

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Gestión de recursos humanos en la Piladora del Valle, La Libertad - 2022

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR

Luigi Fabian Tello Falla

ASESOR

Jessica Karin Solano Cavero

<https://orcid.org/0000-0003-3132-5310>

Chiclayo, 2023

**Gestión de recursos humanos en la Piladora del Valle, La
Libertad - 2022**

PRESENTADA POR:

Luigi Fabian Tello Falla

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el título de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADA POR:

Rocio Elizabeth Saavedra Yorente

PRESIDENTE

Valeria Tamara Llontop Hernandez

SECRETARIO

Jessica Karin Solano Cavero

VOCAL

INFORME DE ORIGINALIDAD

16% INDICE DE SIMILITUD	15% FUENTES DE INTERNET	2% PUBLICACIONES	5% TRABAJOS DEL ESTUDIANTE
-----------------------------------	-----------------------------------	----------------------------	--------------------------------------

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	3%
2	qdoc.tips Fuente de Internet	2%
3	www.scielo.org.co Fuente de Internet	2%
4	tesis.usat.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	hdl.handle.net Fuente de Internet	1%
6	Submitted to Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo Trabajo del estudiante	<1%
7	alves.bg Fuente de Internet	<1%
8	1library.co Fuente de Internet	<1%

Índice

Resumen	5
Abstract	6
Introducción.....	7
Revisión de literatura.....	9
Materiales y métodos	15
Resultados y discusión	17
Conclusiones	23
Recomendaciones	24
Referencias.....	27
Anexos.	31

Resumen

La gestión de recursos humanos abarca en la actualidad aspectos más allá del contexto del personal de la organización, están integrados hoy las responsabilidades de planificación, dirección, sostenimiento y desarrollo del talento con el objetivo de solucionar las necesidades del capital humano. La investigación se desarrolló en la empresa Piladora del Valle, ubicada en la ciudad de Pacasmayo, región de la Libertad, dedicada a la comercialización de arroz y derivados y que adolece de una adecuada gestión del área de recursos humanos. El objetivo planteado fue determinar la gestión de los recursos humanos en la Piladora del Valle, La Libertad – 2022. La metodología empleada fue de enfoque cuantitativo, de tipo básico, nivel descriptivo y de diseño no experimental y transversal, se tomaron a un total de 118 trabajadores entre personal administrativo y operativo técnico a quienes se les aplicó un cuestionario. Los hallazgos mostraron que se requiere reforzar el proceso de selección de personal, identificando el perfil adecuado sobre las tareas y aptitudes para el puesto, falta fortalecer los programas de capacitación, así como mejorar los sistemas de recompensas y retroalimentar de forma más eficiente al personal; y, que la evaluación del desempeño tenga indicadores más acordes a las actividades operativas que las administrativas. El estudio concluye que la organización no está actualmente acorde al escenario donde se desarrolla y que los niveles competitivos en el entorno están generando escases de personal preparado, sobre todo los operativos técnicos.

Palabras claves: gestión, recursos humanos, personal, talento humano

Abstract

Nowadays, human resources management encompasses aspects beyond the context of the organization's personnel; today, the responsibilities of planning, management, support and development of talent are integrated with the objective of solving the needs of human capital. The research was developed in the company Piladora del Valle, located in the city of Pacasmayo, region of La Libertad, dedicated to the commercialization of rice and derivatives, which lacks an adequate management of the human resources area. The objective was to determine the human resources management at Piladora del Valle, La Libertad - 2022. The methodology used was quantitative, basic, descriptive, non-experimental and cross-sectional design. A total of 118 workers, including administrative and technical operative personnel, were interviewed and a questionnaire was applied. The findings showed that it is necessary to reinforce the personnel selection process, identifying the appropriate profile for the tasks and aptitudes for the position, strengthening training programs, improving reward systems and providing more efficient feedback to the personnel, and that the performance evaluation should have indicators that are more in line with operational activities than with administrative activities. The study concludes that the organization is not currently in line with the scenario in which it operates and that the competitive levels in the environment are generating a shortage of trained personnel, especially technical operatives.

Keywords: management, human resources, personnel, human talent

Introducción

Desde la aparición de los primeros modelos de la administración tradicional hasta hoy, muchos autores han puesto énfasis y analizado las tendencias que ofrece la gestión de recursos humanos o talento humano dentro de las organizaciones, se han propuesto modelos teóricos pero pocos los que han podido tomarse en cuenta para ser puestos en práctica, esto debido a que las implicancias de gestionar personas son una gran responsabilidad, conlleva al uso de herramientas cada vez más sofisticadas con la intención de que se mejore la gestión empresarial y se logre la consecución de objetivos organizacionales (Abril, 2018).

La gestión de recursos humanos es uno de los campos más estudiados debido a la complejidad de los comportamientos de las personas dentro de la organización, el compromiso que denotan y los factores que influyen en ellos, esto ha generado que las prácticas y los sistemas de gestión se relacionen con las conductas; sin embargo, los mecanismos que emplean las empresas parecen no ser lo suficientemente convenientes para desarrollar una cultura organizacional, un buen clima laboral y la satisfacción del trabajador respecto a aspectos como el salario, el plan de carrera en la organización, el desempeño laboral y la preparación de la persona (Saks, 2021).

Las diversas prácticas administrativas están relacionadas con los recursos humanos, en particular, la gestión de compensaciones que toma en cuenta los pagos, medición del desempeño y programas de capacitación; pero, esto se ve afectado significativamente por el surgimiento de la fuerza laboral que busca hoy mejores condiciones en todo sentido. Si bien la evolución ha permitido mejorar muchos aspectos de la gestión de las personas, son tres los elementos que han surgido en este tiempo: la gestión tecnológica y organizacional de los recursos humanos, las aplicaciones y diagnóstico organizacional y el valor del empleado entregado a su compensación por las prestaciones que realiza (Margherita, 2022).

En la realidad local, la gestión de los recursos humanos toman mayor relevancia debido a que gran parte del porcentaje de organizaciones en el mercado son medianas y pequeñas empresas, que representan un motor de generación de empleo y desarrollo, por tanto, siempre buscan implementar nuevas estrategias y lineamientos que mejorar sus niveles de competitividad, pero, que debido a los altos índices de informalidad, requieren de adoptar nuevas posturas que le permitan motivar al personal que tienen a cargo, satisfacer sus demandas

y mejorar la satisfacción. Esta situación trae consigo en analizar el proceso por dentro de la empresa, tomando al área de recursos humanos y cómo influye en el desempeño de los trabajadores (Pérez & Espinoza, 2019).

La empresa Piladora del Valle, ubicada en la ciudad de Pacasmayo, región de la Libertad, se dedica a la compra de arroz en cáscara, tiene como principal operación el proceso de empacado y venta del arroz pilado que oferta en varias ciudades del norte del país, por ese motivo es que requiere de un gran número de personas dentro de la organización para abastecer la demanda del mercado. En los últimos años, se ha podido encontrar que la gestión del área de recursos humanos es deficiente, no existe políticas formales desde el reclutamiento hasta la capacitación, las jornadas de trabajo son retribuidas de manera informal (pago directo en efectivo) y no se les otorga ninguna bonificación por cumplimiento de labores o reconocimiento, no existe ninguna planificación sobre la continuidad del personal pues no existen sistemas de evaluación al personal, y los sistemas de capacitación no van relacionadas a la medición del desempeño, esto ha generado altos índices de rotación, incumplimiento de labores y deserción del trabajo, dejando las jornadas con personal insuficiente y teniendo que doblegar turnos u horarios para cumplir con el objetivo.

Esto ha traído como consecuencia que muchos renuncien o busquen mejorías en otras empresas del sector, afectando las campañas de la Piladora del Valle y ocasionando pérdidas económicas, así como una mala referencia sobre el prestigio de la organización. Esto ha generado la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es la gestión de los recursos humanos en la Piladora del Valle, La Libertad - 2022?, Para responder a la interrogante planteada se consideró como objetivo general determinar la gestión de los recursos humanos en la Piladora del Valle, La Libertad – 2022; así mismo, como objetivos específicos planteados fueron: identificar el proceso de reclutamiento, selección, capacitación, recompensa y del proceso de evaluación del desempeño en la Piladora del Valle, La Libertad – 2022.

