



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y
EDUCACIÓN**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION Y
NEGOCIOS INTERNACIONALES**

Tesis:

**“GESTIÓN DE PERSONAL DE LAS MYPES Y SU
INFLUENCIA EN LA EXPORTACIÓN DE AGUAYMANTO
DESHIDRATADO AL MERCADO NORTEAMERICANO-
CASO EMPRESA DISTRIBUCIONES QUINTANA SAC,
2015”**

Para optar el título de Licenciada en Administración y Negocios Internacionales

Presentado por la Bachiller

VICKY YRIS CORNEJO CUETO

LIMA – PERÚ

2016

DEDICATORIA

A mis padres por ser ellos la luz que siempre necesite para dar cada paso en mi vida.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la gracia de disfrutar cada uno de mis logros.

A mi familia por ser ese apoyo indesmayable que me alienta día a día seguir adelante.

A mis compañeros de estudio por haberme permitido compartir con ellos momentos tan gratos e inolvidables.

A mis maestros por compartir con desprendimiento su sabiduría.

A mis amigos por estar a mi lado, sobre todo en los momentos menos felices.

VICKY YRIS CORNEJO CUETO

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se desarrolló en el sector agroindustrial, siendo la empresa objeto de estudio Distribuciones Quintana SAC, con sede matriz en Lima y con una sede sucursal en la ciudad de Cajamarca, de donde se obtuvo la información necesaria para la presente investigación.

Se logró identificar la relación de las variables estudiadas y comprobar cada una de las hipótesis de trabajo, es decir, se pudo lograr establecer cuáles son las causas fundamentales de la problemática integral.

El problema en el que se centró la presente investigación, respondió a la siguiente interrogante:

¿Cuáles son las carencias y limitaciones técnicas de la gestión de personal de la MYPES que influyen en la exportación de aguaymanto deshidratado al mercado norteamericano” Caso: empresa Distribuciones Quintana SAC, 2015”

El Problema tiene 3 partes con las siguientes prioridades:

- a) Administración de Personal empírica
- b) Carencia de procesos técnicos.
- c) Carencia de un manual de cargos.

El Objetivo general determinó las carencias y limitaciones técnicas de la gestión de personal de las MYPES que influyen en la exportación de aguaymanto deshidratado al mercado norteamericano Caso empresa Distribuciones Quintana SAC, 2015, con el propósito de formular recomendaciones y mejorar los resultados actuales.

La Hipótesis general propone solucionar las carencias y dificultades técnicas en la gestión de personal de las MYPES que influyen en la exportación de aguaymanto deshidratado al mercado norteamericano Caso empresa Distribuciones Quintana SAC 2015, mediante el uso de teorías, herramientas y nuevos conocimientos en enfoques de gestión.

Las conclusiones generales están orientadas a solucionar las carencias y dificultades técnicas en la gestión de personal de las MYPES que influyen en la exportación de Aguaymanto deshidratado al mercado norteamericano Caso empresa Distribuciones Quintana SAC” 2015, mediante la propuesta del uso de herramientas de gestión que contribuyan a mejorar los resultados actuales de la empresa en estudio.

Las recomendaciones están dirigidas a los directivos y Gerencia General de la empresa Distribuciones Quintana SAC y a otras empresas registradas como MYPES, con características, dimensiones y problemática, similares a los que atraviesa la empresa objeto de estudio.

La recomendación general se basa en las razones que sustentan las carencias y limitaciones técnicas materia de la presente investigación; por tanto, se puede lograr mejorar la gestión de personal de las MYPES que influyen en la exportación de Aguaymanto deshidratado al mercado norteamericano Caso empresa Distribuciones Quintana SAC, 2015.

Palabras clave: Gestión, personal, desempeño, exportación.

ABSTRACT

This research was conducted in the agro-industrial sector, with the company under study Distributions Quintana SAC, with headquarters based in Lima and with a branch office in the city of Cajamarca, where the necessary information for this research was obtained.

It was possible to identify the relationship of the variables and check each working hypothesis, ie, it was able to establish what are the root causes of the overall problem.

The problem that this research focused, responded to the question:

What are the gaps and technical limitations of management personnel MYPES influencing export to the American market dried aguaymanto "Case: company Distributions Quintana SAC, 2015"

Problem has 3 parts with the following priorities:

- a) Personal empirical Administration
- b) Lack of technical processes.
- c) Lack of a manual charges.

The overall objective identified gaps and technical limitations of personnel management of MSEs influencing aguaymanto export to the US market dehydrated company Case Distributions SAC Quintana, 2015, in order to make recommendations and improve current results.

The general hypothesis proposes to solve the shortcomings and technical difficulties in managing staff MSEs influencing aguaymanto export to the US market dehydrated Case Quintana Distributions SAC Company 2015, by using theories, new knowledge tools and approaches management.

The general conclusions are aimed at solving the shortcomings and technical difficulties in managing staff MSEs influencing export aguaymanto dehydrated to the US market Caso company Distributions Quintana SAC "2015, by proposing the use of management tools to help improve the current results of the company under study.

The recommendations are addressed to managers and General Manager of the company Distribuciones SAC Quintana and other similar companies registered as MYPES with features, dimensions and problematic, which crosses the company under study.

The general recommendation is based on the reasons behind the gaps and technical limitations concerning this investigation; therefore, you can achieve better manage staff MSEs influencing aguaymanto export to the US market dehydrated Case Quintana company Distribuciones SAC, 2015.

ÍNDICE

CARATULA	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	vi
ÍNDICE	viii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1.1. Planteamiento del problema	3
1.1.1 Diagnóstico.....	3
1.1.2 Experiencia en Europa	6
1.1.3 Experiencia en Latinoamérica	9
1.1.4 Experiencias en el Perú	12
1.1.5 Pronóstico	14
1.1.5.1 Personal más motivado.....	14
1.1.5.2 Personal más comprometido	15
1.1.5.3 Personal más competente	16
1.1.5.4 Mejora en el clima laboral	17
1.1.5.5 Mejora en el desempeño del personal	17
1.1.6 Control de pronóstico	18
1.1.6.1 Índice de Rotación Personal.....	18
1.1.6.2 Índice de Ausentismo Laboral.....	19
1.1.6.3 Índices de reclutamiento	20
1.1.6.4 Índices de Selección	21
1.1.6.5 Índices de capacitación	21
1.1.6.6 Indicadores de desempeño.....	22
1.1.7 Situación y contexto de la problemática actual.....	22
1.1.8 Identificación y determinación del Problema.....	24
1.1.9 Delimitación del Problema.....	24
1.2 Formulación del problema.....	25
1.2.1. Problema Principal	25
1.2.2. Problemas Específicos.....	26

1.3. Objetivos de la investigación	26
1.3.1. Objetivo General	26
1.3.2. Objetivos Específicos.....	26
1.4. Justificación del estudio	26
1.4.1. Justificación de la Investigación	26
1.4.2. Importancia de la investigación	27
1.5. Limitaciones de la investigación	27
CAPITULO II: MARCO TEORICO	29
2.1. Antecedentes del estudio	29
2.1.1 Tesis Internacionales.....	29
2.1.2 Tesis Nacionales	32
2.2. Bases teóricas.....	34
2.2.1. Conceptos básicos.....	34
2.2.1.1 Administración de Recursos Humanos	34
2.2.1.2 Políticas de Recursos Humanos	38
2.2.1.3. La planificación de los recursos humanos	43
2.2.1.4. Cobertura de las necesidades de recursos humanos de la organización	44
2.2.1.5. Reclutamiento y Selección de Personal	45
2.2.1.6. Aumento del potencial humano y desarrollo del individuo	50
2.2.1.7. Evaluación de la actuación de los empleados.-	53
2.2.1.8. Retribución y motivación de los empleados.-.....	54
2.2.1.9. La gestión de la salud e higiene en el trabajo.-.....	54
2.2.1.10. La gestión estratégica Internacional de los recursos humanos.....	55
2.2.1.11. Análisis y descripción y diseño de puestos	57
2.3. Información sobre el Producto a Exportar: Aguaymanto Deshidratado	58
2.3.1. Descripción:.....	58
2.3.2. Características Generales del Aguaymanto	59
2.3.3. Proceso del Aguaymanto:	61
2.3.4. Presentaciones.....	63
2.3.5. Certificaciones.....	63
2.3.6. Ficha Técnica del Aguaymanto:	69
2.3.7. Aguaymanto Deshidratado:	70
2.3.8. Usos.....	71
2.3.9. Beneficios del Aguaymanto	72

2.3.10.	Principales Destinos de Exportación.....	75
2.3.11.	Clasificación Arancelaria del Producto.....	76
2.4.	Ley de MYPES.....	78
2.5.	TLC con EEUU.....	86
2.6.	Definición de términos.....	88
2.7.	Hipótesis.....	93
2.7.1.	Hipótesis general.....	93
2.7.2.	Hipótesis específica.....	93
2.7.2.1.	Sub Hipótesis "a".....	93
2.7.2.2.	Sub Hipótesis "b".....	93
2.8.	Variables.....	94
2.8.1.	Definición conceptual.....	94
2.8.2.	Definición operacional de la variable.....	99
2.8.3.	Operacionalización de variables.....	101
CAPITULO III: METODOLOGÍA.....		102
3.1.	Tipo y nivel de investigación.....	102
3.1.1	Tipo de investigación.....	102
3.1.1.1	Según su finalidad.....	102
3.1.1.1.1.	Según su alcance temporal.....	102
3.1.1.1.2.	Según su característica.....	102
3.1.2.	Nivel de Investigación.....	103
3.2.	Población y muestra.....	103
3.2.1.	Universo.....	103
3.2.2.	Población.....	103
3.3.	Técnicas e instrumentos para la recolección de datos.....	103
3.3.1.	Técnicas.....	103
3.3.2.	Instrumentos.....	104
3.4.	Validez y confiabilidad del instrumento.....	104
1.2.7	Validación de Contenido (por medio de jueces).....	104
3.5.	Plan de recolección y procesamiento de datos.....	112
CAPITULO IV: RESULTADOS.....		115
CAPITULO V: DISCUSIÓN.....		132
5.1	Propuesta de cambio y Mejora.....	135
CONCLUSIONES.....		143

RECOMENDACIONES.....	148
BIBLIOGRAFÍA.....	149
ANEXOS.....	150
ANEXO 1.....	151
MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	151
ANEXO 2.....	153
ESCALA DE PERCEPCIÓN DE GESTION RRHH.....	153
ANEXO 3.....	154
GUÍA DE ENTREVISTA DE PERCEPCIÓN DE LA GESTION DE RRHH.....	154

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo buscó encontrar las causas fundamentales de las carencias y limitaciones técnicas de la gestión de personal de las MYPES, Caso empresa Distribuciones Quintana SAC, y que según la problemática encontrada se propone desarrollar alternativas de solución para mejorar sus resultados.

Como logro de objetivo el presente estudio evidenció que era posible establecer mejoras sustantivas a la gestión de las MYPES y con ello abrir un nuevo panorama posibilidades de éxito acompañado de una gestión moderna.

