el 89% de personas manifiesta que SI estaría de acuerdo en participar de un proceso de capacitación al interior del HORNERO, mientras que el 11% dice que no.

## PREGUNTA NO.- 3

¿Conoce acerca de la Administración por competencias en la Gestión de Recursos Humanos?

Cuadro N° 3

VARIABLE FRECUENCIA %	
SI	22%
NO	78%
TOTAL	100%
FUENTE	ENCUESTA
ELABORACION	LEISSY FRANCO

Se observa que el 78% de las personas encuestadas manifiesta que NO conocen acerca de la Administración por competencias, en lo concerniente a la aplicación en Gestión de Recursos Humanos, mientras que el 22% dicen que si lo han escuchado pero que no conocen el detalle dichos contenidos.

## PREGUNTA NO.- 4

¿Apoyaría la propuesta de que se delimiten técnicamente las funciones de cada componente administrativo del HORNERO?

Cuadro N° 4

VARIABLE FRECUENCIA %	
SI	100%
NO	0%
TOTAL	100%
FUENTE	ENCUESTA
ELABORACION	LEISSY FRANCO

Se puede apreciar que el 100% de las personas, Si estaría de acuerdo en que se apoye la propuesta de que se delimiten técnicamente las funciones de cada componente administrativo u operativo del HORNERO.

## PREGUNTA NO.- 5

¿Cómo califica la gestión administrativa del Recurso Humano del HORNERO?

Cuadro N° 5

VARIABLE FRECUENCIA %	
BUENA	58%
MALA	0%
REGULAR	42%
FUENTE	ENCUESTA
ELABORACION	LEISSY FRANCO

En el gráfico 5, se aprecia que el 78% de las personas encuestadas indican que es buena la gestión administrativa del Recurso Humano del HORNERO, mientras que el 22% indica que es regular su gestión y el 0% para “mala”.

## PREGUNTA NO.- 6

¿Estaría de acuerdo en que se evalúe periódicamente el desempeño de los componentes administrativos del HORNERO?

Cuadro N° 6

VARIABLE FRECUENCIA %	
SI	78%
NO	22%
TOTAL	100%
FUENTE	ENCUESTA
ELABORACION	LEISSY FRANCO

Se observa que el 78% de encuestados sostiene que Si estaría de acuerdo en que se evalúe periódicamente el desempeño de todos los componentes administrativos u operativos, mientras que el 22% dicen que NO estarían de acuerdo.

## PREGUNTA NO.- 7

¿Si las evaluaciones sobre las competencias del personal señalan falencias, estaría de acuerdo en que se implemente otro esquema funcional?

Cuadro N° 7

VARIABLE FRECUENCIA %	
SI	89%
NO	11%



TOTAL	100%
FUENTE	ENCUESTA
ELABORACION	LEISSY FRANCO

El 89% de encuestados manifiesta que Si estaría de acuerdo en que se implemente un nuevo esquema funcional si las evaluaciones sobre las competencias del personal señalan falencias; mientras que el 11% indica que no estaría de acuerdo.

#### PREGUNTA NO.- 8

Si se obtiene el área de RRHH sería una mejora para la empresa y el personal?

Cuadro N° 8

VARIABLE FRECUENCIA %	
SI	100%
NO	0%
TOTAL	100%
FUENTE	ENCUESTA
ELABORACION	LEISSY FRANCO

Como se puede apreciar el 100% de los encuestados sostiene que la técnica SI permite mantener estándares de calidad adecuados.

#### PREGUNTA NO.- 9

La Gestion de RRHH lo ayudaría en el trabajo y personalmente.

Cuadro N 9

VARIABLE FRECUENCIA %	
SI	100%
NO	0%
TOTAL	100%
FUENTE	ENCUESTA
ELABORACION	LEISSY FRANCO

Se puede observar que el 100% de las personas encuestadas manifiestan que la Gestion de RRHH, permite desarrollar el potencial de trabajo humano, SI estarían de acuerdo en su aplicación.