Finalmente, el estudio se justificó porque contribuye con el estudio de la empresa para hacer un análisis profundo de las actividades y los procesos del departamento de recursos humanos, esto permitirá tener resultados que puedan compararse con otras organizaciones y se puedan explicar en beneficio, en primer lugar, de la propia empresa, así como de los propios trabajadores para que pueda encontrarse una solución a la situación.

Así mismo, este tipo de investigaciones que profundizan variables de estudio en el campo del comportamiento de personas, buscan una explicación del fenómeno para que con los resultados hallados, pueda servir como una base para futuras investigaciones dentro de este campo, exponiendo los procesos de solución que puedan surgir como consecuencia del análisis (Bernal, 2010).

Por otro lado, se justifica el estudio porque buscó mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de recursos humanos, encontrar explicaciones a la situación interna dentro de la organización como el deficiente proceso del área de personal, ello permitió contrastar diferentes posiciones conceptuales y teóricas en una realidad concreta. Así mismo, este estudio motivó a que se investigue la situación de los procesos de recursos humanos, al ser un problema latente que afecta al personal dentro de ella, y está generando riesgos a la organización debido a la alta rotación y cambios inesperados.

Revisión de literatura

En este capítulo, se exponen los antecedentes de estudio, con el que se soportan los estudios previos realizados y que sirvieron como base a este trabajo; es así que de acuerdo a Conexión ESAN (2019), planteó como objetivo identificar las necesidades, expectativas y ofertas laborales en la carrera profesional de las personas que, además, son influidas por pagos, gratificaciones y otros considerados no económicas como aliciente a su desempeño. Por su parte, Acurio et al (2020) en su investigación tuvo como objetivo determinar la relevancia del cuidado del personal en la organización enfocada en la empresa Contigo S.A. del Cantón Valencia en Ecuador, encontrando como resultado que se necesitan viabilizar las necesidades de los trabajadores y que el principal elemento es la motivación por logros basados en reconocimientos, y que se diferencia según las etapas del colaborador, teniendo como recursos atractivos los méritos, bonos y capacitaciones para elevar el desempeño laboral.

Así mismo, Linares (2020) planteó como objetivo conocer el nivel de rotación y desempleo en los trabajadores que no logran mantenerse en la organización, esto debido al alto índice de personas que no aceptan las condiciones o tienen prestaciones económicas, y terminan renunciando. Lo encontrado mostró que en un mediano plazo los trabajadores deciden renunciar cuando no obtienen ningún tipo de adicional a su trabajo, y que en un largo plazo terminan por estar en otras empresas que si valora su trabajo. Se concluye que es necesario el diseño de

programas que logren estabilizar a la organización y evite la rotación o renuncias. Por su parte, Ramírez et al. (2019) buscaron en su objetivo del trabajo analizar los recursos humanos desde el enfoque estratégico del personal del sector minero en tres países (Venezuela, Colombia y Chile). Lo hallado puso en conocimiento que existen diferencias significativas entre los supervisores y jefes inmediatos, y que, en el caso de los operarios, buscan un mayor incremento en sus pagos mediante prestaciones y beneficios por cumplimiento de sus labores, siendo una tendencia actual que predomina la estrategia organizacional en todas las estudiadas. Lo encontrado hasta aquí demuestra la importancia que tiene la gestión de recursos humanos, que también, por su parte, Pantoja (2019) buscó en su estudio establecer una reflexión sobre la gestión del área del talento humano en las micro, pequeñas y medianas empresas desde un diagnóstico organizacional. Luego del análisis, se ha podido hallar que los principales problemas que se dan en la empresa son los de personal y operativos, demandan atención en la toma de decisiones y sobre todo el manejo de los beneficios a los trabajadores.

Y es que la importancia que tiene el análisis de las organizaciones con los colaboradores es trascendente hoy, de acuerdo a Vera y Blanco (2019) las organizaciones buscan excelencia en todas sus operaciones; el objetivo del estudio fue identificar las necesidades de gestión del talento humano que presentan las pymes del sector de productos y servicios; los resultados mostraron que existen necesidades para con el personal, sobre todo de reconocimiento por el trabajo realizado, pues no hay pagos de bonos, prestaciones, entre otros, también se ha encontrado que esto generaría un mejor desempeño laboral y competitividad. Por su parte Cuesta et al. (2019) consideran que existe un vínculo muy fuerte entre la gestión de recursos humanos, las estrategias y los indicadores de gestión, pues de acuerdo a la postura de los autores, las organizaciones requieren hoy en día de una exhaustiva evaluación del desempeño individual con el objetivo de superar las dificultades que afrontan dentro de ella. Según Bonifaz (2018), los incentivos laborales han sido siempre un tema de discusión e investigación en los recursos humanos también, se considera a las políticas institucionales como el nexo para la contemplación de remunerar al trabajador con algún tipo de elemento que considere un justo pago por sus labores realizadas. Los resultados mostraron que el efecto es inmediato cuando se recompensa a los trabajadores, prueba de ello son las escalas remunerativas desarrolladas, encontrando que si existe resultados a partir de la entrega de incentivos.

Así también, Armijos et al. (2019) tuvieron como objetivo el analizar la gestión de los recursos humanos en las organizaciones empresariales, luego del análisis cualitativo realizado

se obtuvo que el área es el principal activo de la empresa, porque no solo es selección y contratación de personas, sino que se consolida como el principal pilar para el desarrollo de las personas dentro de ella. Por lo tanto, como refiere Loscos (2022) los retos hoy de la gestión de recursos humanos buscan conflictos que resolver debido a que existe un fenómeno llamado “nueva guerra del talento”, y que surgió a raíz de que anteriormente, existía una incapacidad profesional en las personas en el mercado, y que hoy, eso ha cambiado, porque hoy el talento está disponible y conectan con las nuevas formas de alternativas de trabajo, porque los nuevos modelos organizacionales permiten la inclusión de diversos tipos de personas dentro de la empresa, y que en el área de recursos humanos tiene la obligación de velar por el aseguramiento, que se cumplan con los tiempos, las estructuras organizativas, la preparación y la medición del desempeño de ellas. Entonces hoy, gestionar el talento requiere conectar con el modelo de negocio, con ser más centrista y buscar la relación causa efecto para evitar las complejidades de los recursos humanos.

En cuanto a la base teórica para medir la variable gestión de recursos humanos se ha considerado lo dicho por Chiavenato (2008); quien manifiesta lo siguiente:

Se define como un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir cargos gerenciales relacionados con personas o recursos; poniendo en práctica procesos de reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño; por lo tanto, la gestión de los recursos humanos se apoya dentro de los procesos fundamentales para el desarrollo de las operaciones y que están definidas en las cinco actividades primordiales.

Por otro lado, la gestión de recursos humanos se define como el proceso que permite a los responsables hacer las diligencias necesarias para facilitar las actividades inmersas dentro del proceso, y que puedan contribuir al logro de los objetivos estratégicos del negocio; entonces, se requieren una serie de elementos como liderazgo, propósito y metas organizacionales (Suárez, 2011).

Así mismo, el proceso de la gestión de recursos humanos toma en cuenta las características del entorno en primer lugar, donde se busca la adaptación de las personas a la organización y que, mediante el uso de un sistema, se busca el desarrollo de los vínculos que están dentro del campo operativo, mando medio y ápice estratégico, siendo así, de importancia el diseño de la gestión para el logro de los objetivos globales (Pérez et al., 2014).

Por lo tanto, el nuevo contexto organizacional muestra la rapidez de los cambios experimentados en el ambiente de las empresas, la globalización, los mercados y su competitividad, así como el desarrollo de las personas en la organización, han puesto de manifiesto la necesidad de una nueva cultura en la gestión del área, con cambios que exigen ajustes internos y la adaptación de las empresas a los mercados; todos estos nuevos requerimientos están fuertemente vinculados con los recursos humanos (Dolan et al., 2007).