La presente investigación ha sido estructurada en cinco capítulos:

Capítulo I, titulado El problema de la Investigación, se presenta y describe la problemática que existen en las MYPES y que son barreras para desarrollar una buena gestión empresarial. Asimismo según lo identificado, se planteó los problemas generales y secundarios que aborda la tesis, y sobre esta base se planteó alternativas de solución acordes a la problemática.

Capítulo II, titulado Marco teórico, hace énfasis al análisis de la investigación, también se plantean las hipótesis correspondientes a los problemas citados y finalmente se detallan las variables.

Capítulo III, titulado Metodología, se señala el tipo y el nivel de la investigación que se desarrolló; el universo y la población, considerados; las técnicas y los instrumentos aplicados; la validez y la confiabilidad del instrumento; y el plan de recolección y procesamiento de datos utilizado.

Capítulo IV, titulado Resultados, hace mención a los resultados obtenidos luego de la aplicación de la metodología.

Capítulo V, titulado Discusión. Donde se contrastan los hallazgos de la investigación con las hipótesis y problemas planteados en la presente investigación.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones, las fuentes bibliográficas y los anexos.

CAPITULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

El entorno exige actualmente que las empresas se vuelvan cada vez más competitivas y más innovadoras; como se sabe la innovación es uno de los medios más importantes para lograr una adecuada adaptación, una rápida respuesta a los cambios y una posición competitiva y sólida en el mercado. En el sector MYPES de exportación de productos agrícolas y derivados, se viene alcanzando un buen nivel de crecimiento en los últimos años, pero este crecimiento en muchos casos se viene consiguiendo de manera inorgánica, es decir que las empresas crecen sin haber planificado ni organizado su crecimiento, como viene sucediendo en el caso de la empresa objeto de estudio.

En este contexto, muchas empresas equivocadamente aplican cambios “cosméticos”, es decir, de forma y no de fondo; pero sin lugar a dudas la piedra angular para iniciar un desarrollo empresarial sostenido y sostenible en el tiempo, es ir introduciendo mejoras sustantivas en la gestión general y funcional de la empresa. Es lamentable que en las MYPES, a nivel internacional, salvo muy raras excepciones, la fusión de personal se encuentre tan descuidada, lo que significa que no existe una práctica profesional de la gestión de recursos humanos, en este tipo de empresas.

1.1.1 Diagnóstico

Las MYPES de exportación de productos agrícolas en nuestro país presentan una serie de carencias que caracterizan su gestión de personal. Esta situación se agudiza en la Distribuciones Quintana SAC, debido a que, recientemente ha incursionado en la

exportación de aguaymanto deshidratado, lo que involucra que la empresa tenga que cumplir mayores retos, para lo cual se hace necesario tener que elevar el nivel de compromiso, motivación y desempeño de su personal, resultados que no se podrán alcanzar manteniendo el actual enfoque de gestión de personal. A continuación citamos algunos aspectos encontrados empresa objeto de estudio:

- ❖ La Gestión de Personal, se viene llevando a cabo desde un enfoque tradicional, es decir cumple básicamente las funciones de elaboración de planillas, contratos, CTS y control de asistencia; insuficientes para conseguir que el personal se sienta motivado y comprometido para realizar su trabajo.
- ❖ Carece de Análisis de Puestos actualizados; situación que no permite establecer de manera correcta los criterios y predictores que deben primar para la selección de personal, ni mucho menos aplicar los referidos perfiles a otros procesos de la administración de personal en general.
- ❖ La empresa carece de un proceso técnico de diagnóstico de necesidades de capacitación, proceso clave para poder identificar las oportunidades de mejora del personal, que permita superar las brechas de desempeño negativas presentada por algunos trabajadores. Bajo este escenario no se puede realizar una gestión adecuada de capacitación y desarrollo de personal.
- ❖ La organización tampoco realiza la evaluación de desempeño del personal bajo criterios técnicos. Al contar con perfiles ocupacionales desactualizados, la posibilidad de realizar cualquier intento de medir de manera objetiva la actuación del personal, resulta limitada.

- ❖ No existe plan de carrera ni políticas que dirijan los futuros caminos a seguir por el personal ni sustentar técnicamente acciones de movilidad interna de personal como son los cambios laterales a otros puestos de trabajo o ascensos, entre otros.
- ❖ Carencia de programas de reconocimiento e incentivos al personal, así como de un sistema de retribuciones y compensaciones justas y equitativas, que estimule el esfuerzo y entusiasmo de los trabajadores en el cumplimiento de sus funciones.
- ❖ Asimismo se pueden citar los siguientes efectos: lentitud en los procesos claves de la organización, falta de motivación identificación y compromiso del personal, bajos niveles de desempeño del personal.

Como se puede observar, las citadas carencias tienen una influencia directa en la gestión de personal, lo que indudablemente condiciona el desempeño de la fuerza laboral de la empresa Distribuciones Quintana SAC, así como, otros resultados de la organización, como: ausentismo laboral, rotación de personal, clima laboral, la productividad, ventas y utilidades.

Lo más valioso del capital humano es su aporte al logro de los objetivos de la organización. Este aporte está basado principalmente en su buen desempeño, y el buen desempeño solo se logrará con una eficaz gestión de personal. De allí lo relevante que resulta desarrollar la presente investigación, en la que se busca identificar y determinar las características de la gestión de personal actual y su influencia en la exportación de aguaymanto deshidratado a Estados Unidos, con la finalidad de plantear un conjunto de propuestas de cambio y mejora.

1.1.2 Experiencia en Europa

Según datos sueltos que hemos podido identificar, no existe dentro de la experiencia de Europa una inclinación a desarrollar prácticas modernas de gestión de personas por parte de las pequeñas empresas. Pero de otro lado, si existe un gran interés de algunas organizaciones empresariales de apoyo, a estimular a las pequeñas empresas a desarrollar practicas más profesionales en la gestión del talento humano. El interés a que nos referimos por parte de algunas organizaciones de apoyo quedó demostrado en un proyecto auspiciado por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER), en el marco del Programa InnoEmpresa. El proyecto tuvo como principales propósitos: profesionalización de la gestión, reforzar el liderazgo e impulsar la innovación. De acuerdo a lo señalado por Jerico (2010) la investigación tuvo las siguientes fases:

1. Diagnóstico de las variables clave de las PYMES en la gestión del talento (participación de todos los trabajadores de las empresas). Para el diseño de la Herramienta de Diagnóstico se tuvieron en cuenta factores de Innovación y Desarrollo del Talento tales como: diversidad, co-creación, colaboración y horizontalidad, participación, transparencia, autogestión/flexibilidad, libertad, reconocimientos y orientación hacia la innovación; Políticas de atracción y desarrollo del talento, Compromiso en el trabajo y Motivación personal. El cuestionario constó de 25 preguntas, a valorar en una escala que evitaba posiciones intermedias. Los resultados agregados de las 18 empresas participantes en el piloto fueron (puntuaciones sobre 10):
 - Factores Impulsores del Talento: Liderazgo (6,81), Clima (6,91), Cultura (6,93), Estrategia/Innovación (6,88)

– Factores Estructurales del Talento: Retribución (5,14) y Organización/Sistemas de Relaciones (5,74)

2. Taller de Gestión del Talento, identificación de oportunidades de innovación con los miembros del comité de dirección y Análisis de viabilidad de las iniciativas de innovación surgidas. Se trasladaron a las PYMES las mejores prácticas identificadas en el proyecto, y se abordaron contenidos eminentemente prácticos como: ¿Por qué gestión del talento?, análisis de la diversidad del Equipo, el talento en el mundo de la empresa: quiero/puedo/acción; facilitadores, inhibidores y potenciadores del talento; emociones individuales y colectivas, cualidades del talento actual, análisis del diagnóstico de la empresa... También trabajamos la visión de futuro, los comportamientos observables en Gestión del Talento, del talento individual al talento del equipo etc. Todos los Talleres fueron altamente participativos y muy útiles.

3. Acompañamiento en el Proceso, a través de sesiones de Counselling y de una Plataforma Colaborativa: la información obtenida de los cuestionarios y talleres, permitió orientar los procesos de counselling (tres sesiones en total, en la mayor parte de los casos, una presencial y dos telefónicas) cuyo objetivo se centró en la ayuda individualizada para reforzar el cambio de hábitos, asentar lo aprendido en los talleres y revisar los planes de acción.

En el marco del proyecto se ha desarrollado una Plataforma colaborativa 2.0: comunidad de mejores prácticas. Todos los usuarios dispusieron de Blog, In-mail en la comunidad, Perfiles Personales, posibilidad de participar en foros y grupos de discusión, crear sus propios debates, subir y gestionar documentos y gestionar su red social.

InnoPersonas ha ido dinamizando la plataforma, durante la vida del proyecto, colgando artículos, y todo tipo de información relevante sobre Gestión del Talento para los usuarios de la misma.

Conclusiones:

- La incorporación por parte de las PYMES de prácticas de innovación organizativa y gestión avanzada de Recursos Humanos, es complicada en la realidad actual, nos hemos movido en niveles de “supervivencia” donde es casi imposible contar con tiempo para el cambio en los procesos. Cuando hemos tratado de validar la Gestión del Talento como herramienta para la dirección avanzada de recursos humanos en las PYMES, nos hemos dado cuenta de que nuestro objetivo era demasiado ambicioso, pues era preciso, antes de pasar a ese nivel, tener más desarrollado el entorno de Recursos Humanos 2.0. dentro de la PYME. Hemos detectado, por tanto, la necesidad en las pequeñas y medianas empresas, de instaurar una nueva versión, mejorada y adaptada, de la política de Recursos Humanos.
- Con la baja rotación actual, es casi imposible poder valorar, si el mantenimiento del empleo en las empresas participantes es consecuencia del trabajo efectuado en el proyecto, o del contexto actual.
- La comunicación es el área de mejora por excelencia en todas las Pymes objeto del proyecto, así como la gestión del conflictos interdepartamentales y la innovación en los procesos, sistemas y estructuras.
- En cuanto a los aspectos mejor valorados en las encuestas, destacan la flexibilidad, el clima laboral y la igualdad de oportunidades.

1.1.3 Experiencia en Latinoamérica

Las experiencias sobre el manejo técnico de la gestión de personal en las Pymes de Latinoamérica, son bastante escasas, por decir lo menos. No se reporta en este sector económico un desarrollo importante en el campo de la gestión de recursos humanos. Martínez (2013) en la revista denominada Serie Materiales de enseñanza, publica una serie de consideraciones sobre la Gestión de Recursos Humanos en Pymes, donde sostiene que:

La realidad demuestra la importancia y valor de las Pymes, pero éstas tienen grandes dificultades, propias de su tamaño reducido, escasa profesionalización, acceso restringido a la financiación y en general con una alta participación de familiares dentro de su estructura (y fuera) que impacta en la gestión de la organización. Sumado a esto se encuentra la gestión de las personas que integran a las Pymes, que suele ser el aspecto que más dificultades les trae a este tipo de organizaciones y usualmente no saben cómo resolverlas. Quien dirige estas organizaciones, encuentra en muchas ocasiones que las personas muestran falta de compromiso, irresponsabilidad, ineficiencia, falencias de comunicación y falta de formación (a veces uno de estos aspectos y otras veces conjugados). Esto se puede dar en todos los niveles jerárquicos. A partir de esta realidad se buscan alternativas para resolver estas cuestiones, pero no siempre las organizaciones tienen las personas adecuadas para abordar y solucionar estos inconvenientes.