## PREGUNTA NO.- 10

¿Aplicar un modelo de gestión favorece al establecimiento de vías de comunicación eficiente entre trabajadores y administrador?

Cuadro N° 10

VARIABLE FRECUENCIA %	
SI	100%
NO	0%
TOTAL	100%
FUENTE	ENCUESTA
ELABORACION	LEISSY FRANCO

Se puede observar que el 100% de las personas encuestadas manifiesta que SI es importante que exista una vía directa de comunicación entre todos los trabajadores y su administrador.

El diagnóstico investigativo y propuesta constituyen una aportación técnica original y novedosa que servirá como modelo para la empresa y puede ser aplicado otras que tengan similar ámbito de trabajo, permitirá mejorar el nivel administrativo, operativo y por ende aportará al incremento del índice de satisfacción del cliente y de ventas.

Con esta investigación se benefician las pequeñas y medianas empresas cuyo capital humano son los elementos principales de las empresas. Es importante para las empresas desarrollar políticas de responsabilidad social, gestiones sensibles a las necesidades de los trabajadores, medidas de conciliación y de igualdad para mejorar la motivación de los empleados y clima laboral. Es una herramienta para el administrador en la toma de decisiones y establecer mecanismos y correctivos para la optimización total de cada uno de ellos.

### 3.2 DESCRIPCION DEL PROYECTO

El presente trabajo reviste importancia porque analiza cada uno de los componentes necesarios para desarrollar eficientemente el trabajo de las diversas unidades que comprenden EL HORNERO.; las mismas que serán apoyadas en su funcionalidad ya que contarán con referente administrativos fundamentales para el buen direccionamiento que son: procesos de gestión de RRHH.

El desarrollo del proyecto se justifica desde el punto de vista técnico porque existe el diagnóstico investigativo con los lineamientos necesarios para elaborar la propuesta.

El presente informe será una herramienta administrativa que permita la toma de decisiones oportunas y a la vez establezca mecanismos de medición y

correctivos para la optimización total de cada uno de los componentes humanos.

El presente trabajo investigativo es importante porque aportará al modelo administrativo de la empresa EL HORNERO; que se ha visto afectada en el índice de ventas; principalmente a una inexistente área de Recursos Humanos o a la inexistencia de un Manual de Funciones, reglamento Interno o un Orgánico Funcional; lo que conlleva a que la empresa motivo de estudio en la actualidad se administre empíricamente y no apoyado en la técnica como sería lo recomendable.

### 3.2.1 PROCESOS DE GESTION DE RRHH EN EL HORNERO

#### 3.2.1.1 ADMISION DE PERSONAS

##### RECLUTAMIENTO

El gerente deberá identificar las vacantes existentes y seleccionar a la persona idónea que cubra el puesto, para este proceso se tomará en consideración el reclutamiento interno el mismo que proporciona los siguientes beneficios:

- Reclutamiento interno: resulta más fácil y económico para la empresa, minimiza costos; evitando gastos de avisos de prensa, costos de admisión y costos de integración de nuevo personal. Se convierte en una poderosa fuente de motivación para el personal, pues estos aspiran la posibilidad de progreso dentro de la empresa.
- Solicitud de Empleo: La información de los datos generales del aspirante se realizará a través de solicitudes de empleo, detallándose el sueldo que aspira, trabajos anteriores, la dirección. La solicitud de empleo es importante porque permite a la empresa tener un listado de aspirantes, que agilizará las posibles contrataciones

## Contratación.

El gerente deberá notificar a la persona que se eligió para ocupar el puesto vacante, es aquí donde se establece una relación más formal con el nuevo empleado. Cabe indicar que esta propuesta pretende afiliar a los empleados al Seguro Social como lo estipula la ley, significando esto un beneficio mutuo tanto para la empresa con el objetivo de evitar futuras sanciones y al personal por todas las ventajas que esta empresa ofrece.