El reclutamiento, que es el proceso de comunicación donde la empresa muestra y ofrece las oportunidades de trabajo al mercado de recursos humanos, y que toma dos acciones básicas, se encarga de comunicar y divulga las oportunidades de empleo, mientras se encarga de atraer a las personas (candidatos) para el proceso de selección (Chiavenato, 2008).

Mientras que la selección, es la etapa donde se escogen a los mejores candidatos para la empresa, y que está compuesto por una secuencia de fases con diversas opciones, dentro de ella; así mismo, se evalúan los resultados como una parte importante para conocer el costo y beneficio que ofrece la organización. El tercer elemento es la capacitación, definido como un proceso sistemático de mejora del comportamiento de los individuos con el fin de que alcancen los objetivos que plantea la empresa; así mismo, se genera un desarrollo donde se constituye el aprendizaje y modificación del comportamiento del sujeto mediante la transmisión de información, el desarrollo de sus habilidades, sus actitudes y mejora de conceptos (Chiavenato, 2008).

El cuarto aspecto es la recompensa, que no es más que la retribución, reconocimiento o premio por la labor del individuo que va más allá de la remuneración, que ya es un obligado para la empresa; por tanto, estas pueden ser consideradas como financieras (salario, premios, comisiones) y no financieras (vacaciones, periodos de descanso, gratificaciones, otros). Y finalmente, el quinto elemento es la evaluación del desempeño, donde se da a conocer el valor que la persona tiene sobre sus acciones, esto es posible gracias a que existe un sistema que mide y estima los objetivos alcanzados sobre sus labores y la contribución que tiene sobre la organización (Chiavenato, 2008).

La gestión de recursos humanos requiere de una importancia por la complejidad que se maneja dentro de ella, la función es clave para que se convierta en un socio estratégico más de los trabajadores y de las demás áreas funcionales, pues, tiene como principal elemento gestionar

las actividades para que los resultados se obtengan (Wichitchanya y Durongwatana, 2012). Esto debido a que el desarrollo y la implementación buscan modelos de gestión que conviertan al área en una de las más competentes, el reto hoy es que en las organizaciones que cuentan o no cuentan con sistemas las hagan funcionar de manera que puedan lograr establecerse en el mercado de la mejor forma, y logren desarrollar todo el potencial de las personas dentro de ella (Lawler y Boudreau, 2004).

Las diversas prácticas administrativas están relacionadas con los procesos de recursos humanos, con la gestión de compensaciones se considera el desarrollo de la descripción de puestos, la toma de personal, la capacitación de las personas, la investigación del área, las políticas de salarios, de prestaciones y de bonos; además de la medición del desempeño y la capacitación (Okpara y Wynn, 2008). Ahí la importancia que tiene el papel de la gestión de compensaciones de acuerdo a los perfiles de las personas, las compensaciones y su gestión, la descripción de los puestos, las evaluaciones y el análisis del desempeño, así como las actividades que involucran el proceso de recursos humanos (Resurrección, 2012).

La administración eficiente y sana apunta a que la alta dirección tiene en cuenta las recompensas, y que se administran de la mejor manera con el objetivo de mejorar y motivar al personal; por lo tanto, la importancia del trabajo que realizan y con ello el logro de ventajas competitivas (Wickham & O'Donohue, 2012). Una de las herramientas importantes a considerar para la gestión de recursos humanos es el diseño y el desarrollo de los planes de carrera profesional de los empleados, que lógicamente, guarda relación con los esquemas de compensación y que buscan la satisfacción del compromiso y el desempeño dentro de las actividades en el puesto que ejerce el trabajador (Abdulkadir et al., 2012).

Se debe mencionar la importancia que tienen las personas dentro de la empresa, así como las posibilidades que merecen como por ejemplo el promocionar su carrera mediante un plan de vida y de logros, pues la intención es que desarrollen su máximo potencial en su puesto de trabajo y que contribuyan a los resultados de la organización; para eso, los bonos y prestaciones son importantes como un aliciente del logro (Madero, 2008). De acuerdo a los autores tomados, el aumento de la capacidad de producción del trabajo alcanzado, se debe en gran parte al proceso que se tienen sobre el desarrollo de las capacidades de los trabajadores, esto se adquiere con el entrenamiento, la educación, la experiencia entre otros elementos, que son responsables del área de recursos humanos, y que buscan compensación por el logro (Zingheim y Schuster, 2007).

Así mismo, muchas de las organizaciones buscan formas de ejecutar pagos alternos con la intención de mantener la fuerza de trabajo a un costo bajo, de forma que se pueda ahorrar y con la diferencia diseñar beneficios atractivos para los trabajadores, con nuevos esquemas de reconocimientos o las remuneraciones no monetarias (Mondy, 2010). Además, al ser el tema monetario el que genera grandes problemas, se tiene que tener soluciones prácticas para que no afecten las motivaciones intrínsecas y extrínsecas que altere la satisfacción del personal en su trabajo (Kopelman et al., 2008).

Por ese motivo, los aspectos económicos son de importancia para las personas que esperan reconocimientos al ser un factor motivacional, es decir, las prestaciones que reciben se convierten en un sinónimo de éxito alcanzado por la labor realizada, y que la relevancia que ha alcanzado últimamente, ha convertido a las personas en más productivas, o por lo menos, en más comprometidas que cuando no reciben absolutamente nada (Li-Ping y Chiu, 2003). Debido a la relevancia que tiene en la administración actual y las políticas salariales, evaluaciones, descripción de puestos, estructuras de pagos, entre otros, que es responsabilidad del área del talento humano. Considerando que este capital humano es vital para la transformación y el crecimiento de la empresa, hay una influencia de las prácticas administrativas sobre el proceso del desarrollo y crecimiento (Alba, 2012).

Es así, que el entorno donde participan las organizaciones hoy, están muy enfocados en la competitividad, el cumplimiento y el logro de los resultados con eficiencia y eficacia, tomando a las personas como principal recurso de desarrollo; por consiguiente, requieren de una atención especial, tomando a los trabajadores como socios estratégicos y que la dirección general debe lograr resultados diferentes, para ello, los incentivos económicos y no económicos juegan un papel trascendental para el incremento de la motivación y el ambiente de trabajo (Rynes, 2004).

La importancia de destacar en la actualidad, que las empresas están conscientes de la importancia de diversas herramientas para la mejora de la gestión, ha traído como consecuencia, que se busque el incremento de la competitividad, a pesar de ello, muchas solo usan los recursos disponibles y no buscan nuevas formas de lograr objetivos en el menor tiempo posible, descuidando el seguimiento de las labores y dejando pasar oportunidades importantes. Por lo tanto, algunas organizaciones han decidido usar esquemas de pagos alternos a la fuerza laboral para lograr beneficios más atractivos en sus empleados, y que éstos, se motiven bajo el esquema de reconocimientos con remuneraciones no necesariamente monetarias (Carlson et al., 2006).

Entonces, las prioridades que tienen las personas dentro de la organización, más allá de sus propias actividades, van en función de su cumplimiento y de lo económico, además, de aspectos profesionales, desarrollo, familiares y de seguridad que buscan en la empresa, para lograr así, un sentido distinto y único de vida (Chiu, 2002). Además, que la importancia que las personas le otorgan a otros factores motivacionales, deben ser tomadas en cuenta como un factor de éxito para la organización y que se desarrollan en el modelo propuesto por los autores; esto implica, ponderar las características que los trabajadores consideran para su desarrollo pleno dentro de la empresa.

Es así que, el desempeño de los trabajadores sobre un borde de la eficiencia busca el cumplimiento de las funciones en la organización, haciendo responsable al área de recursos humanos para que con su ayuda, se logre que el trabajador cumpla sus funciones dentro de la empresa y logre el éxito, tanto organizacional como personal; entonces, esta capacidad de trabajo requiere de un conjunto de metas que cumplir con responsabilidad y eficiencia, se complementan con los procesos de evaluación así como la valoración de cada persona dentro de las actividades que desempeñan (Jara et al. 2018).