(p.5)

Lo cierto es que la falta de conocimiento en el manejo de personas, para poder potenciar sus habilidades y que éstas logren un mayor aporte a la organización, se hace evidente en los directores o dueños de las Pymes. La ausencia de la puesta en práctica de

procesos técnicos de recursos humanos, como: reclutamiento y selección de personal, evaluación de desempeño, planes de carrera, capacitación y desarrollo de personal, compensaciones, manejo del clima laboral, entre otros, limita las posibilidades de contar con personal más calificado y sobre todo competente. Según Martínez (2013) “Las falencias que suele tener una Pyme y que surgen de un diagnóstico, son propias de la escasez de recursos que poseen”. A continuación lo que detalla el autor:

Infraestructura. Espacios de trabajo poco adecuados, ventilación y / o acondicionamiento de aire insuficientes, iluminación inapropiada.

Posibilidades de crecimiento. La estructura aplanada hace que las únicas alternativas de crecer sean mediante un enriquecimiento de puestos más que por promociones de jerarquía.

Formación. Existen pocas organizaciones Pymes que destinan presupuestos permanentes para la formación de su personal, por lo que ésta suele ser sumamente escasa y sin planificación.

Desempeño. Suele no realizarse la gestión del desempeño a causa de una falta de metodología sumada a la creencia que porque “son pocos”, saben cómo trabaja cada uno. Las personas suelen comentar su necesidad de que le realicen una devolución acerca de cómo están trabajando.

Comunicación. Enfocada a nivel estratégico, las personas manifiestan no conocer los objetivos de la organización, misión, visión ni estrategia. A nivel operativo les suelen faltar informaciones sobre cambios, implementaciones o problemáticas a resolver.

Remuneración. Este ítem es clave en las Pymes ya que en su mayoría no tienen la posibilidad de pagar remuneraciones competitivas y por ello acceden a postulantes con menor desarrollo, formación, competencias y / o aspiraciones. Estos son a nivel general los que suelen presentarse en un diagnóstico y según cada organización podría agregarse alguno más o quitarse uno de los mencionados. (p.76 y 77)

Uno de los mayores inconvenientes sucede cuando se piensa que la carencia en el manejo del personal se debe a las características peculiares que tienen las empresas del sector de las Pymes, lo cual resulta incorrecto. La gestión profesional de recursos humanos es una especialidad que se puede aplicar a todo tipo de empresa independientemente del tamaño, giro o sector económico al que pertenezca. Por consecuencia, es importante que los directores y dueños de las Pymes en Latinoamérica, rompan con paradigmas antiguos y cambien sus enfoques respecto al manejo del personal. En este sentido, Martínez (2013) en la publicación antes mencionada, sostiene a manera de conclusiones lo siguiente:

La Pymes, más allá de sus falencias, tiene grandes oportunidades para generar mejoras que las conviertan en organizaciones eficientes y competitivas.

Solo se requiere de apertura de la Dirección para aceptar colaboración de especialistas que la orienten en la mejora de los aspectos que necesitan atención.

Las personas son claves en cualquier organización y una Pyme no es la excepción. Las Pymes pueden utilizar las mismas técnicas, herramientas y procesos de gestión de las personas, que cualquier gran organización, con la única salvedad de adaptar su aplicación a la escala que tiene cada Pyme.

Como recomendación final, le diría que lo mejor es llegar al o los dueños, a quienes toman la última decisión, porque son ellos quienes pueden impulsar los verdaderos cambios en la Pyme, son quienes determinan cuál será el destino de los recursos que la misma genera y además influirán en las personas para que se tome una dirección específica.

Asimismo, integre a los mandos medios en las discusiones, en el armado de planes, en las estrategias. Estas personas suelen ser de gran compromiso, lealtad y confianza de la Dirección y son quienes van a sostener en la práctica las modificaciones introducidas.

Por otra parte, no desdeñe los recursos con los que se cuentan. La creatividad supera todos los obstáculos y se pueden lograr grandes resultados con poca inversión. Lo necesario es tener claridad sobre qué hacer y tener voluntad de hacerlo realidad. (p. 78)

1.1.4 Experiencias en el Perú

El crecimiento de las Pymes en nuestro país en los últimos años ha sido significativo. Sin embargo, las prácticas que vienen llevando a cabo a nivel de gestión, requieren de una serie de cambios importantes para poder alcanzar un manejo más profesional de sus operaciones. Si bien es cierto que se han llevado a cabo esfuerzos a nivel del estado para fomentar el crecimiento de este sector económico, también es cierto, que estos esfuerzos se han realizado en los aspectos legal y financiero principalmente, pero en cambio, en la gestión empresarial y específicamente en la gestión de personal, la labor del estado ha sido pobre por decir lo menos, y si a eso le sumamos la falta de conciencia de necesidad de cambio por parte de los dueños y directivos de estas empresas, el escenario se torna mucho más grave. Martínez (2015), gerente general de

HR IN en una entrevista concedida a diario gestión, sostiene que: “La mayoría lo ve más como un gasto infortunadamente pero, es a través de demostrarles el impacto que tienen los recursos humanos en una empresa, que van entendiendo que es más una inversión”. Asimismo, señala que: “Esas empresas (las pymes) son altamente dependientes del talento y el esfuerzo de las personas, por lo que su manejo es fundamental”

El experto con más de 25 años de experiencia en el campo de recursos humanos, pone énfasis de la importancia de la remuneración variable como factor motivante al buen desempeño y a la fidelización de empleados, así como, mecanismo de atracción de empleados talentosos, y en general de retención de personal y disminución en los índices de rotación de personal. En tal sentido Martínez (2015) sostiene que:

Eso tiene que ver mucho con cómo remunerar a la gente, no se trata solamente de pagar sueldos más altos sino de pagar mejores sueldos y eso tiene que ver con cómo variabilizar los sueldos, aunque también tienen problemas (las pymes) de atracción de talento fresco y nuevo, así como problemas de retención de talento, que tiene que ver mucho con el concepto de fidelizar.

Martínez, considera también que hay que demostrarles a las Pymes, el efecto que causa hacer una buena gestión de recursos humanos y con ello no sería difícil cambiar sus creencias y sus prácticas; en tal sentido expresa que: “Por ejemplo, en el tema de rotación, debemos demostrarle cómo impacta una disminución de la rotación no deseada en su línea de resultados o cómo impacta un programa bien diseñado de capacitación técnica en la mejora de su productividad”.

Desde la perspectiva de Martínez uno de los más connotados especialistas en el campo de los recursos humanos de nuestro país, se puede identificar que las Pymes en el Perú no han podido desarrollar aún prácticas profesionales en la gestión de personal; pero

también se puede concluir que no resultaría difícil convencer a las Pymes, dejar las practicas del enfoque tradicional y adoptar una gestión más moderna y especializada.

1.1.5 Pronóstico

En base a las opiniones vertidas por los expertos -acotadas líneas arriba- se puede determinar que las MYPES, no tienen por qué estar alejadas de una gestión profesional de recursos humanos. En el caso específico de la empresa Distribuciones Quintana SAC, estamos completamente convencidos que implementar cambios en la gestión de personas, traerá una repercusión positiva en los resultados de la organización. Por tanto, es sumamente importante ensayar una proyección de los beneficios que se producirán – en la empresa objeto de estudio- a partir de una administración de recursos humanos más moderna y eficaz, según se detallan a continuación:

1.1.5.1 Personal más motivado.

Contar con gente motivada es uno de los principales propósitos de una buena gestión de recursos humanos. Los trabajadores con actitud, disposición y entusiasmo elevan sus posibilidades de obtener un mejor desempeño en el trabajo. Puede resultar sencillo contar con trabajadores hábiles; el mundo está lleno de personas talentosas e inteligentes, pero lo que resulta escaso es la gente con capacidad de resistencia para enfrentar situaciones críticas sin desmayar, ese es el tipo de personas que requieren las empresas. Por tanto es menester de un sistema de gestión de personal articular un conjunto de procesos en función a perfiles ocupacionales con competencias genéricas acordes a las necesidades de la organización; competencias como: flexibilidad y capacidad de adaptación, comunicación efectiva, trabajo en equipo, integridad; competencias que deberán tener desarrolladas todos los trabajadores,

independientemente del nivel jerárquico o de autoridad que ocupen dentro de la organización.

Es mucho más probable que un trabajador alineado a los valores y a las competencias exigidas por la empresa, cuente con mayor disposición, actitud y motivación para el trabajo, que aquel que no está en sintonía con la cultura de la organización. Entonces implementar un sistema moderno de recursos humanos garantizará, conseguir entre otros logros, contar con gente con mayor motivación interna o automotivación.

1.1.5.2 Personal más comprometido

Otro de los aspectos que anhela toda organización que está sintonizada con una moderna gestión de recursos humanos, es contar con gente comprometida. Se puede estar motivado pero si no existe un compromiso real, la motivación no perdura en el tiempo. Por tanto no solo es necesario contar con personal motivado, sino además este personal debe estar comprometido con su labor, con su unidad orgánica y con toda la empresa. El propósito es que los trabajadores puedan vincularse efectivamente con sus tareas, funciones y responsabilidades, y esto solo puede ser posible, cuando estos trabajadores alcanzan un verdadero compromiso afectivo con la empresa, lo que significa que la gestión de recursos humanos ha generado en ellos un buen nivel de satisfacción laboral y sentido de pertenencia. Esto solo se podrá lograr a través de acciones que estimulen la participación activa del personal en los planes de crecimiento y desarrollo que la empresa tiene previsto en el corto, mediano y largo plazo. No hay nada que comprometa más a los trabajadores que el haber aportado con sus ideas a la elaboración de planes y proyectos en que la empresa busca éxito y posicionamiento en el mercado.

1.1.5.3 Personal más competente

Lo que busca una gestión moderna de recursos humanos, mediante la implementación de un conjunto de procesos técnicos, es seleccionar, desarrollar y retener al personal talentoso. Para ello las competencias de los trabajadores deben estar alineadas a la cultura y a la estrategia de la organización, solo de esta manera se podrán articular esfuerzos y capacidades personales en beneficio de los grandes objetivos de la empresa.

Es indudable que el aporte que le brindará una moderna gestión de recursos humanos a la empresa Distribuciones Quintana SAC, será radical en todo aspecto, pero en relación a las posibilidades de contar con gente más competente será vital, y para ello es clave poner en práctica lo siguiente:

- Un eficaz sistema de selección que permitirá seleccionar personas que sean más dúctiles a las necesidades reales de cada posición funcional dentro de la empresa;
- Un sistema permanente de evaluación de desempeño, que permitirá medir la actuación del personal ya sea para corregir las brechas de desempeño negativas, o para identificar oportunidades de desarrollo profesional, vinculados a los planes de carrera que tiene previsto la empresa.
- En base a lo anterior poder formular diagnóstico y planes de capacitación y desarrollo de recursos humanos.
- Asimismo formular planes de carrera del personal y administrar eficazmente la distribución y racionalización de los colaboradores.
- Otras medidas que apoyen a la consecución de lograr el propósito de contar con gente muy competente.