### 3.2.1.2 APLICACIÓN DE PERSONAS

#### DISEÑO DE CARGOS

##### Gerencia

- Representar a la Empresa.
- Administrar la gestión de recursos de la empresa.
- Realizar el control y evaluación del cumplimiento de políticas, normas y directrices en su jurisdicción e informar periódicamente a los propietarios de la empresa.
- Realizar el control del estado de avance de los procesos administrativos y de comercialización.
- Participar en actividades de coordinación con los departamentos de Distribución y Ventas; Departamento de Crédito y Cobranza;
- Departamento de Contabilidad y Departamento de Compras, para garantizar el cumplimiento de las políticas empresariales, de los objetivos y prioridades.
- Dirigir y participar en las reuniones de consultas administrativas, reuniones técnicas o negociaciones con otras empresas para resolver temas inherentes a la gestión administrativa.
- Formular y ejecutar el Plan de Trabajo.
- Coordinar la elaboración de la proforma presupuestaria y el trámite de reformas al presupuesto administrativo aprobado.

- Gestionar la oportuna movilización de recursos económicos y financieros de acuerdo al presupuesto de la empresa.
- Verificar periódicamente los avances y resultados del plan de trabajo

#### Área Administrativa

- Redactar las actas y resoluciones de las sesiones de la Junta de Accionistas.
- Entregar las bases para los concursos de ofertas de precios para las empresas públicas, presentadas y tramitarlas.
- Mantener bajo su responsabilidad y custodia, los libros de actas de las sesiones, debidamente legalizadas.
- Organizar, tramitar y controlar la correspondencia de la empresa, de acuerdo al reglamento establecido para el efecto.
- Mantener bajo su custodia y responsabilidad la documentación reservada y confidencial.
- Mantener actualizado el archivo de la correspondencia de la empresa.
- Evaluar periódicamente la correspondencia no tramitada e informar sobre las novedades encontradas.
- Llevar un estricto control de los documentos a su cargo.
- Informar mensualmente al Gerente sobre el cumplimiento de sus actividades.
- Organizar un archivo de cada una de las empresas con las cuales se tiene relaciones comerciales.

#### Área de Contabilidad

- Plan Operativo Anual.
- Planificar, organizar, coordinar y controlar la gestión económica - financiera de la empresa.
- Coordinar la ejecución de las metas en el área contable.
- Informe de control y registro contable y presupuestario.

- Preparar en coordinación con las diferentes áreas, la proforma presupuestaria anual y sus reformas y ejecutar el control, liquidación y evaluación presupuestaria.
- Procurar la obtención de los recursos financieros y materiales requeridos para la ejecución de obras y programas operativos, dentro de contratos con instituciones públicas.
- Velar por la correcta, eficiente, económica y oportuna utilización de los recursos financieros y materiales de la empresa.
- Asesorar al Gerente sobre aspectos económicos y financieros.
- Informar mensualmente al Gerente sobre el cumplimiento de las funciones asignadas.
- Cumplir con los reglamentos y manuales vigentes en la empresa.

#### Área de Almacén

- Recibir los bienes adquiridos, comprobando la cantidad y especificaciones técnicas establecidas, si fuere del caso.
- Identificar, codificar, almacenar y custodiar los materiales, equipos, herramientas y suministros ingresados a bodega, de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos.
- Llevar registros actualizados de las existencias, únicamente en cantidades.
- Entregar los materiales, equipos, herramientas, etc., en base a solicitudes autorizadas.
- Controlar los niveles máximos y mínimos de las existencias de materiales y productos.
- Solicitar la adquisición de materiales, equipos, herramientas, etc. En base al formulario "Solicitudes de Almacén" o cuando las existencias lleguen a su nivel mínimo.
- Participar en el Plan Anual de Adquisiciones.
- Solicitar al Gerente la baja, remate, etc. de los materiales, equipos, herramientas, etc. destruidos, inservibles o que ya no se usaran en la empresa y que se encontraran bajo su responsabilidad.

- Intervenir en el levantamiento de los inventarios físicos de las existencias de bodega y de los bienes de inventario y de control.