Materiales y métodos

El estudio tuvo un enfoque cuantitativo porque se empleó métricas al medir la variable, además, que este enfoque permite conocer los fenómenos mediante la recolección de datos para la generación de información objetiva (Hernández & Mendoza, 2018). El nivel fue descriptivo debido a que se midió la situación del proceso de recursos humanos; de diseño no experimental y de corte transversal porque no se condicionan las respuestas ni acciones de los participantes, se hace una evaluación de la relación estadística entre ellas (Bernal, 2010).

Se tomó como población a los trabajadores de la empresa Piladora del Valle en la Libertad, con un total de 118 personas, distribuidos de la siguiente manera: personal administrativo (20) y personal operativo técnico (98). Al ser una población reducida para un estudio cuantitativo, se tomaron a todos, por tanto, no se ejecutará ninguna prueba para la obtención de la muestra. La muestra fue de tipo censal al ser considerado el total de la población de colaboradores. Como criterio de selección se consideró el grado de instrucción mínima de técnico. La técnica empleada fue la encuesta y el instrumento para su uso el cuestionario que constó de 22 ítems

divididos por cada una de las dimensiones de estudio y se midió en una escala de Likert de cinco niveles, desde el más bajo (1) nunca hasta el más alto (5) siempre.

El procedimiento de la aplicación de la encuesta fue de forma presencial en las instalaciones de la empresa, para eso se presentó una carta formal a la Gerencia solicitando el permiso respectivo para el levantamiento de información, luego de ello se coordinó el día y la hora, de preferencia fin de semana que era donde se encuentran la totalidad del personal (sábado y domingo). Estando ya en el proceso de la encuesta, se entregó al personal el cuestionario previa explicación sobre el llenado y el firmado del consentimiento informado, esto se hizo en un tiempo de dos horas aproximadamente por cada día.

Respecto al procesamiento de la información, se elaboró una base de datos con los resultados de la encuesta en el programa Excel 2010, luego de eso se analizó cada una de las dimensiones de estudio y usando el análisis de frecuencias descriptivas en el programa SPSS, se establecieron las tablas de resultados con porcentajes, en primer lugar, sobre el total de los indicadores y luego se ejecutó sobre el porcentaje de los indicadores, con ello se pudo interpretar cada una de las dimensiones. Finalmente, se hizo un análisis de la media estadística de las respuestas obtenidas y mostradas por cada dimensión.

Resultados y discusión

Resultados descriptivos

Identificar el proceso de reclutamiento en la Piladora del Valle, La Libertad - 2022

Tabla 1

Indicadores de la dimensión reclutamiento

Indicador	Media
Atracción de candidatos	2.60
Atracción de talentos	2.52
Respeto al proceso de selección	2.84
Medición de las competencias internas y externas	2.60
Justificación de costos del proceso de reclutamiento	2.83
Total	2.68

Nota: Encuesta aplicada a los colaboradores

En lo que respecta al análisis de los resultados obtenidos por cada uno de los indicadores, en la dimensión reclutamiento se ha podido hallar que el principal aspecto valorado por el personal es el respeto al proceso de selección (2.84), entendiendo que gran parte de ellos luego de ser elegidos para la labor no han sufrido ningún percance y han podido desarrollar sus actividades de manera tranquila. Así mismo, el promedio encontrado en el ítem sobre la justificación de los costos del área de recursos humanos (2.83) es aceptado por el personal encuestado, sobre todo por los que pertenecen al área administrativa. Finalmente, el proceso de atracción de candidatos (2.60), así como la medición de las competencias del personal (2.60), obtuvo una media por debajo de los dos indicadores mostrados anteriormente. La atracción de talentos fue el ítem en obtener la media más baja. Estos resultados pueden ser corroborados por Linares (2020), quien manifiesta que el nivel de reclutamiento tiene mucha relación con la rotación del personal, porque las actividades que desprenden dentro del área de recursos humanos, requieren de reclutar personas que tengan las competencias necesarias para el puesto, así se evitan los cambios de personal y la rotación tiene un nivel bajo. Por su parte, Acurio et al. (2020) afirman que las organizaciones tienen la tarea de cuidar al personal con el fin de ser eficientes, esto se logra con un adecuado plan de reclutamiento basado en la motivación y reconocimientos, además de pago de bonos y capacitaciones para elevar el desempeño laboral. Es así entonces que el reclutamiento al ser un proceso de comunicación para generar oportunidades de trabajo

(Chiavenato, 2008), va muy de la mano con las necesidades de gestionar de manera correcta el área de recursos humanos, no sólo para atraer a los mejores candidatos, sino que para establecer relaciones futuras con ellos dentro de la empresa.

Identificar el proceso de selección en la Piladora del Valle, La Libertad - 2022

Tabla 2

Indicadores de la dimensión selección

Indicador	Media
Se toman en cuenta las competencias individuales	2.55
Se incrementa el capital humano	2.73
Preocupación por seleccionar personal competente	2.48
Total	2.59

Nota: Encuesta aplicada a los colaboradores

En lo que concierne a los indicadores el proceso de selección, según los resultados encontrados, los colaboradores del molino refieren que el área de recursos humano incrementa constantemente el capital humano (2.73), siendo este el resultado de los altos cambios y rotaciones de personal, porque en realidad no se incrementa, sino que se reemplazan. Por otro lado, los colaboradores consideran que el área toma en cuenta las competencias individuales (2.55), sobre todo porque en la parte operativa se demanda de mucho conocimiento técnico y las actividades tienden a ser por personas que tengan preferentemente conocimientos en el área. La media más baja hallada considera que el área de recursos humanos tiene una preocupación por la selección del personal competente (2.48), este resultado muestra que, ante la necesidad de personal, sobre todo operativo, se requiere cubrir puestos inmediatos, y se contrata sin saber sus destrezas o habilidades. Lo hallado en esta dimensión, se relaciona con lo encontrado por Vera y Blanco (2019), quienes indican que las organizaciones buscan excelencia en todas sus operaciones, y que, en sectores como las pymes, el proceso de selección es importante por la necesidad que se tienen, más aún en labores operativas; por lo tanto, el gestionar de manera correcta conduce a lograr competitividad, se implemente de forma inmediata políticas de mejora y establezcan protocolos de selección de personal. Por su parte Pantoja (2019) determinó en sus hallazgos, que el proceso de selección del personal y los aspectos operativos, son las actividades que mayor atención demandan en las organizaciones, hay una preocupación por contratar personal competente que tomen decisiones correctas; se ha encontrado que muchos

de estos problemas surgen por no tener personas adecuadas productos de un mal procedimiento de reclutamiento, y que se evidencia al no tener ningún tipo de valor interno al grupo humano. Por lo tanto, tal y como refieren Pérez et al. (2014), es importante que la organización dentro de sus procesos de selección de personal, sea capaz de adaptarlo de tal manera que los vincule de forma constante, sea se encuentren en la parte estratégica o sea en la parte operativa, al final, la suma de los objetivos llena el objetivo global.