1.1.2.4 Mejora en el clima laboral

Cuando los trabajadores se encuentran y se sienten más alineados a la cultura y a las condiciones de la empresa, la percepción que tienen ellos sobre las dimensiones contextuales y estructurales de la organización, mejora sustancialmente; y ello permite también que sus posibilidades de estar más dispuestos y más entusiasmados frente al trabajo crezcan significativamente.

Contar con un clima organizacional adecuado para el personal que labora en la empresa es apoyar al propósito de mejorar los niveles de desempeño. Muchas veces las empresas desconocen de la gran influencia que ejerce el clima sobre la dinámica, el desempeño y la productividad. Por eso, que es muy importante que la gestión de recursos humanos a través del manejo adecuado de sus procesos técnicos genere óptimas condiciones socio-laborales para que el capital humano muestre su mayor talento y competencia. Es bastante probable también que una buena gestión de recursos humanos elevará las posibilidades de contar con un adecuado clima organizacional para todos los trabajadores.

1.1.5.5 Mejora en el desempeño del personal

Si tuviéramos que definir o identificar el propósito más importante que tiene la gestión de recursos humanos, muchos vamos a coincidir, que es indudablemente el alto nivel del desempeño de los trabajadores. A partir del desempeño de los trabajadores se podrán conseguir otros resultados positivos para la empresa. Pero conseguir los niveles de desempeño deseados, pasa por poner en práctica un sistema de gestión de personal con subsistemas y procesos debidamente articulados que permitan, entre otros aspectos, generar conductas laborales productivas, donde los trabajadores estén dispuestos a entregar su mayor esfuerzo y entusiasmo, así como poner de manifiesto sus

conocimientos de manera desprendida, añadiendo valor en cada uno de las tareas y funciones que ejecutan en beneficio de la empresa.

1.1.6 Control de pronóstico

Para realizar un adecuado control de los resultados que se esperan alcanzar a partir de los cambios que se implementarán para desarrollar un ejercicio más profesional de la gestión de recursos humanos en la empresa Distribuciones Quintana SAC, se hace necesario poner en práctica los siguientes indicadores:

1.1.6.1 Índice de Rotación Personal

Si bien es cierto que la empresa Distribuciones Quintana SAC, no registra cálculos ni estadísticas sobre los índices históricos de la rotación de personal, también es cierto que la fluctuación de los ingresos y egresos de personal en los últimos años ha sido bastante notorio; en todo caso se puede acotar -como datos sueltos pero importantes- que los periodos de permanencia presentados por empleados contratados en los últimos 3 años, son: de 6 meses, de 3 meses y hasta de un mes en el peor de los casos; situaciones que nos llevan a pensar que existe, como antecedente, un alto nivel de rotación de personal en la empresa.

El propósito de implementar un buen sistema de recursos humanos es que esta situación se pueda revertir radicalmente y que los índices de rotación de personal puedan reducirse a niveles muy bajos como lo exige la buena práctica.

Los expertos consideran que el índice de rotación de personal recomendable está entre el 8 % y 10%, para cualquier tipo de empresa y ese el índice que se espera alcanzar una

vez que se implemente un nuevo enfoque de recursos humanos en la empresa Distribuciones Quintana SAC.

1.1.6.2 Índice de Ausentismo Laboral

En el caso del ausentismo laboral que es otro indicador importante y clave para medir la eficacia de la administración de personal en las empresas de diverso índole, tampoco se tiene resultados ni estadísticas al respecto que nos indiquen una línea base sobre la cual hacer comparaciones hacia el futuro. Pero en este caso es importante acotar también que por antecedentes casi empíricos, es decir, desde una mirada clínica de lo que ha sucedido en los últimos 3 años, se ha podido registrar un alto volumen de permisos e inasistencias que han obedecido a razones básicamente personales. Robbins & Judge (2009), sostiene que:

El ausentismo se define como la inasistencia frecuente al trabajo. Y constituye un costo e interrupciones enormes para los empleadores. Por ejemplo, una encuesta reciente descubrió que el costo directo promedio para los empleadores de Estados Unidos por las ausencias no programadas era de \$789 por empleado al año –y esto no incluía la productividad perdida o los costos adicionales por el pago de tiempo extra o la contratación de empleados temporales para cubrir a los trabajadores faltistas. En el Reino Unido también son altos los costos comparables –aproximadamente de \$694 por empleado. En Suecia, un promedio de 10 por ciento de la fuerza laboral del país se encuentra enferma en cualquier momento dado.

Es importante precisar que los índices de ausentismo pueden variar de sector en sector y de empresa en empresa, pero lo cierto es que las empresas que desarrollan una gestión de personal bajo un enfoque más profesional, siempre registrarán índices de ausentismo

más bajos que aquellas empresas que no la practican. Una vez se implemente el nuevo sistema de gestión de personal, se pronostica que el índice de ausentismo, para la empresa objeto de estudio, deberá alcanzar niveles menores al 5% anual.

1.1.6.3 Índices de reclutamiento

Viene a ser el nivel de efectividad obtenido en un proceso de reclutamiento y/o el promedio de los resultados obtenidos durante un periodo de tiempo que puede ser mensual, trimestral, semestral o anual. La medición de este índice está referido por un lado a la cantidad de candidatos que respondieron a la convocatoria; y de otro lado al porcentaje de candidatos potenciales frente al número total de postulantes. Para la fase de convocatoria, que es una actividad clave en el proceso de reclutamiento de personal, no basta con conocer los medios de comunicación, sino además se tiene que conocer la realidad de cada región o zona geográfica nacional e internacional, donde el apoyo profesional de la antropología es muy importante para identificar las características particulares de la idiosincrasia y de la cultura de los ciudadanos de cada lugar.

La efectividad de una convocatoria no solo está en relación a la cantidad de candidatos que responden al proceso, sino sobre todo a la cantidad de candidatos potenciales que se presentan; hablar de candidatos potenciales es hablar de aquellos candidatos que cumplen con rigurosidad los requisitos mínimos del puesto de trabajo. Los índices de reclutamiento de personal para que se consideren eficaces deben tener un sesgo no mayor al 30%, es decir, que el 70% del número total postulantes deben ser candidatos potenciales.

1.1.6.4 Índices de Selección

Los índices de selección están ligados a criterios como: adecuación, efectividad y permanencia del personal seleccionado. La adecuación se refiere a la rapidez con que es capaz de adaptarse un empleado recién incorporado a su puesto de trabajo. La efectividad está presente en el desarrollo adecuado de las actividades y tareas encomendadas. Un trabajador bien seleccionado debería ser un trabajador de prolongada permanencia en la empresa, por dos razones que se articulan: 1) porque el trabajador se siente satisfecho de lo que recibe de la empresa; 2) y porque la empresa se siente satisfecha con lo que viene produciendo el trabajador.

1.1.6.5 Índices de capacitación

Los índices de capacitación son satisfactorios cuando luego de haber recibido capacitación el trabajador mejora su desempeño frente a las actividades y tareas que desarrolla. En este caso existen ciertos indicadores de control que podrían determinar un nivel de aprendizaje teórico por parte del trabajador y este aspecto podría ser hasta cierto punto engañoso, debido a que si bien es cierto es importante el aprendizaje teórico pero lo verdaderamente importante es que la capacitación sirva como una herramienta de mejora para el desempeño del trabajador; si esto no sucede es porque no se ha diagnosticado correctamente la necesidad de capacitación o de lo contrario la metodología utilizada en la capacitación no fue bien diseñada.

En consecuencia la manera de medir el resultado de la actividad de capacitación se realiza, mediante la consecución de la meta que se espera alcanzar, al cubrir la brecha de desempeño negativo. Si un trabajador por ejemplo tiene una brecha de desempeño negativo de un 15% para llegar al óptimo rendimiento, es de esperar que en el corto plazo pueda cubrir esa brecha de desempeño, como efecto de la capacitación recibida.

Si no ocurriera esto y el capacitado solo obtuviera una mejora menor a ese 15%, el resultado le servirá a la empresa para tomar medidas de reforzamiento direccionadas a completar el 15%.

1.1.6.6 Indicadores de desempeño

Los indicadores del desempeño están ligados a lo que exige la descripción de cada puesto y al sistema de evaluación de desempeño que haya diseñado la empresa para este fin. Para medir el desempeño del personal se tienen que haber definido previamente los factores y parámetros sobre los cuales se va evaluar la actuación de los trabajadores en función al grupo ocupacional al que pertenecen. Estos indicadores permitan identificar el comportamiento del trabajador en cada uno de los factores de evaluación que definen la naturaleza de su trabajo y con ello conocer de manera concreta si está cumpliendo con las metas vinculadas a las funciones y tareas que realiza.

1.1.7 Situación y contexto de la problemática actual

El problema principal que presentan las MYPES del sector de exportación de productos agrícolas y derivados, es la carencia de una gestión empresarial más técnica, lo que hace que la administración sea bastante artesanal y empírica, situación de la cual no es ajena la empresa Distribuciones Quintana SAC, objeto de estudio de la presente tesis.

La empresa cuenta con una estructura organizacional achatada con un alto nivel de concentración del poder de decisiones en la alta administración. Al ser una empresa que aspira a lograr mayor volumen en sus exportaciones de Aguaymanto deshidratado, se hace necesario que crezca orgánica y estructuralmente, por lo que requiere que todas sus áreas y procesos se ajusten a las reales necesidades de la empresa.

La forma como se están produciendo la división del trabajo, las relaciones formales de autoridad, la distribución de los departamentos y los sistemas de información, no ayudan a lograr los objetivos organizacionales. Existe una cultura organizacional poco cohesionada, y si bien es cierto, la empresa cuenta con todo un marco ético que guía de alguna manera su comportamiento organizacional, también es cierto que existen algunas dimensiones de la cultura que aún no son asimiladas por los empleados, como son por ejemplo: orientación a los resultados, atención al detalle, orientación hacia las personas, orientación al equipo.

Debido a que no se han elaborado perfiles ocupacionales, y por tanto, los trabajadores no discriminan claramente cuáles son sus atribuciones y funciones, se genera constantemente duplicidad en el cumplimiento de las tareas.

La falta de una comunicación efectiva en los diversos temas y niveles de la organización y la confusión que esto produce, hace que los trabajadores no se identifiquen totalmente con el quehacer ni la misión de la organización.

Existen muchas razones que impactan negativamente en los trabajadores, dentro de las cuales tenemos: sueldo poco higiénico, sueldo que no responde a las reales necesidades de la canasta familiar; carencia de políticas ni programas de reconocimiento e incentivos; condiciones laborales poco adecuadas; entre otras razones, que hacen que los empleados experimenten cierto nivel de malestar.