#### Área de RRHH

- Reclutamiento y selección, atraer a las personas indicadas para hacer crecer la empresa es más que llenar rápidamente un puesto específico. Planificar con anticipación las necesidades de recursos humanos da tiempo para analizar el puesto y los requisitos a cumplir por quien va a cubrirlo. Permite también ver a varios candidatos y ponerlos a prueba a través de un proceso de selección ordenado.
- Inducción. Para que los empleados que se incorporen a la empresa se sientan bienvenidos y puedan rendir en sus puestos, es necesario un acompañamiento durante los primeros días. Transmitir la cultura de la empresa, presentar al resto del equipo, repasar lo que se espera del nuevo empleado y satisfacer sus dudas, es una tarea clave.
- Capacitación. Las personas que son parte de la organización pueden requerir formación adicional para desempeñar mejor sus funciones. Con el paso del tiempo, además, es necesario ofrecerles espacios que los mantengan motivados y actualizados.
- Remuneraciones. Más que la definición de sueldos y su liquidación según los convenios y normas correspondientes, esta función debería contemplar que las compensaciones se mantengan equitativas, reflejen resultados y ayuden a mantener la motivación.
- Motivación y clima laboral. Desarrollar el sentido de pertenencia, el liderazgo, la iniciativa y el compromiso de los empleados con la empresa es una misión que no debe dejarse librada al azar. Un buen clima de trabajo ayuda a mejorar la productividad, reducir el ausentismo, retener al personal, reducir los conflictos y aumentar la satisfacción de todos. Beneficios, comunicación, eventos y proyectos en equipo pueden impulsar el clima de crecimiento que fue empresa necesita.



---

## DESARROLLO DE PERSONAS

### CAPACITACIÓN.

Para EL HORNERO la capacitación no es un lujo, es una necesidad y una herramienta de ventaja competitiva que contribuirá a la consecución de las metas establecidas.

La capacitación constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda la empresa, la capacitación ayuda a los empleados a incrementar su rendimiento y desempeño en sus actividades laborales actuales; si los empleados están debidamente informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus trabajos, tienen los conocimientos y habilidades necesarias son menos propensos a cometer errores.

### 3.2.2.3 COMPENSACION DE PERSONAS

Es importante que el gerente o administrador conozca las actitudes y motivaciones del personal, para que mediante adecuados incentivos se logren alcanzar los objetivos planteados por la empresa.

El éxito del HORNERO estará garantizado en gran medida por la manera en cómo sus propietarios manejen y motiven a su personal, uno de los aspectos más importantes sobre los niveles de eficiencia es el grado de motivación que experimentan en su trabajo, permitiéndoles satisfacer sus necesidades.

Con la finalidad de que el rendimiento de los empleados sea óptimo se aplicaran las siguientes estrategias de motivación:

- Remuneración.

La remuneración es una poderosa fuerza para motivar al personal, esta se fijará de acuerdo al cargo y conforme a lo establecido por la ley, las

prestaciones se pagarán en dos partes: La primera quincena se pagará el 50% del sueldo y el 50% restante se cancelará el último día del mes.

· Reconocimientos.

EL HORNERO dará un reconocimiento al mejor empleado en base a su desempeño, puntualidad, rendimiento, trabajo en equipo y comportamiento con sus compañeros y jefes inmediatos.

Para la selección se contemplará que el empleado deberá haber cumplido al menos un año dentro de la empresa. El mejor empleado que se elija recibirá como reconocimiento una bonificación, ya sea económica o de vacaciones.

· Agasajos por Navidad y Año Nuevo.

Cada año EL HORNERO por motivo de fiestas navideñas y año nuevo agasajará a sus empleados con una cena y canasta navideña con el fin de fomentar y reforzar el compañerismo. Otra forma de estimular a los colaboradores de microempresa será considerar sus fechas de nacimiento y festejar en forma simbólica sus cumpleaños.

## MONITOREO DE PERSONAS

El control nos permite medir y corregir el desempeño de las actividades de los empleados para asegurar si lo realizado se ajusta a lo planeado y objetivos de la empresa, en el caso de existir desviaciones permite identificar los responsables y corregir dichos errores.

- Compra de Software.