Identificar el proceso de capacitación en la Piladora del Valle, La Libertad - 2022

Tabla 3

Indicadores de la dimensión capacitación

Indicador	Media
Desarrollo de competencias personales	2.58
Definen competencias personales	2.43
Se consideran políticas de capacitación	2.59
Se desarrollan nuevas competencias en el personal	2.50
Se desarrollan personas competentes	2.72
Total	2.56

Nota: Encuesta aplicada a los colaboradores

De acuerdo a lo encontrado en la dimensión capacitación, según los resultados, el área de recursos humanos busca el desarrollo de personas competentes (2.72), esto implica que las constantes charlas y preparación (más aún en la parte operativa) hacen que los colaboradores consideren que hay una preocupación en desarrollarlos. Así mismo, la labor de considerar políticas de capacitación (2.59) obtuvo una media importante, sobre todo en la parte operativa técnica dentro de los procesos de secado, procesamiento, selección y almacenamiento del arroz. Por otro lado, más allá de la parte organizacional, los trabajadores consideran que el área desarrolla competencias personales (2.58); también el área busca desarrollar nuevas competencias en el personal operativo técnico (2.50), debido a los constantes cambios de procesos por la adquisición de maquinaria y equipos de producción modernos; también esto se refleja por la constante capacitación al personal nuevo ante tanta rotación y cambio. Finalmente, de acuerdo a las opiniones, la definición de competencias personales es lo que menos de ejecuta (2.43). Al igual que lo hallado en esta dimensión, de acuerdo a Armijos et al. (2019), históricamente el área de recursos humanos ha tenido la orientación de preparar y desarrollar a

las personas dentro de la organización, pues al ser considerado como el principal activo de la empresa, va más allá de solo seleccionar y contratar personas, sino que se consolida como el principal pilar para el desarrollo de las personas dentro de ella. Por su parte, Loscos (2022) coincide con el hecho de que la gestión de recursos humanos busca resolver situaciones de preparación del personal, inclusive lo denomina como un fenómeno llamado “nueva guerra del talento”, debido a que anteriormente existía una incapacidad profesional en las personas y que hoy eso ha cambiado, porque hoy el talento está disponible, se conectan con las nuevas formas de trabajo y aprenden de los nuevos modelos organizacionales. Entonces, como establece Chiavenato (2008), la capacitación requiere de todo un proceso sistemático de mejora del comportamiento de los individuos, con el fin de que alcancen los objetivos que plantea la empresa, desarrollen sus habilidades, mejoren sus actitudes y aprendan aspectos temáticos concernientes a su labor.

Identificar el proceso de recompensa en la Piladora del Valle, La Libertad - 2022

Tabla 4

Indicadores de la dimensión recompensa

Indicador	Media
Se consigue la participación y compromiso del personal	2.76
Se recompensa al personal cuando logran el objetivo	2.55
Se brinda un trato justo y equitativo al personal	2.66
Se cumple con las leyes laborales	2.60
Ayuda a la consecución de objetivos organizacionales	2.63
Total	2.64

Nota: Encuesta aplicada a los colaboradores

En lo que se refiere a la obtención de recompensas, los resultados consideran que el área de recursos humanos consigue la participación y compromiso del personal (2.76), esto debido a que, en los procesos operativos del trabajo, los operarios técnicos se vuelven sumamente necesarios y la empresa busca la forma de retenerlos. Por otro lado, basado en este mismo hecho, hay una percepción de trato justo y equitativo al personal (2.66), esto debido a que hay un sentimiento de aporte de forma proporcional por parte de los trabajadores. Respecto a la consecución de objetivos personales (2.63), el promedio mostró que los colaboradores consideran que la empresa permite que las personas cumplan con el logro de sus metas. Sobre

el tema del cumplimiento legal, se encontró una preocupación en la percepción de los trabajadores, porque según el promedio (2.60), el área de recursos humanos no contempla los beneficios de ley a las personas, aunque muchos de ellos tienen un tipo de contrato temporal, esto podría ser la causa de esa percepción. Esto finalmente, se conecta con la idea de que la empresa no recompensa al personal por el logro (2.55), teniendo como sustento la situación anterior, pues el contrato que tienen la mayoría es solo por necesidad del mercado. Según lo hallado, se puede hacer mención a los resultados de Bonifaz (2018), que sugieren que los incentivos laborales han sido siempre un tema de discusión e investigación en los recursos humanos también, más aún cuando se ven desde la perspectiva de organizaciones productivas, esto debido a las políticas institucionales para remunerar al trabajador, encontrando que hay un efecto inmediato cuando se recompensa a los trabajadores, prueba de ello son las escalas remunerativas desarrolladas para el nivel operativo de las organizaciones. Así mismo, Conexión ESAN (2019) establece que es necesario identificar las necesidades y expectativas de las personas porque de ella derivan las condiciones de pagos, gratificaciones y otros que son llamados elementos no económicos, y sirven como aliciente al desempeño. El resultado ha encontrado aspectos similares al presente estudio porque las personas consideran que es necesario e importante se les reconozca el esfuerzo y el tiempo que dedican a dar su máximo esfuerzo por conseguir las metas organizacionales. En consecuencia, la importancia de las recompensas genera un clima de reconocimiento al personal, tal y como lo establece Chiavenato (2008), pues va más allá de la remuneración, siendo más bien vistos como premios, comisiones, vacaciones, periodos de descanso, gratificaciones, entre otros.

Identificar el proceso de evaluación del desempeño en la Piladora del Valle, La Libertad
- 2022

Tabla 5

Indicadores de la dimensión evaluación del desempeño

Indicador	Media
Se evalúa propiamente el desempeño de cada puesto	2.72
Se retroalimenta para el desempeño del personal	2.79
Se preparan competencias esenciales para el negocio	2.67
Se diseñan indicadores apropiados para la evaluación	2.60
Total	2.69

Nota: Encuesta aplicada a los colaboradores

Finalmente, en la dimensión de evaluación del desempeño, los resultados de la media estadística, arrojaron que la principal actividad del área de recursos humanos es la retroalimentación para un mejor desempeño personal (2.79), esto implica acciones para la mejora como individuo y como trabajador; así mismo, consideran que hay una evaluación del desempeño de cada puesto (2.72), esto normalmente se da de forma constante por la alta cantidad de campañas de cosecha. Y como punto final, los trabajadores indicaron que son preparados en competencias esenciales para el negocio (2.67) que se apoya en el conocimiento y preparación técnica; además, se consideró al final que el área tiene indicadores apropiados para evaluarlos (2.60). Lo encontrado fue también establecido por Cuesta y otros (2019), quienes consideraron que existe un vínculo muy fuerte entre la gestión de recursos humanos, las estrategias y los indicadores de gestión; además, se requieren hoy en día de una exhaustiva evaluación del desempeño individual para superar dificultades que afrontan dentro de ella. Además, Ramírez et al. (2019) reafirma esta posición debido a que el nivel operativo de cualquier empresa tiene sistemas basados en escalas remunerativas, y que deben de ser lo más claro posible para que el trabajador sepa muy bien las condiciones de su pago y recompensa, esto permitirá tener una organización mucho más saludable y mejor motivada, logrando mejores índices de desempeño para todos. El desempeño de los trabajadores es medida con la evaluación que busca el logro de la eficiencia, que según Jara et al. (2018), la capacidad del área de recursos humanos requiere de un conjunto de metas que cumplir con responsabilidad y eficiencia, y que la única manera de medirla, es mediante la evaluación del desempeño que se realiza al personal.

Objetivo general: Determinar la gestión de los recursos humanos en la Piladora del Valle, La Libertad – 2022

Tabla 6

Resultados de la variable recursos humanos por dimensión

Indicador	Media
Reclutamiento	2.68
Selección	2.59
Capacitación	2.56
Recompensas	2.64
Evaluación del desempeño	2.69
Total	2.63

Nota: Encuesta aplicada a los colaboradores

En cuanto a la gestión de los recursos humanos dentro de la empresa, muestra luego de los datos obtenidos, que la principal actividad que consideran los encuestados, está dentro de la evaluación del desempeño (2.69) que se da al personal, esto debido a que existe de forma constante charlas de inducción, capacitación y retroalimentación sobre los procesos de trabajo, consecuencia de que los operarios técnicos no desarrollan las actividades de forma estándar, generando cambios constantes en los procesos y posterior evaluación de sus funciones. Así también, en lo que respecta al proceso de reclutamiento (2.68), se encontró que la media está muy cerca a la dimensión de evaluación del desempeño, y que corrobora que, al haber alta actividad en solicitar personal, la empresa piladora tiene dificultades de este tipo. Algunos puntos más abajo, se encontró en la dimensión de recompensas (2.64) sobre el personal, que, si bien es importante y trascendente, los trabajadores dan por hecho de que este si tiene que cumplirse, más aún cuando se trata de conseguir metas inmediatas y que son representadas en las campañas de arroz, procesamiento, envasado, pesaje y almacenaje, y que son medidos con tiempos, por tanto, se necesita recompensar los logros. Por su parte, el promedio obtenido de la selección del personal fue de (2.59), y que ha mostrado solo una cierta preocupación, pues el personal asume que la misma necesidad del trabajo duro y arduo, va llevar a la piladora a tener que contratarlos de alguna forma u otra para las jornadas de trabajo, esto entonces, considera que la selección se va ejecutar de todas maneras. Finalmente, el proceso de capacitación (2.56) encontró el promedio más bajo de todas las dimensiones, pues sobre todo en el área operativa, las personas llegan con un conocimiento básico sobre las técnicas del procesamiento de pilado del arroz y todo el proceso que finaliza en el embolsado, reconocen tener aún deficiencias técnicas y que requieren aprender más cosas, perciben que la capacitación administrativa es importante pero también la operativa.