Se evidencian conflictos y no se logra alcanzar las metas de desempeño. Al no contar con un sistema de evaluación de desempeño, ni tampoco con programas de premios y reconocimiento, se hace difícil estimular el alto nivel de desempeño del trabajador. Los conflictos son originados por temas de preferencia del empleador hacia ciertos trabajadores, relacionado al otorgamiento de beneficios principalmente.

Estos, entre otros aspectos, que exigen cambios en la empresa, han sido los principales motivadores del presente trabajo de investigación.

1.1.8 Identificación y determinación del Problema

Es indudable que la falta de una gestión técnica de las empresas del sector de MYPES de exportación productos agrícolas y derivados, incide por un lado en el volumen de sus exportaciones y de otro lado en poder llegar a más mercados internacionales. Dentro de este escenario se identificaron los siguientes problemas:

- a) Administración empírica
- b) Personal incompetente
- c) Carencia de un manual de cargos

1.1.9 Delimitación del Problema

Se desarrolló en el sector de la MYPES de exportación de productos agrícolas y derivados, específicamente tomando el caso de la empresa Distribuciones Quintana SAC ubicada, Av. Las Torres Mz. 1 Lote. 2 Int. 42 Lurigancho- Lima, desde Julio a Diciembre de 2015, en donde se realizó el estudio y se obtuvieron las informaciones necesarias para la investigación.

Lima

Se procedió a revisar los diversos aspectos que caracterizan a la empresa que es objeto de la presente investigación y así poder tener un panorama más global de su situación actual.

Breve reseña histórica

Distribuciones Quintana SAC, fue fundada el 01 de marzo de 1995. Desde sus inicios fue una empresa dedicada exclusivamente a la distribución de alimentos balanceados e insumos para la industria pecuaria y alimentaria; pero con el correr de los años fue diversificando su inversión y en los tiempos ha llegado a desarrollar varias líneas de negocios, entre las que se encuentran, la comercialización internacional de productos agrícolas y sus derivados como es el caso de la exportación del aguaymanto deshidratado a los Estados Unidos de Norteamérica.

Ubicación geográfica



1.2 Formulación del problema

1.2.1. Problema Principal

¿Cuál es la influencia de la gestión de personal de las MYPES, en la exportación de aguaymanto deshidratado al mercado norteamericano-Caso empresa Distribuciones Quintana SAC, 2015?

1.2.2. Problemas Específicos

¿Cuáles son las principales carencias y limitaciones técnicas de la gestión de personal de las MYPES, que influyen en la exportación de aguaymanto deshidratado al mercado norteamericano-Caso empresa Distribuciones Quintana SAC, 2015?

¿Cuáles son las principales deficiencias en la gestión de personal de las MYPES, que influyen en la exportación de aguaymanto deshidratado al mercado norteamericano-Caso empresa Distribuciones Quintana SAC, 2015?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo General

Conocer cuál es la influencia de la gestión personal de las MYPES en la exportación de aguaymanto deshidratado al mercado norteamericano-Caso empresa Distribuciones Quintana SAC, 2015.

1.3.2. Objetivos Específicos

1. Determinar las carencias y limitaciones técnicas de la gestión de personal de las MYPES, que ejercen influencia en la exportación de aguaymanto deshidratado al mercado norteamericano-Caso empresa Distribuciones Quintana SAC, 2015.
2. Identificar las deficiencias de la gestión de personal de las MYPES, que ejercen influencia en la exportación de aguaymanto deshidratado al mercado norteamericano-Caso empresa Distribuciones Quintana SAC, 2015.

1.4. Justificación del estudio

1.4.1. Justificación de la Investigación

Desde el punto de vista económico se justifica porque las empresas del sector estudiado al encontrarse en mejores condiciones para su gestión, podrán mejorar la calidad de sus productos y de sus servicios, y de esta manera ser más competitivas y tener mayor aceptación

en el mercado internacional, con lo cual incrementarían sus ventas y sus ingresos económicos.

En el aspecto social esta investigación se justifica debido a que si las empresas de este sector se hacen más competitivas, el público o consumidor final siempre serán los principales beneficiados, con precios más baratos y productos de mayor calidad.

Desde el punto de vista práctico esta investigación se justifica porque contribuirá con un marco de referencia que servirá de guía para las empresas en el propósito de mejorar sus procesos o sistemas de gestión empresarial.

1.4.2. Importancia de la investigación

La importancia de esta investigación radica en la necesidad de implementar en la empresa Distribuciones Quintana SAC, y en otras empresas que reciban la influencia del presente material, cambios como estrategias de corrección a una serie de carencias, limitaciones y deficiencias que presentan actualmente las empresas MYPES, exportadoras de productos agrícolas y derivados, en su gestión; y que las hacen menos productivas de lo que realmente podrían ser. Estos cambios permitirán que todas sus operaciones se realicen con mayor eficacia y productividad.

Esta investigación es importante desde el punto de vista social debido a que si las empresas cuentan con mejores herramientas para gestionar personas podrán mejorar sus índices de ausentismo, rotación y desempeño de personal lo que permitirá a las empresas de este sector, darles mayor estabilidad y permanencia laboral a sus trabajadores, contribuyendo en su desarrollo personal y social; es decir, mejores personas, mejor sociedad y mejores organizaciones.

1.5. Limitaciones de la investigación

En la presente investigación realizada en el año 2015, se tuvo las siguientes limitaciones:

- a) Poca disponibilidad de tiempo de los encuestados.
- b) Poca disposición de la empresa a otorgar material de información requerido.
- c) Poco apoyo y compromiso de parte de la empresa para la investigación que se evidencia en las pobres facilidades brindadas en el proceso de la investigación.

CAPITULO II: MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes del estudio

En el presente estudio denominado " Gestión de Personal de las MYPES y su Influencia en la Exportación de Aguaymanto Deshidratado al Mercado Norteamericano-Caso Empresa Distribuciones Quintana SAC, 2015", se ha desarrollado la revisión de numerosas investigaciones; para lo cual se tuvo que acudir a bibliotecas públicas y privadas así como diversas páginas web, encontrando las siguientes publicaciones:

2.1.1 Tesis Internacionales

Latorre Navarro María Felisa, Universidad de Valencia, Diciembre 2011, La gestión de recursos humanos y el desempeño laboral, Tesis de doctor.

Resumen

Las organizaciones se adaptan al entorno mediante las estrategias y políticas empresariales. La gestión de la fuerza laboral es clave a la hora de adaptarse a las demandas del entorno y esto puede llevar en muchas ocasiones al éxito o el fracaso de la empresa. La gestión de la fuerza laboral se realiza mediante el sistema de gestión de recursos humanos (RRHH). Fisher (1989) subdivide el sistema de gestión de RRHH en macro recursos humanos y micro recursos humanos. Los macro RRHH están relacionados con aspectos estratégicos (fusiones, adquisiciones, perspectivas de aumento o disminución de la fuerza laboral) y los micro RRHH incluyen la selección, formación, evaluación del desempeño, esto es, el programa de las prácticas de RRHH. Ambos aspectos de los RRHH deberían estar relacionados para una consecución de la misión de la empresa (Boswell, 2006). Las prácticas de recursos humanos

influyen sobre las percepciones y actitudes de los empleados a nivel individual y a nivel organizacional. Asimismo, estas percepciones y actitudes influyen sobre el desempeño en la organización. Ostroff y Bowen (2000) propusieron un modelo teórico multinivel en el que se relaciona el sistema de recursos humanos con el desempeño de la organización. Este proyecto de tesis se inspira en las relaciones establecidas en este modelo. Así, se analizan algunas relaciones tal como se establece en el modelo, a nivel individual y a nivel colectivo. Nos proponemos poner a prueba que este modelo es homólogo en los distintos niveles. Por ello, siguiendo las recomendaciones de Klein y Kozlowski (2000) recogeremos los datos de una muestra española de empleados para analizar el nivel individual, utilizaremos la muestra internacional para llevar a cabo el estudio a nivel organizacional y para estudiar los modelos homólogos. Asimismo, Ostroff (1992) evidencia que las actitudes colectivas influenciaban el desempeño organizacional en mayor medida que las actitudes a nivel individual. Por ello, realizamos una serie de estudios que analicen cómo los recursos humanos se relacionan con el desempeño final del trabajador y de la empresa. Los objetivos que perseguimos con la consecución esta tesis doctoral son los siguientes: 1. Analizar si los recursos humanos de las organizaciones se relacionan con el desempeño percibido por parte del trabajador. 1. a. Evaluar el rol mediador del apoyo organizacional, la inseguridad laboral y la satisfacción laboral en esta relación. 2. Analizar si la gestión de los recursos humanos se relaciona con el desempeño organizacional. 2a. Evaluar el rol mediador del clima de apoyo organizacional, el clima de inseguridad laboral y la satisfacción laboral colectiva en esta relación. 3. Analizar el rol mediador del apoyo del supervisor, la autonomía, y la satisfacción laboral entre la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral. La finalidad de este proyecto de tesis es aportar información que ayude esclarecer que relación se establece entre la gestión de los recursos humanos y el desempeño. Además de analizar si influyen y cómo influyen las prácticas de recursos humanos en las percepciones y las actitudes de los empleados, y como ello afecta al

desempeño tanto de los empleados como de la empresa. Es más, tratamos de mostrar si se reproducen las mismas relaciones a distintos niveles (individual y organizacional) y si podríamos hablar de emergencia de los fenómenos a nivel organizacional siguiendo los modelos de composición (Kozlowski y Klein, 2000). Los resultados de la tesis dan apoyo al modelo de Ostroff y Bowen (2000), a la Teoría del apoyo organizacional, al contrato Idiosincrático y a las prácticas basadas en el compromiso.

Broggi Adrián, Universidad Tecnológica Nacional, Diciembre del 2010, Metodología para la mejor administración de los Recursos Humanos en la gestión de empresas de servicio en etapa de maduración, Tesis de Maestría.

Resumen

La utilización del tablero de comando orientado al análisis de los Recursos Humanos indica que la empresa desea que sus empleados se conviertan en su activo más importante. Utilizar una metodología que permita mejorar la administración de los Recursos Humanos, identificando todos los subsistemas que posee el área de RRHH, ayudará a definir indicadores cuantificables y reportes complementarios que tengan un enfoque cualitativo.

De esta manera, se identifican los efectos directos e indirectos que causan los subsistemas entre sí, y se planifican objetivos que integren todas las herramientas que posee el área, alineándolos con los objetivos generales de la empresa. Los Recursos Humanos son un activo fundamental en las empresas en etapa de maduración, ya que contribuyen con las mejoras de procesos e innovaciones que ocasionan que la empresa continúe siendo competitiva. En caso de no intentar el perfeccionamiento de sus recursos, será cuestión de tiempo para que la empresa ingrese en la fase de declive.

Actualmente, los avances tecnológicos son utilizados en todas las empresas, los activos productivos así como las materias primas son accesibles a todas por igual, la diferencia principal la establece la gente, que es lo único que no debe ser canjeable.