Se propone la compra del Software, no sólo le permitirá a la empresa cubrir la realidad en que vive y su emprendimiento, sino que será el medio a través del cual se relacionará con el exterior, con clientes y proveedores conociendo sus

obligaciones y créditos, los bienes que dispone y permitiéndole desglosar dicha realidad por medio de completos reportes y estadísticas.

Es quien dibuja el mapa de la geografía comercial que vive la empresa. Le permite anticipar caminos y obstáculos dándole información oportuna y verás para la toma de decisiones.

Los beneficios a través de la implementación del sistema consisten en mejorar la eficiencia y economía.

#### Eficiencia:

- Control interno de la empresa.
- Elimina la captura innecesaria de información y el margen de error.
- Menor número de personal en su operación.
- Información de costos detallada, concreta, oportuna, objetiva y confiable.
- Favorece la toma de decisiones.
- Proporciona la base para un crecimiento y expansión ordenada de su organización.

#### Economía:

- Optimiza los costos del personal.
- Reduce la probabilidad de robos por parte del personal interno o externo.
- Minimiza costos de papelería.

#### Áreas a controlarse

A través del Software se controlarán diferentes áreas:

- Almacén: Permitirá mantener un control inventarios de entrada y salida de mercaderías, proporcionando información real del stock actual de las mercaderías existentes.

- Crédito. Manejo de estado de clientes, control de cartera vencida, programación de visitas.
- Administrativa. Proporciona información oportuna y verás a los directivos para la toma de decisiones.
- Ventas. Permite tener un control de las ventas realizadas, facturación, devoluciones, cotizaciones y pedidos.

En conclusión el Software como medio de control es una herramienta que permite ahorrar tiempo, dinero y recursos humanos y financieros mediante una mejor administración.

## CONCLUSIONES

- La empresa EL HORNERO debe adoptar por la capacitación constante para que el personal mejore optimice su producción.
- EL HORNERO no contaba con un Manual de Funciones que es una de las razones por las cuales la fase administrativa ha tenido falencias, limitando la interacción e importancia a esta herramienta administrativa muy necesaria hoy en día.
- Es preciso estructurar a la empresa dentro del ámbito administrativo técnico, para que los objetivos y metas que se planteen sean accesibles en el tiempo y espacio en que se hayan estipulado.
- Los colaboradores del HORNERO
- La Empresa objeto de estudio no tenía una cadena de mando claramente definida ya que no había formulado su organigrama estructural.

## RECOMENDACIONES.

- Realizar un calendario de capacitaciones y de acuerdo a la actividad que realiza en el restaurante.
- Formular el Manual de Funciones e informar a los colaboradores cada función.
- Concienciar a los propietarios del HORNERO, que pese a que es una empresa consolidada, el desempeño administrativo debe tener bases técnicas para lograr el éxito, de otra forma no sólo se retrasará la superación sino también se tendrán pérdidas económicas.
- Capacitar e incentivar de forma periódica al personal de la empresa, pues se debe considerar la importancia del factor humano en el desarrollo de la misma, ya que este factor permite potenciar a la misma.
- Definir la misión, visión y objetivos de la empresa, los mismos que sean realizables y direccionen el trabajo del recurso humano administrativo y operativo.
- Establecer el organigrama estructural, definiendo las responsabilidades, sanciones y obligaciones que cada puesto implica, de forma clara y precisa.

## BIBLIOGRAFIA

### LIBROS

- Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos. McGraw Hill Edición 2011.
- Stoner James y Freeman. Administracion. Sexta Edición 2011.
- William Werther/Keith Davis/Martha Guzman. Administración de Recursos Humanos. Séptima Edición 2014.