Conclusiones

Es importante entender que hoy el mundo competitivo ha traído grandes cambios en la empresa, las áreas deben replantear su forma de trabajo y los recursos humanos deben apoyarse en el personal que previamente ha pasado por un proceso de reclutamiento con la intención de explotar al máximo las competencias para las labores que se le tiene encargado.

Por tanto, las actividades de selección de personal requieren un trabajo adicional con la finalidad de que este alineado con el proceso de reclutamiento, es necesario identificar las tareas y aptitudes para el puesto de trabajo y que se asegure el cumplimiento de las funciones; para ello los flujos de los procesos de trabajo (recepción de documentos) deben ser claros y precisos,

los indicadores de selección tienen que estar estandarizados y el canal de información que se usa tiene que permitir la conexión en todas las fases del proceso.

El contexto actual requiere de áreas involucradas con el personal, que se preocupen de preparar y capacitar a las personas en habilidades blandas y duras para que puedan tener un mejor desarrollo y respondan ante las tareas que se les son encomendadas, así mismo, a las exigencias del mercado que requiere hoy de trabajadores más entrenados, tanto en aspectos administrativos como operativos, que puedan demostrar eficiencia en sus labores.

Además, es importante que la organización mantenga sistemas de recompensas, se necesita que el personal sienta que su trabajo es reconocido, si bien las motivaciones son distintas, este no debe distinguirse en cuanto a entregar retribuciones que compensen el esfuerzo de su personal, y que se logre también, un mejor ambiente de trabajo donde el colaborador pueda desarrollarse.

Es así que, ante un escenario tan dinámico, el área de recursos humanos debe contribuir con retroalimentar a los trabajadores, los programas implementados deben de evaluarse y mejorar de tal forma que se aseguren las competencias profesionales y técnicas con el objetivo de apoyar al capital humano en toda la estructura organizacional, sin diferencia alguna y, por el contrario, reforzar la preparación en cada una de las áreas.

Finalmente, la realidad de la organización obliga a cambiar su lectura sobre el escenario en el que se desenvuelve, si se pretende competir con organizaciones de igual o mayor magnitud es importante calificar al personal en general para fortalecer su labor individual para trascender como capital humano, desde la perspectiva de educación, talento, habilidades, motivación y experiencias a favor de una transformación positiva y sobre todo productiva.

Recomendaciones

Es importante que el proceso de reclutamiento sea transparente en todos los aspectos, se requiere de trabajo coordinado y cuidando la cultura de la empresa, por eso se deben de emplear canales de comunicación entre el área y los directivos de la piladora con la intención de que este proceso sea una experiencia que marque la diferencia, interese a los candidatos y sobre todo muestre que existe un trabajo en equipo.

Respecto al proceso de selección, es importante que la organización mejore dos aspectos principalmente, el primero es el tiempo de respuesta a los candidatos, para eso es recomendable que se establezca un flujo de procesos claro y preciso, que se conozca en el área y sobre todo que se cumpla, con ello se pueden mejorar estos indicadores, tanto para los postulantes administrativos como para los operarios técnicos. Así también, el tipo de información que se ofrece a las vacantes a cubrir, siendo claros en la propuesta de trabajo y sobre todo precisos en el aspecto de remuneración.

Para el proceso de capacitación, se debe de manejar contenidos de aprendizaje visualmente atractivos, usando brochures y cartillas que generen la atención de los trabajadores; por otro lado, se debe generar participación e interactividad con preparación periódica y no recurrente. Es importante, además, definir sistemas de retroalimentación de forma regular, sobre todo en los puntos más flojos detectados en el análisis por el área encargada. Finalmente, una evaluación continua para valorar el rendimiento del personal, trabajando de manera individual por cada caso y teniendo la información en carpetas (digitales de preferencia) para los trabajadores.

La mejor manera de recompensar a un trabajador se hace mediante acciones que fortalecen las relaciones con el grupo, elogiar y elevar la confianza mediante las premiaciones en reuniones es importante, se debe de reconocer el trabajo y recompensar al más activo de todo el personal, mediante días libres, que es lo que más buscan y algún reconocimiento virtual en la portada de la página web oficial; todo esto va más allá de las reuniones de confraternidad que se pueden trabajar.

Sobre la evaluación del desempeño, es importante que se disponga de retos personales a los trabajadores de la empresa piladora, teniendo a dos personas encargadas para esa función del área de recursos humanos que desarrollen estrategias de mejora luego de la retroalimentación, considerando los puntos de mejora con sistemas innovadores digitales, usando canales de grupos vía WhatsApp o algún medio masivo donde las personas puedan encontrar mensajes alentadores para sus funciones. Esta actividad se ejecutaría de forma quincenal y se calendariza en el plan de trabajo del área de recursos humanos.

Finalmente, las recomendaciones para la gestión de los recursos humanos en la Piladora del Valle, se centran en definir objetivos realizables y que estén sostenidos bajo un plan de comunicación interna, con la filosofía de tratar a los colaboradores como si fueran los propios

clientes promoviendo la motivación mediante estrategias de coaching con el fin de fidelizar al equipo de trabajo, desarrollando el liderazgo y compromiso en todos ellos.

Referencias

- Abdulkadir, D., Isiaka, S., & Adedoyin, S. (2012). Effects of strategic performance appraisal, career planning and employee participation on organizational commitment: An empirical study. *International Business Research*, 5(4), 124-133.
- Abril, M. (2018). *Diseño de procesos de gestión del talento humano*. MesaGraf. doi:<https://revistas.uta.edu.ec/Books/libros%202019/diseprocgesttth.pdf>
- Acurio, J., Álvarez, L., Manosalva, L., & Amores, J. (2020). Modelo de gestión del talento humano para la empresa Contigo S. A del cantón Valencia, Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 12(4), 93-100. doi:<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n4/2218-3620-rus-12-04-93.pdf>
- Alba, S. (2012). *La empresa admirada: La receta* (Vol. 15). LID Editorial Mexicana.
- Armijos Mayon, F. B., Bermúdez Burgos, A. I., & Mora Sánchez, N. V. (2019). Gestión de administración de los recursos humanos. *Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (Tercera ed.). México D.F.: Pearson Education.
- Bonifaz, M. (2018). Recompensas económicas en la academia: análisis de literatura empírica sobre el pago por mérito en universidades de siete países. *Educación*, 13(2), 7-28.
- Carlson, D., Upton, N., & Seaman, S. (2006). The Impact of Human Resource Practices and Compensation Design on Performance: An Analysis of Family- Owned SMEs. *Journal of Small Business Management*, 44(4), 531-543. doi:DOI: 10.1111/j.1540-627X.2006.00188.x
- Chiavenato, Idalberto (2008), *Gestión del Talento Humano*. (3a ed.) Recuperado de: <https://bit.ly/2JaKYGy>
- Chiu, R. (2002). Retaining and motivating employees: Compensation preferences in Hong Kong and China. *Personnel Review*, 31(4), 402-431. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/00483480210430346>
- Conexión ESAN. (2019). Rotación laboral en el Perú: ¿qué hacer para disminuirla? *Esan Business*, 1(1), 1-3. doi:<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/rotacion-laboral-en-el-peru-que-hacer-para-disminuirla>
- Cuesta, A., Fleitas, S., García, V., Hernández, I., Andrés, A., Mateus, M. (2018). Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa. *Revista*