2.1.2 Tesis Nacionales

Ruiz Meza Judith, Universidad Nacional de Trujillo, 2014, Desarrollo de Personal y Satisfacción Laboral en la Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión, Tesis para optar título de Licenciado.

Resumen

Debido al importante rol de las municipalidades o gobiernos locales en el desarrollo y la economía del país, es importante asegurar el logro de sus objetivos. Para ello debe contarse con el personal idóneo, motivado y satisfecho; es así que se plantea estudiar el desarrollo de personal y la satisfacción laboral en la municipalidad provincial de Sánchez Carrión- La Libertad.

El estudio consiste en la medición del Desarrollo del Personal y la Satisfacción Laboral. La investigación es de tipo explicativa, la misma que se realizó en una muestra de 47 trabajadores sin cargo jerárquico y 4 trabajadores con cargo jerárquico de la municipalidad en estudio. Para medir el Desarrollo Personal y la Satisfacción Laboral.

Como resultado del análisis se ha podido constatar que los objetivos de investigación han sido logrados satisfactoriamente; de igual manera la hipótesis ha sido confirmada, en el desarrollo del personal influye positivamente en la satisfacción laboral de la Municipalidad

Provincial de Sánchez Carrión. Los trabajadores con cargos de confianza muestran mayores niveles en la Formación del Personal como en la Satisfacción Laboral, a diferencia de los trabajadores sin cargo.

Por otro lado, para que una organización sea exitosa, debe procurar ser un excelente lugar para trabajar y gratificante para las personas; la satisfacción laboral ayuda a atraer talentos retenerlos, a mantener un clima organizacional saludable, a motivar a las personas a lograr su compromiso. Así la eficiencia y la eficacia de una organización se puede lograr cuando se ha inculcado en las personas actitudes favorables hacia ésta y hacia el trabajo.

Sánchez Castro Angélica, Universidad Nacional del Centro, 2008, Cultura Organizacional y Gestión de recursos Humanos en los IST de la Provincia de Chanchamayo, 2007, Tesis para optar grado de Magister.

Resumen

El interés de crear estrategias para liderar nuestras instituciones educativas fue el eje principal que motivo la investigación. Se buscó determinar si existe relación entre la cultura organizacional y la gestión de recursos humanos en los institutos superiores tecnológicos de la provincia de Chanchamayo. Se tuvo como muestra 102 sujetos de dichos tecnológicos. El método utilizado es el descriptivo correlacional. El análisis cualitativo se realizó en base a datos obtenidos de dos test a escala de Likert. Los resultados se presentan mediante tablas cruzadas de frecuencias, gráficas de perfiles y medidas de resumen. Para la comprobación de hipótesis se emplearon la prueba Z de Gauss para una proporción, para la diferencia de medidas de dos muestras independientes y para el coeficiente de correlación de Pearson, la prueba T de Student, el análisis de la varianza (ANOVA) y la prueba de comparaciones múltiples de Duncan. Dichas correlaciones son directas, medias, significativas ($p < 0.05$) o altamente significativa ($p < 0.01$) entre la mayoría de las áreas de la cultura organizacional y

las dimensiones de la gestión de recursos humanos (67.5 %) concluyendo que la relación es significativa..

Palabras claves: Cultura organizacional, recursos humanos, gestión, instituciones tecnológicas.

2.2. Bases teóricas

Uno de los aspectos centrales de toda organización es la forma como se está manejando el área de personal. Las empresas que logran una buena gestión de recursos humanos tienen mayores probabilidades de éxito que aquellas que realizan un manejo empírico o poco técnico sobre este campo de la administración. El propósito del presente trabajo es buscar cuales son las carencias y limitaciones que presenta la empresa objeto de estudio, en su gestión de personal y cómo influye esta gestión en la exportación de aguaymanto deshidratado al mercado norteamericano; para lo cual es importante en esta parte del desarrollo del trabajo, desarrollar los principales contenidos teóricos relacionados al tema de la tesis.

2.2.1. Conceptos básicos

2.2.1.1 Administración de Recursos Humanos

Muchas cosas se pueden decir a partir del concepto de administración de recursos humanos, independientemente de cada uno de los enfoques que existen; pero lo cierto es que la administración de recursos humanos es una especialidad interdisciplinaria que tiene por propósito brindar solución a los problemas vinculados a la actuación de las personas en las organizaciones. Para Chiavenato (2012): “La ARH es un área interdisciplinaria: comprende necesariamente conceptos de psicología industrial y organizacional, de sociología organizacional, de ingeniería industrial, de derecho laboral, de ingeniería de la seguridad, de

medicina del trabajo, de ingeniería de sistemas, de informática, etc.” (p. 112) El mismo Chiavenato (2012) sostiene que:

Muchas son las técnicas que se desarrollan en el ámbito de la administración de recursos humanos, que buscan conseguir una relación más estrecha entre las personas y la organización. Estas técnicas se pueden agrupar en dos: las que tienen una aplicación directa y las que tienen una aplicación indirecta a las personas, según como aparece en el figura 1. (p.112)

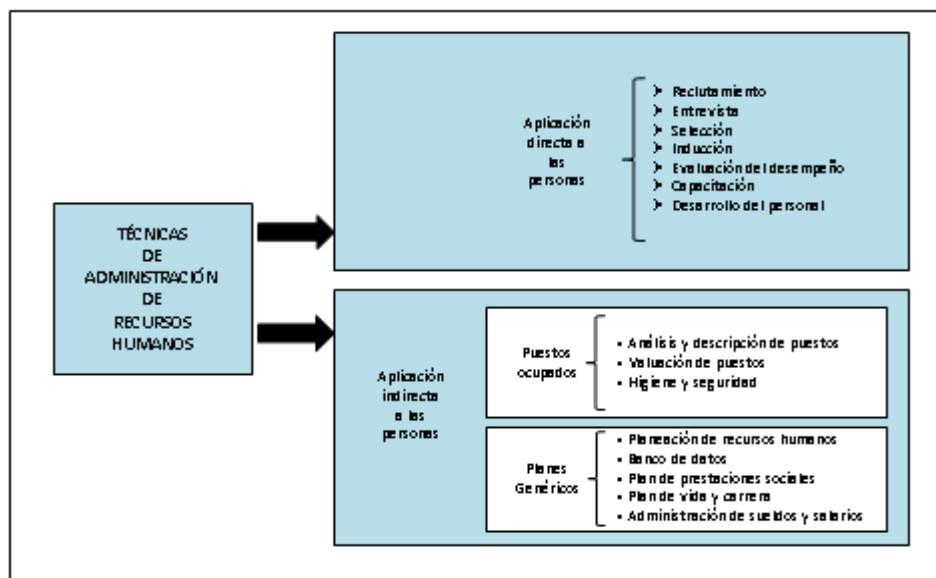


Figura 1. Técnicas de la ARH aplicadas a las personas directa o indirectamente por medio de los puestos desempeñados o de los planes globales o específicos. Fuente: Alberto Chiavenato, administración de Recursos Humanos: El capital Humano en la Organizaciones, Mc. Graw Hill, México 2007, p. 113.

Figura 1: Técnicas de Recursos Humanos.

Fuente: Elaboración Propia

La administración de recursos humanos es una especialidad dentro de la administración general de empresas, cuyo propósito principal “es contar con gente eficiente, eficaz, comprometida y motivada”. Para alcanzar este propósito la dirección de recursos humanos debe cumplir con gestionar un conjunto actividades. Chiavenato (2002) sostiene que:

Ya sea director, gerente, jefe o supervisor, cada administrador desempeña en su trabajo las cuatro funciones administrativas que constituyen el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar. La ARH está relacionada con estas funciones del administrador pues se refiere a las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de la personas. (p.7)

Las prácticas que desarrollan las empresas en la gestión de recursos humanos, tienen que estar debidamente sincronizadas dentro de un gran sistema. Un sistema de recursos humanos técnicamente diseñado y administrado de manera profesional deberá cumplir con determinados procesos.

Para cumplir con el propósito de contar con gente eficiente, eficaz, comprometida y motivada, la dirección de personal debe administrar adecuadamente procesos como: análisis, descripción y diseño de cargos; reclutamiento y selección de personal; orientación e integración (inducción); administración salarial y beneficios sociales; evaluación del desempeño; capacitación y desarrollo del personal; planes de carrera , entre otros.

La función que desarrollan las organizaciones, para gestionar personas y el trabajo que estas personas realizan, ha tenido una gran evolución a través del tiempo. Desde el antiguo enfoque de administración de personal, pasando por otros enfoques como son: las relaciones humanas, las relaciones industriales, la gestión de recursos humanos, la gestión de recursos humanos por competencias, llegamos al momento actual en que muchas empresas modernas se encuentran desarrollando el modelo de gestión estratégica de recursos humanos. La gestión estratégica no es algo totalmente nuevo ni creado en un laboratorio, de alguna manera recoge muchas de las prácticas que se han venido desarrollando en los enfoques anteriores; no se puede concebir por ejemplo una gestión estratégica de recursos humanos, sino seguimos

haciendo planilla de haberes, evaluación de desempeño, capacitación o seguir usando en gran parte todo lo que dicta el modelo por competencias; lo que trae este moderno modelo de gestión estratégica de recursos humanos, es una mirada nueva y soluciones nuevas a problemas antiguos vinculados a como liderar personas para que estas personas logren asimilar plenamente las competencias valoradas por la organización y con ello logren desarrollar altos niveles de desempeño.

Según Alles (2006): “El enfoque de los Recursos Humanos estratégicos, con el director formando parte del comité de dirección.....es casi reciente, de los últimos años del siglo XX, y constituye un cambio originado por la economía, por el devenir de los negocios. Observemos que es el mundo de los negocios que ha influenciado sobre la disciplina de recursos humanos.” (p.16). Por eso es que decimos que la mirada ha cambiado, la gestión actual de personas está mirando más al negocio, está comprometida más con las necesidades de los clientes y con aquello que debe hacer la empresa para satisfacerlos plenamente. La gestión de recursos humanos moderna debe saber interpretar las necesidades de la organización -de hoy y de mañana- y estar en condiciones de suministrar oportunamente la fuerza laboral calificada en el momento que la situación lo exija. Sin embargo, esta mirada responde principalmente a la realidad interna y externa, a la forma como ha sido desglosado el plan estratégico de la empresa, en toda la escalera jerárquica y según ello, al rol que le toca cumplir a cada unidad orgánica dentro de la organización. En otras palabras como ya lo hemos manifestado anteriormente: todas las actividades de recursos humanos deberán estar alineadas al plan estratégico institucional; a eso se le denomina Gestión estratégica de recursos humanos.

La administración de recursos humanos con esta mirada nueva que nos brinda la visión estratégica, desarrolla las mismas actividades o procesos que se desarrollan a través de otros enfoques; lo que ha cambiado es la mirada y con ello cambian también el contenido de las

políticas, así como la forma de abordar los objetivos, los procesos y las actividades. Por ello, es necesario desarrollar a continuación estos temas que forman parte del “corazón” de la gestión de recursos humanos.