### INTERNET

- Gestión de Talento Humano 2011 Sin Autor. Disponible . <http://mx.geocities.com>
- El talento humano como una condición fundamental para el recurso humano. [internet]. Perú 2013. Casilda Andrade P. Disponible <http://www.ilustrados.com/publicaciones/>
- Evolución del Sistema asegurador [internet]. Perú. 2014 [consulta 13 de enero del 2014]. Disponible en <http://www.sbs.gob.pe/>
- David romo murillo-centro de estudios de competitividad 2012. Disponible <http://www.cepal.org.com>

- CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL Por M Sc. Rafael José Orellán 2010,  
<http://centrodesarrollogerencial.blogspot.com>
- Escuela Politécnica 2011. Gonzales Luis Marcelo Disponible  
<http://bibdigital.epn.edu.ec.com>



## NUMERO 1

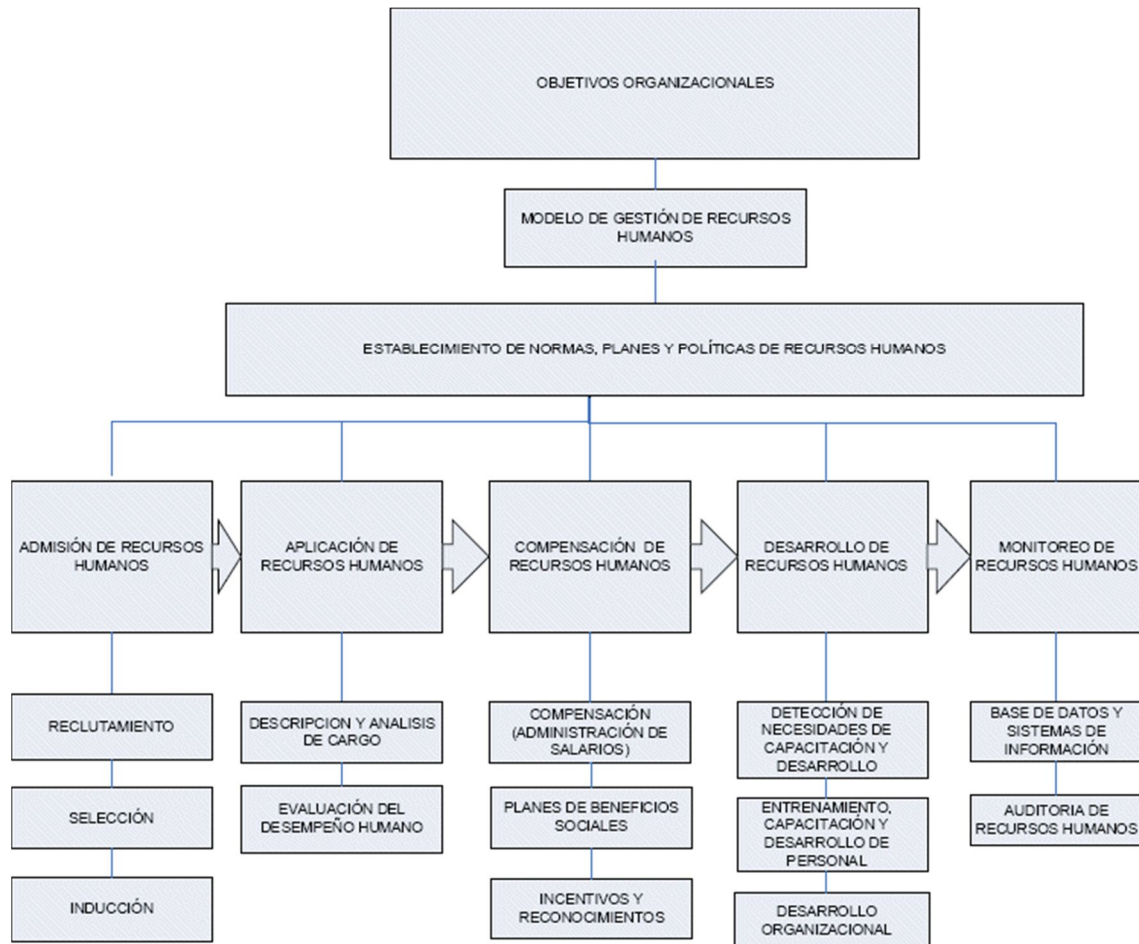


Figura 4. Modelo de Gestión de Recursos Humanos.