Ingeniería Industrial, Vol. XXXIV/No. 1. p. 24-35
<http://scielo.sld.cu/pdf/rri/v39n1/rri04118.pdf>

- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. y Schuler, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. 3ra. Edición. McGraw Hill.
- Giraldo, C. (2018). La importancia del salario emocional. *Gestión de práctica de riesgos laborales*, 1(1), 32-33.
- Hernández, S., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México D.F.: McGraw Hill.
- Jara, A., Asmat, N., Alberca, N. y Medina, J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 23, núm. 83, 2018. Universidad del Zulia, Venezuela.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29058775014>
- Kopelman, R., Prottas, D., & Davis, A. (2008). Douglas McGregor's theory X and Y: Toward a construct-valid measure. *Journal of Managerial*, 20(2), 255-271.
- Lawler, E., & Boudreau, J. (2004). HR metrics and analytics: Use and impact. *Human Resource Planning*, 27(4), 27-35.
- Linares, J. (2020). Efectos de las prestaciones por desempleo del Mecanismo de Protección al Cesante sobre la probabilidad de ocuparse en la formalidad y sobre la calidad de los emparejamientos. *Munich Personal RePEc Archive*, 1(1), 1-30. doi:https://mpra.ub.uni-muenchen.de/106698/1/MPRA_paper_106698.pdf
- Li-Ping, T., & Chiu, R. (2003). Income, money ethic, pay satisfaction, commitment, and unethical behavior: is the love of the money the root of evil for Hong Kong Employess? *Journal of Business Ethics*, 46(1), 13-30.
- Loscos, F. (2022). Los 15 mayores desafíos de la gestión del talento. *Business Review* (Núm. 324) · Recursos humanos · Julio 2022. <https://www.harvard-deusto.com/los-15-mayores-desafios-de-la-gestion-del-talento>
- Madero, S. (2008). *Sistemas de retribución variable: Un estudio de la utilización de los bonos por desempeño en México*. San Sebastián.
- Madero, S., & Peña, H. (2012). Análisis de los procesos de recursos humanos y su influencia en los bonos y prestaciones. *Cuadernos de Administración*, 28(48), 25-36. doi:<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225025860006>

- Margherita, A. (2022). Human resources analytics: A systematization of research topics and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 2(2), 85-95. doi:<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100795>
- Mondy, R. (2010). *Administración de recursos humanos*. Pearson.
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., & Romero, H. (2018). *Metodología de la Investigación cuantitativa - cualitativa y redcción de la tesis* (Vol. 5). Educación. Obtenido de <https://corladancash.com/wp-content/uploads/2020/01/Metodologia-de-la-inv-cuanti-y-cuali-Humberto-Naupas-Paitan.pdf>
- Okpara, J., & Wynn, P. (2008). Human resource management practices in a transition economy: challenges and prospects. *Management Research News*, 31(1), 57-76.
- Oviedo, C., & Campo, A. (2015). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(4), 1-9.
- Pantoja, G. (2019). Gestión del talento humano en micro, pequeñas y medianas empresas de servicios en Colombia: aproximaciones a un modelo de diagnóstico organizacional. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 87(1), 13-26. doi:<https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2441>
- Pérez, L. (2007). *Apuntes sobre la investigación cuantitativa y cualitativa. Cuadernos monograficos*. Carabobo: Educativos.
- Pérez, M., & Espinoza, C. (2019). Rol del líder del área de recursos humanos y su influencia en la competitividad de las MIPYMES. *INNOVA Research Journal*, 4(31), 168-183. doi:<https://doi.org/10.33890/innova.v4.n3.1.2019.1077>
- Pérez, A., Vázquez, Á. & Levín, S. (2015). El control de gestión y el talento humano: Conceptos y enfoques. *Universidad & Empresa*, 17(29), 13-33. Doi: [dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.29.2015.01](https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.29.2015.01)
- Ramírez, R., Espindola, C., & Hugueth, A. (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. *Información Tecnológica*, 30(6), 167-176. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000600167>
- Resurrección, P. (2012). Performance management and compensation as drivers of organization competitiveness: The Philippine perspective. *International Journal of Business and Social Science*, 3(21), 20-30.
- Rynes, S. (2004). Where do we go from here?: Imagining new roles for human resources. *Journal of Management Inquiry*, 13(3), 203-213. doi:https://www.researchgate.net/publication/247737716_Where_do_we_Go_from_hereImagining_New_Roles_for_Human_Resources

- Saks, A. (2021). Caring human resources management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 2(4), 100-125. doi:<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100835>
- Suárez, B. (2011). Posmodernidad: Dilemas de la gestión del talento humano en el ámbito empresarial. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 4(7),91-102. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219022147006>
- Vera, A., & Blanco, A. (2019). Modelo para la gestión del talento humano en las pymes del sector servicios de Barranquilla, Colombia. *Innovar*, 29(74), 25-44. doi:<https://doi.org/10.15446/innovar.v29n74.82059>
- Wichitchanya, W., & Durongwatana, S. (2012). Human resource management and organizational innovation. *The Business Review*, 20(1), 221-227.
- Wickham, M., & O'Donohue, W. (2012). Developing an ethical organization: exploring the role of ethical intelligence. *Organization Development Journal*, 30(2), 9-29.
- Zingheim, P., & Schuster, J. (2007). Designing payand rewards in professional services companies. *Compensation and Benefits Review*, 39(1), 55-62.

Anexos.

Anexo 1: Encuesta

ENCUESTA

Estimado colaborador, se le pide por favor llenar la siguiente encuesta con el objetivo de determinar la situación de los recursos humanos en la Piladora del Valle, La Libertad – 2022. Para ello debe de completar cada uno de los campos marcando el cuadro que mejor considere usted se acerque a la realidad de la empresa. La escala tiene la siguiente valoración:

Siempre	5
Casi siempre	4
A veces	3
Casi nunca	2
Nunca	1

N°	ITEMS	ESCALA				
Reclutamiento						
1	El área de RRHH atrae candidatos que tengan competencias que exige el puesto	1	2	3	4	5
2	El área de RRHH atrae talentos a la organización y los retiene	1	2	3	4	5
3	El área de RRHH considera y respeta todo el proceso de selección de candidatos que la empresa requiere	1	2	3	4	5
4	El área de RRHH mide las competencias internas o externas del personal en el proceso de reclutamiento	1	2	3	4	5
5	El área de RRHH justifica apropiadamente los costos que incurre para el proceso de reclutamiento	1	2	3	4	5
Selección						
6	El área de RRHH toma en cuenta en el proceso de selección las competencias individuales	1	2	3	4	5
7	El área de RRHH incrementa el capital humano de la organización	1	2	3	4	5
8	El área de RRHH se preocupa por seleccionar personas con competencias necesarias para la organización	1	2	3	4	5
Capacitación						
9	El área de RRHH desarrolla competencias personales mediante la capacitación	1	2	3	4	5
10	El área de RRHH define competencias en los trabajadores para ser aplicados en el proceso de capacitación	1	2	3	4	5
11	El área de RRHH considera en sus políticas de capacitación el desarrollo de competencias	1	2	3	4	5

12	El área de RRHH desarrolla nuevas competencias en el personal	1	2	3	4	5
13	El área de RRHH desarrolla personas competentes	1	2	3	4	5
Recompensa						
14	El área de RRHH motiva y consigue la participación y el compromiso del personal	1	2	3	4	5
15	El área de RRHH recompensa al personal cuando se aumenta la productividad y la calidad del trabajo	1	2	3	4	5
16	El área de RRHH brinda un trato justo y equitativo a las personas	1	2	3	4	5
17	El área de RRHH cumple con las leyes laborales	1	2	3	4	5
18	El área de RRHH ayuda a la consecución de los objetivos organizacionales	1	2	3	4	5
Evaluación del desempeño						
19	El área de RRHH evalúa apropiadamente el desempeño en cada puesto	1	2	3	4	5
20	El área de RRHH contribuye con la retroalimentación para el desempeño del personal	1	2	3	4	5
21	El área de RRHH prepara personas para que cuenten con competencias esenciales para el éxito del negocio	1	2	3	4	5
22	El área de RRHH diseña indicadores apropiados para evaluar las competencias de cada puesto	1	2	3	4	5