2.2.1.2 Políticas de Recursos Humanos

A partir de la filosofía y de la cultura organizacional, son los directivos quienes usando su racionalidad, se encargan de definir las políticas de la empresa. Las políticas son líneas de acción genéricas que permiten guiar funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Son reglas que sirven para dar respuestas a las cuestiones o problemas que pueden presentarse con frecuencia.

Las políticas de recursos humanos están relacionadas a todas las actividades que intervienen en la gestión de recursos humanos. Son directrices que se refieren a la manera cómo las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logre sus objetivos individuales. Las políticas establecen el código de valores éticos de la organización. A partir de las políticas pueden definirse los procedimientos que se implantarán, los cuales son caminos de acción predeterminados para orientar el desempeño de las operaciones y actividades, teniendo en cuenta los objetivos de la organización.

Como corresponde, las políticas generales deberán estar en sintonía o alineadas a la estrategia del negocio y las políticas específicas de recursos humanos no deben estar ajenas a esta sintonía y a su vez deben regular todas las actividades que en ella se desarrollan. Al respecto Canós Darós, Santandreu Mascarel, Maheut, Julien, & Valero Herrero (2012) opinan que “La empresa persigue cuatro objetivos básicos: identificar y contratar a empleados con habilidades excelentes o superiores, mejorar la motivación de los trabajadores, aumentar su rendimiento y ajustar los objetivos empresariales y de recursos humanos.” (p. 4)

El éxito de las empresas que piensan que el factor humano es el más importante, está basado en plantear objetivos de administración de recursos humanos, que sean ambiciosos y realizables. La búsqueda por encontrar la efectividad empresarial dentro de un marco de estrategias y políticas centrales y específicas, que condicionen una actuación de alto rendimiento del personal, implica contar con objetivos como los siguientes:

1. Incorporar, mantener y desarrollar un conjunto de recursos humanos con habilidades y motivación suficientes para conseguir los objetivos de la organización;
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los recursos humanos y el logro de los objetivos individuales;
3. Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

Otra manera de formular objetivos está en función a los tres estados de la evolución histórica que ha tenido la administración de recursos humanos; al respecto Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuler (2007), señalan lo siguiente: “1) su orientación administrativa y preocupación por el control (el departamento recibe el nombre de departamento de personal); 2) su énfasis en las relaciones de trabajo, y 3) su enfoque estratégico”. (p. 11)

Las funciones y actividades vinculadas a la gestión de los recursos humanos inciden directamente en la consecución de los objetivos que la gestión de recursos humanos se plantea. En relación a estas actividades y funciones Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuler (2007), consideran que los objetivos se pueden clasificar en tres niveles: explícitos, implícitos y a largo plazo o de balance final. Estos tres niveles no deben considerarse mutuamente excluyentes. (p.11). La figura 2 ilustra lo expresado.

FUNCIONES, ACTIVIDADES Y OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

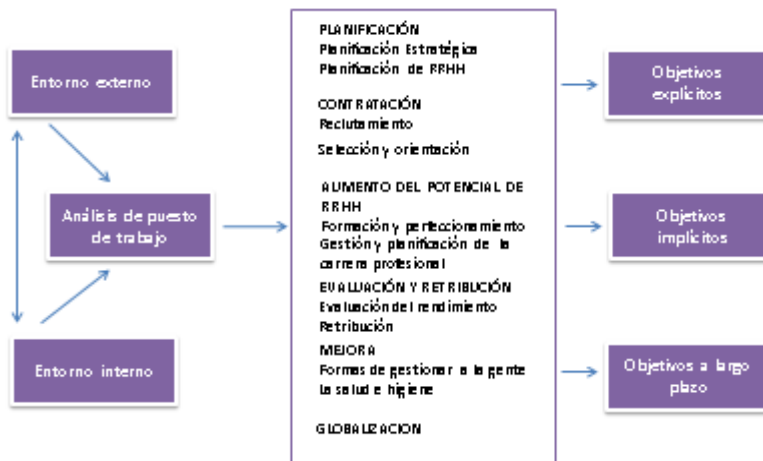


Figura 2: Funciones, actividades y objetivos de la gestión de los recursos humanos
Fuente: Gestión de Recursos Humanos, Simón L. Dolan, Tercera Edición Mc Graw Hill, España 2007.
Elaboración propia

Objetivos Explícitos:

Los objetivos explícitos son cuatro:

1. Atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de desarrollar o adquirir las competencias necesarias por la organización.

Este es un objetivo que está directamente relacionado con el proceso de reclutamiento de personal. Existen muchas formas de atraer a los candidatos potenciales, pero cualquiera que sea el medio que se utilice debe estar vinculado al tipo de puesto que se quiere seleccionar. Saber usar cada medio es sumamente importante para tener éxito en este objetivo. Hay medios que funcionan mejor para algunos puestos y otros medios que funcionan mejor para otros puestos.

2. Retener a los empleados deseables.

Este objetivo está vinculado a las políticas y procesos orientados a retener al personal valioso. La tarea de seleccionar personas competentes resulta, por diversas razones, bastante onerosa y debe ser complementada de acciones que permitan cautivar permanentemente a ese personal valioso que ha costado tanto incorporar a la empresa.

3. Motivar a los empleados para que éstos adquieran un compromiso con la organización y se impliquen en ella.

Si bien es cierto que la empresa debe seleccionar personas con automotivación desarrollada, también es cierto que la gestión de recursos humanos debe tener implementadas técnicas orientadas a que el personal desarrolle un compromiso afectivo con la empresa. El compromiso afectivo se evidencia cuando el empleado se siente muy identificado con la organización, en otras palabras, “se pone la camiseta” de la empresa para la cual trabaja; es cuando la persona se conecta afectiva y emocionalmente con su trabajo.

4. Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse dentro de la organización.

Contar con programas de formación y desarrollo, es muy necesario para que los trabajadores no solo alcancen un mejor desempeño sino además experimenten un crecimiento como personas. Es responsabilidad de la empresa patrocinar el crecimiento y desarrollo de sus empleados dentro de la organización.

Objetivos Implícitos:

Se encuentran vinculados al mejoramiento de la productividad, a la elevación de la calidad de vida en el trabajo y al cumplimiento de la normatividad laboral.

Productividad.- La gestión efectiva de recursos humanos debe combinar una serie de técnicas para conseguir que el trabajador sea más productivo. La mejora en la productividad no es sólo consecuencia de la decisión individual de desplegar un mayor esfuerzo en el trabajo y, por tanto, de instaurar estímulos económicos, sino que en muchos casos dependerá de la capacidad y conocimientos poseídos por la persona.

Entonces la organización deberá poner su mirada atenta en el diseño y aplicación de dos procesos importantes: la selección y la capacitación de personal. Otro aspecto que será clave para la mejora de la productividad del trabajador es la forma como está diseñado el puesto de trabajo.

Calidad de vida en el trabajo.- Este objetivo estará en función a como la empresa cubre las expectativas personales del trabajador, es decir si el trabajador siente que viene cumpliendo sus metas como producto de las oportunidades que le ofrece la organización.

Cumplimiento de la Normativa.- La dirección de recursos humanos para tomar decisiones en el marco de su competencia, deberá realizarlas con la aplicación irrestricta de leyes y normas que regulan el aspecto laboral en las empresas. (p. 12)

Objetivos a largo plazo:

Estos objetivos están relacionados a la mejora hacia el futuro. Se trata de optimizar la eficiencia y eficacia de la organización y en definitiva buscar que la empresa se haga más rentable y competitiva. La labor del área de recursos es muy importante en este sentido, debido a las contribuciones que puede realizar mediante el logro de los objetivos explícitos e implícitos.

Funciones y actividades en la gestión de los recursos humanos:

Analizar la gestión de los recursos humanos en las organizaciones, está vinculado a como se llevan a cabo los principales procesos que se desarrollan en los departamentos de recursos humanos, es decir:

- La planificación de los recursos humanos.
- La cobertura de las necesidades de recursos humanos de la organización.
- El aumento del potencial y desarrollo del individuo.

- La evaluación de la actuación de los empleados.
- La retribución de los empleados.
- La gestión de la salud e higiene en el trabajo.
- La gestión estratégica e internacional de los recursos humanos.

Otro elemento importante que se debe incluir como elemento transversal a todos los procesos de gestión de recursos humanos es lo concerniente al análisis, descripción y diseño del puesto de trabajo.

2.2.1.3. La planificación de los recursos humanos

La planificación de recursos humanos es un proceso que se encarga de prever y proyectar la fuerza laboral que requiere o necesita tener la organización a corto, mediano y largo plazo; es decir responder a las preguntas ¿Qué cantidad personas se requiere? ¿Qué características, deben reunir? ¿Por cuánto tiempo se les necesitará? y ¿Qué tipo de contrato se les hará? Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuler (2007) sostienen que la planificación de recursos humanos “Trata de determinar, por una parte, las necesidades, tanto cuantitativas como cualitativas, del personal partiendo de los objetivos y la estrategia que tiene establecida la organización para un determinado horizonte temporal y, por otra, conocer si las disponibilidades de los recursos humanos se ajustan, en cada momento, a dichas necesidades.” (p. 5)

La actividad o proceso – según como se quiera ver- de planificación de recursos humanos va a condicionar la aparición, desaparición, fusión o enriquecimiento de puestos de trabajo en la empresa, lo que involucra como es lógico pensar, tener que actualizar y/o diseñar nuevos puestos de trabajo. Todo ello con la finalidad de poder cumplir de manera técnica con el suministro de la fuerza laboral cuando sea necesario y en el momento oportuno. Como se puede apreciar existe una notoria vinculación entre la planificación de recursos humanos y la descripción del puesto.

2.2.1.4. Cobertura de las necesidades de recursos humanos de la organización

Para cubrir los puestos de trabajo de la organización, en función a la estrategia de la empresa, es necesario desarrollar dos procesos importantes: reclutamiento de personal que se encarga justamente de atraer candidatos potenciales a los puestos vacantes que la empresa desea ocupar; y de otro lado como proceso que sigue al reclutamiento, se realiza la selección de personal. Estas actividades valen tanto para los candidatos externos (aquellos que no trabajan para la organización) como para los internos (aquellos que ya pertenecen a la organización). Es importante desarrollar un buen proceso de reclutamiento, ya que cuanto mayor sea el número de candidatos potencialmente calificados para desempeñar los puestos de trabajo, más probabilidades existen de seleccionar al candidato idóneo. El proceso de selección de personal se compone de una serie de fases evaluativas que generalmente se inician con la evaluación curricular, comúnmente llamado filtro curricular, después vendrán los exámenes psicotécnicos o psicológicos, los exámenes de conocimientos, los Assessment Center y las entrevistas. Por lo general cada una de estas fases señaladas tienen carácter eliminatorio y solo suelen ser pocos los candidatos que llegan a la entrevista final por puesto de trabajo; por costumbre se estila presentar una terna de los mejores candidatos y entre ellos se elegirá al más adecuado para el puesto; en otras palabras todas las técnicas de evaluación que se aplican en la selección deben dar como resultado el ajuste entre la capacidad del candidato y las capacidades que requiere el puesto de trabajo para su desempeño. Aquí no cabe ninguna duda, que el éxito de un buen proceso de reclutamiento y selección de personal está basado principalmente en la descripción del puesto de trabajo. Si el puesto de trabajo está bien descrito las posibilidades de elegir a la persona idónea aumentan notoriamente.