NUMERO 2



---

NUMERO 3

ENCUESTA

ENCERRAR EN UN CIRCULO SU RESPUESTA

PREGUNTA NO.- 1

¿Considera importante que se desarrolle un plan de mejoramiento de los recursos humanos en EL HORNERO?

PREGUNTA NO.- 2

¿Le gustaría participar de un proceso de capacitación previo a la aplicación del puesto que ocupa?

PREGUNTA NO.- 3

¿Conoce acerca de la Administración por competencias en la Gestión de Recursos Humanos?

Cuadro N° 3

PREGUNTA NO.- 4

¿Apoyaría la propuesta de que se delimiten técnicamente las funciones de cada componente administrativo del HORNERO?

PREGUNTA NO.- 5

¿Cómo califica la gestión administrativa del Recurso Humano del HORNERO?

PREGUNTA NO.- 6

¿Estaría de acuerdo en que se evalúe periódicamente el desempeño de los componentes administrativos del HORNERO?

PREGUNTA NO.- 7

¿Si las evaluaciones sobre las competencias del personal señalan falencias, estaría de acuerdo en que se implemente otro esquema funcional?

PREGUNTA NO.- 8

Si se obtiene el área de RRHH sería una mejora para la empresa y el personal?

PREGUNTA NO.- 9

La Gestion de RRHH lo ayudaría en el trabajo y personalmente.

PREGUNTA NO.- 10

¿Aplicar un modelo de gestión favorece al establecimiento de vías de comunicación eficiente entre trabajadores y administrador?

ANEXO

TITULO : MODELO DE GESTION DE RRHH Y NIVEL DE COMPETIVIDAD EN LA EMPRESA EL HORNERO DE LA MOLINA				
PROBLEMA DE INVESTIGACION	OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES	METODOLOGIA
<p><b>1. PROBLEMAS GENERAL</b></p> <p>¿De qué manera El Modelo de Gestión de RRHH influye a mejorar el nivel de Competitividad de la empresa EL HORNERO LA MOLINA?</p> <p><b>2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b></p> <p><b>P<sub>1</sub></b> ¿Cuáles son los efectos que produce la</p>	<p><b>1. OBJETIVO GENERAL</b></p> <p>Determinar como el modelo de gestión para el área de recursos humano influye en la Competitividad en la Empresa EL HORNERO LA MOLINA.</p> <p><b>2. OBJETIVO</b></p>	<p><b>INDEPENDIENTE:</b></p> <p>Modelo de Gestion de RRHH.</p> <p><b>DEPENDIENTE:</b></p> <p>Nivel de Competitividad.</p>	<p><b>DEPENDIENTE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Índice de Admision de Personal</li> <li>- Satisfacción del cliente.</li> <li>- Modelo de Gestion.</li> </ul> <p><b>INDEPENDIENTE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Calidad de</li> </ul>	<p><b>1. TIPO DE INVESTIGACIÓN</b></p> <p>:</p> <p><b>Aplicada</b></p> <p>Porque se estudia el comportamiento del fenómeno social para poderlo controlar.</p> <p><b>2. Universo(población y muestra)=50.</b></p>

<p>influencia del Modelo de RRHH en la Competitividad de la Empresa el Hornero la Molina</p> <p><b>P<sub>2</sub></b> ¿Cuáles son las consecuencias principales de que la empresa el Hornero la Molina no se Competitiva.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESPECIFICO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinar sobre los efectos que produce la influencia del Modelo de Gestión de RRHH en la competitividad de la empresa el Hornero la Molina.</li> <li>- Determinar las consecuencias principales de que la empresa el Hornero la Molina no se Competitiva seguros</li> </ul>		<p>Servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Competitividad en el servicio</li> <li>- Capacidad de relación con los clientes</li> <li>- Valor del cliente</li> <li>- Alcance de los medios sociales</li> </ul>	<p>3. Técnicas e instru. De recopilación y procedimiento de datos</p> <p>3.1. Recopilación</p> <p>Observación, encuesta</p> <p>3.2. Procesamiento de datos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Base de datos usando (Excel)</li> <li>- Software de Sistema</li> </ul>
--	---	--	--	--