Anexo 02: Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Esca la	
Gestión de recursos humanos	Conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir cargos gerenciales relacionados con personas o recursos; poniendo en práctica procesos de reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño (Chiavenato, 2008)	Se aplica el cuestionario basado en una escala de Likert para medir las dimensiones e indicadores del estudio	Reclutamiento	Atraer candidatos que tengan competencias Abastecer el proceso de selección de candidatos que cuentan con las competencias necesarias Banco de competencias internas o externas Costos del reclutamiento		
			Selección	Sumar competencias individuales Incrementar el capital humano de la organización Sumar competencias necesarias para la organización		
			Capacitación	Desarrollar competencias individuales Competencias disponibles para ser aplicadas en cualquier momento Rapidez en la creación y el desarrollo de competencias	Siempre Casi siempre	28 - 65 Compromiso bajo
				Creación de nuevas competencias Personas dotadas de competencias esenciales para el negocio Personas competentes	A veces Casi nunca Nunca	66 - 102 Compromiso medio 103 - 140
			Recompensa	Atraer talentos a la organización y retenerlos Motivar y conseguir la participación y el compromiso del personal Aumentar la productividad y la calidad del trabajo		Compromiso alto

	Brindar un trato justo y equitativo a las personas
	Cumplir con las leyes laborales
	Ayudar a la consecución de los objetivos organizacionales
	<hr/>
Evaluación del desempeño	Evaluar el desempeño en el puesto
	Competencias debidamente aplicadas por las personas a su trabajo
	Competencias adecuadas para el negocio
	Personas que cuentan con competencias esenciales para el éxito del negocio
	Competencias aplicables y aplicadas

Anexo 03: Matriz de consistencia

Matriz de consistencia

Problema de investigación	Objetivo general	Hipótesis de investigación	Variable	Dimensiones	Indicadores
¿Cuál es la gestión de los recursos humanos en la Piladora del Valle, La Libertad - 2022?	Determinar la gestión de los recursos humanos en la Piladora del Valle, La Libertad - 2022	No se considera la hipótesis al ser un estudio de nivel descriptivo	Gestión de recursos humanos	Reclutamiento	Atraer candidatos que tengan competencias Abastecer el proceso de selección de candidatos que cuentan con las competencias necesarias Banco de competencias internas o externas Costos del reclutamiento
	Objetivos específicos			Selección	Sumar competencias individuales Incrementar el capital humano de la organización Sumar competencias necesarias para la organización
	Identificar el proceso de reclutamiento en la Piladora del Valle, La Libertad - 2022			Capacitación	Desarrollar competencias individuales Competencias disponibles para ser aplicadas en cualquier momento Rapidez en la creación y el desarrollo de competencias Creación de nuevas competencias Personas dotadas de competencias esenciales para el negocio Personas competentes
	Identificar el proceso de selección en la Piladora del Valle, La Libertad - 2022			Recompensa	Atraer talentos a la organización y retenerlos Motivar y conseguir la participación y el compromiso del personal Aumentar la productividad y la calidad del trabajo Brindar un trato justo y equitativo a las personas Cumplir con las leyes laborales
	Identificar el proceso de capacitación en la Piladora del Valle, La Libertad - 2022				

Identificar el proceso de recompensa en la Piladora del Valle, La Libertad - 2022

Identificar el proceso de evaluación del desempeño en la Piladora del Valle, La Libertad - 2022

Ayudar a la consecución de los objetivos organizacionales

Evaluación del desempeño

Evaluar el desempeño en el puesto
Competencias debidamente aplicadas por las personas a su trabajo
Competencias adecuadas para el negocio
Personas que cuentan con competencias esenciales para el éxito del negocio
Competencias aplicables y aplicadas

Población, muestra y muestreo	Instrumentos de recolección de datos	Procedimientos	Técnicas estadísticas	Procesamiento
<p>Se tomó como población a los trabajadores que suman un total de 118 trabajadores. Se tomaron a todos, por tanto, no se ejecutará ninguna prueba para la obtención de la muestra.</p>	<p>La técnica empleada será la encuesta y el instrumento para su uso el cuestionario y se medirá en una escala de Likert de cinco niveles, desde nunca (1) hasta siempre (5)</p>	<p>El procedimiento de la aplicación de la encuesta fue de forma presencial en las instalaciones de la empresa, se entregó al personal el cuestionario previa explicación sobre el llenado y el firmado del consentimiento informado. El resultado del análisis de fiabilidad mediante el Alpha de Cronbach obtuvo un valor de 0,930.</p>	<p>Estadística descriptiva</p>	<p>Se elaboró una base de datos con los resultados de la encuesta en el programa Excel 2010, luego de eso se analizó cada una de las dimensiones de estudio y usando el análisis de frecuencias descriptivas en el programa SPSS, se establecieron las tablas de resultados con porcentajes, en primer lugar, sobre el total de los indicadores y luego se ejecutó sobre el porcentaje de los indicadores, con ello se pudo interpretar cada una de las dimensiones. Finalmente, se hizo un análisis de la media de las respuestas.</p>

Anexo 04: Carta de autorización de la empresa

**PILADORA DEL VALLE S.R.L.****RUC: 20396350891**

ASUNTO: Carta de Consentimiento para trabajo de Investigación de tesis

Yo, Ydelso Elmer Romero Terrones, Gerente General, con DNI: 09445650 con Domicilio fiscal en Carretera San José km 1.5, Distrito de San José, Provincia de Pacasmayo, Departamento de La Libertad.

Tengo el agrado de dirigirme a usted con la finalidad de hacer de su conocimiento que el Sr. Luigi Fabián Tello Falla con DNI: 43488721, Bachiller de la carrera de Administración de empresas y actualmente estudiante de tesis, en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

Ha sido admitido para realizar su trabajo de investigación de tesis en mi representada, así también brindarle el apoyo y las facilidades de obtener información e ingresar a las instalaciones para llevar a cabo su trabajo.

Aprovecho la oportunidad para expresarle mi consideración y estima personal.

Pacasmayo, 08 de Julio del 2022

Atentamente,

PILADORA DEL VALLE S.R.L

Ydelso Elmer Romero Terrones
GERENTE

Ydelso Elmer Romero Terrones
Gerente General
PILADORA DEL VALLE S.R.L

CARRETERA A SAN JOSE KM 1.5- SAN JOSE- PACASMAYO - LA
LIBERTAD

Anexo 05: Constancia de Validación por juicio de expertos

**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS**

Quien suscribe, Rafael Camilo Girón Córdova, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del informe de tesis para obtener el grado de **Licenciado en Administración de empresas**, titulado “**Gestión de los recursos humanos en la Piladora del Valle, La Libertad – 2022** del estudiante **Luigi Fabián Tello** reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación, **siempre y cuando levante las observaciones hechas.**

Atentamente

Chiclayo, 08 de julio de 2022.

FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Dr./ Mg./Lic. Nombre: Rafael Camilo Girón Córdova

Cargo Actual: Docente del Dpto. de CC.EE. en el Área de Talento Humano – USAT

Miembro del Instituto de Bioética – USAT.

Miembro del Instituto de Ciencias para el Matrimonio y la Familia – USAT.

Anexo 06: Constancia de Validación por juicio de expertos

**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS**

Quien suscribe, Juana Graciela Palma Vallejo, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del informe de tesis para obtener el grado de Licenciado en Administración de empresas, titulado "Gestión de los recursos humanos en la Piladora del Valle, La Libertad - 2022; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 08 de julio de 2022.

Mg. Juana Graciela Palma Vallejo
ADMINISTRACIÓN EN NEGOCIOS
TURISMO Y NEGOCIOS
CLT - Lima N° 323

FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Dr./ Mg./Lic. Nombre: Juana Graciela Palma Vallejo

Cargo Actual: DTP UTP