2.2.1.5. Reclutamiento y Selección de Personal

Cuando se hace referencia al reclutamiento y a la selección de personal, nos ponemos en el escenario de dos procesos que están íntimamente relacionados. Para incorporar a la empresa personal, es necesario recurrir primero al reclutamiento, ello, con el propósito de atraer candidatos potenciales a las plazas vacantes de la organización, para luego aplicar un sistema de evaluación a todos aquellos candidatos que cumplan con los requisitos mínimos y elegir al más idóneo para un determinado puesto.

Reclutamiento de personal

El reclutamiento es el proceso que involucra principalmente poner en marcha los diversos medios de comunicación social: prensa, radio, TV., plataformas informáticas, medios informativos de asociaciones y de gremios profesionales, instituciones educativas, bolsas de trabajos, etc. Este proceso busca conseguir mediante avisos diseñados fundamentalmente en base a los requisitos mínimos, convocar candidatos hábiles para ocupar las plazas vacantes dentro de la organización. Publicaciones Vértice (2008) define que:

El reclutamiento puede entenderse como aquel proceso mediante el cual, una organización tratará de detectar empleados potenciales que cumplan con los requisitos adecuados para cumplir con un determinado trabajo, y atraerlos en número suficiente para que sea posible la posterior selección de algunos de ellos. (p. 6)

Existen dos fuentes de reclutamiento que suelen usar las empresas como parte de sus actividades para incorporar personal, y una tercera fuente que es la combinación de estas dos, llamada fuente de reclutamiento mixto. Una es la fuente interna de reclutamiento y la otra es la fuente externa. Por lo general las organizaciones recurren primero a la fuente interna buscando entre sus trabajadores aquellos que según sus capacidades, preparación y competencias se encuentren hábiles para ocupar determinadas plazas vacantes. El reclutamiento interno y posterior decisión de elegir a un candidato de la propia planilla de la

empresa, da lugar a dos caminos ineludibles: a la movilidad interna mediante promociones ascensos o traslados de personal, y a poner en marcha un proceso de reclutamiento externo para cubrir las plazas que quedaron vacantes como fruto de la movilidad interna. Chiavenato (2011) considera que:

El reclutamiento representa un sistema que procura atraer candidatos de las fuentes de reclutamiento identificadas y localizadas en el mercado de recursos humanos. El proceso de reclutamiento con la emisión de la requisición de empleo: el departamento que hace la requisición (línea) es el que toma la decisión de reclutar candidatos. El departamento de reclutamiento (staff) es el que elige los medios, reclutamiento inter, externo o mixto con objeto de tener mayores ventajas en el proceso y los mejores candidatos. El reclutamiento externo emplea una o más de las técnicas siguientes: archivo de candidatos, recomendación de candidatos por los empleados, carteles en la puerta, contactos con sindicatos, con asociaciones de profesionales, con escuelas y universidades, asociaciones de reclutamiento, viajes de reclutamiento, anuncios en periódicos o revistas, agencias de colocación o empleo, etc. (p. 140)

Sin embargo, para desarrollar eficazmente el proceso de reclutamiento, se deben tomar en consideración determinado propósito o fin en particular. Al respecto Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuler (2007) opinan lo siguiente:

El propósito del reclutamiento es obtener un número suficiente de candidatos potencialmente cualificados para los puestos a cubrir y entre los cuales poder elegir.

Más concretamente, los fines del reclutamiento se pueden concretar en:

Determinar las necesidades actuales y futuras de reclutamiento, partiendo de la información suministrada por la planificación de recursos humanos y el análisis de los puestos de trabajo.

- Suministrar el número suficiente de personas cualificadas para los puestos a cubrir, con el mínimo coste para la organización.
- Aumentar la tasa de éxitos en el proceso de selección, al reducir el número de candidatos con insuficiente o excesiva cualificación.
- Reducir la probabilidad de que los candidatos a los puestos de trabajo, una vez reclutados y seleccionados, abandonen la organización al poco tiempo de incorporarse.
- Cumplir la normativa jurídica existente.
- Aumentar la eficiencia individual y de la organización, tanto a corto como a largo plazo.
- Evaluar la eficacia de las técnicas y fuentes utilizadas mediante el proceso de reclutamiento
- En la medida en que el reclutamiento consiga estos fines, la organización evitará conflictos y disfuncionalidades al haber seleccionado a candidatos cualificados.

Selección de personal

Es el proceso que involucra poner en práctica un sistema de evaluación con el propósito de calificar, identificar, clasificar las habilidades de los candidatos en relación al puesto de trabajo y elegir entre ellos aquel que más se ajuste a las necesidades reales de la posición funcional que requiere cubrir la empresa. Por tanto se puede decir que es un proceso de evaluación, comparación y toma de decisiones. De evaluación porque permite identificar las características personales y técnicas de cada candidato; de comparación porque nos permite distinguir las similitudes y diferencias sustanciales entre ellos; y de toma de decisiones

porque se tiene que elegir entre los candidatos aptos al más idóneo para el cargo. Chiavenato (2011) sostiene que:

Si todas las personas fueran iguales y tuvieran las mismas condiciones individuales para aprender y trabajar, podríamos olvidarnos de la selección de personal. Pero la viabilidad humana es enorme: por las diferencias particulares tanto en el plano físico (estatura, peso, complexión, fuerza, agudeza, visual y auditiva, resistencia a la fatiga, etc) como en el psicológico (temperamento, carácter, inteligencia, aptitudes, habilidades mentales, etc.), las personas se comportan, perciben situaciones y se desempeñan de manera diferente (con mayor o menor éxito) en las organizaciones. Las personas diferentes tanto en la capacidad para aprender una tarea como en la manera de realizarla una vez aprendida. La estimación a priori de estas variables (tiempo de aprendizaje y nivel de realización) es tarea de la selección de personal. El proceso de selección no solo proporcionar no solo un diagnóstico, sino sobre todo un pronóstico de esas variables. No solo debe dar una idea actual, sino también una proyección del aprendizaje y nivel de realización futura. (p. 144-145)

Uno de los propósitos más importantes o claves en el proceso de selección es conseguir que la persona que se elija sea la persona más idónea para el puesto; esto significa garantizar el buen desempeño del incorporado. Al respecto Chiavenato (2011) refiere:

Hay un dicho popular que dice que la selección consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado. En otras palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. Desde este punto de vista, la selección pretende solucionar dos problemas básicos:

1. Adecuación de la persona al trabajo.
2. Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.

Al ser la selección, un proceso evaluativo, comprende la aplicación de un conjunto de técnicas que permite conocer las características del reclutado y pronosticar su desempeño futuro. Estas técnicas, pueden ser entre otras, las siguientes:

Evaluación curricular.- Técnica de análisis y comparación del perfil laboral de cada candidato contra el perfil del puesto. Esta fase del proceso de evaluación, generalmente es de carácter eliminatoria, es decir, que si algún candidato no cumple con los requisitos mínimos del puesto (nivel educativo, experiencia, capacitación, nivel de dominio informático, nivel de dominio de inglés, entre otros) será eliminado del proceso de selección.

Examen de conocimientos.- su aplicación tiene como propósito conocer el nivel técnico que posee cada uno de los candidatos reclutados. El examen de conocimientos establece estándares mínimos de puntaje aprobatorio. Los candidatos que no obtengan los puntajes mínimos establecidos serán eliminados.

Pruebas psicométricas.- Están orientadas a evaluar la inteligencia general y factorial de los reclutados para poder determinar si se adecuan a las exigencias intelectuales del puesto. Determina el C.I. de los candidatos y el nivel que poseen en cada uno de los factores de inteligencia evaluados. Este tipo de evaluación también es de carácter eliminatorio.

Técnicas proyectivas.- se aplican para conocer el perfil de personalidad, es decir, identificar los rasgos más y menos relevantes que posee el candidato, los que van a ser comparados con los rasgos de personalidad que debe poseer la persona que va a ocupar el puesto de trabajo. Aquellos candidatos que se alejen del perfil de personalidad exigido por el puesto, también serán eliminados.

Assessment Center.- técnica aplicada para identificar el nivel de desarrollo de las competencias de los candidatos, a un puesto de trabajo. Se caracteriza por formar grupos de 06 a 09 candidatos para un mismo puesto; a quienes se les instruye para desarrollar determinados ejercicios, casos, juegos, simulaciones, diseñados con el propósito de estimular la interacción grupal y de esta manera poder apreciar el nivel de cada competencia evaluada en los reclutados.

Entrevista.- Es una técnica de evaluación donde se desarrolla básicamente un proceso comunicacional en el que el evaluador asume un rol de entrevistador y donde el evaluado es el entrevistado. Se busca mediante esta técnica conocer con mayor cercanía a cada uno de los candidatos reclutados mediante preguntas que tienen el propósito de explorar aspectos más profundos de las capacidades generales del candidato, corroborando o invalidando los resultados obtenidos en las etapas de anteriores del sistema de evaluación.

2.2.1.6. Aumento del potencial humano y desarrollo del individuo

Cada vez existe mayor atención sobre la tarea de mejorar las capacidades del personal. Las empresas se preocupan actualmente por diseñar y poner en práctica programas de capacitación y desarrollo, así como de gestión y planificación de la carrera profesional. Los programas de formación y perfeccionamiento tienen el propósito de mejorar las capacidades de los empleados así como de aumentar su rendimiento y hacerlos crecer. Son también importantes estos programas porque permiten ahorrar los gastos que genera la rotación de personal; es mucho más difícil que un trabajador que está haciendo carrera en la organización quiera marcharse de ella. Lo cierto es que muchas empresas utilizan las actividades de formación y perfeccionamiento como una de las estrategias más importantes para seguir siendo competitivas. Los continuos cambios que se producen en el entorno, en relación a las regulaciones, la economía, la competencia y la tecnología entre otros, frente a la necesidad de

disponer de una fuerza laboral que sea continuamente capaz de llevar a cabo nuevas tareas, suponen un importante reto para la dirección de recursos humanos de las empresas de hoy.

Tampoco podríamos gestionar el desarrollo de las personas en la organización, sino tomamos como referencia primero a los puestos actuales que ocupan y en segundo lugar los posibles cambios a otras posiciones de trabajo. En ambos casos siempre se va a tener que recurrir a la descripción de los puestos de trabajo para analizar y tomar decisiones sobre actividades de capacitación o desarrollo de personal. Y los cambios que se logren producir de los empleados a otras posiciones sobre todo de mayor responsabilidad y complejidad deberán estar ligados a lo que se denomina plan de carrera del personal.

Plan de Carrera del personal

Cuando se habla de plan de carrera de personal se piensa en un proceso respaldado por políticas de gestión de personal que permitan determinar una serie de acciones para que el empleado alcance un desarrollo sostenido y que esto se vea plasmado con el acceso que este trabajador tenga a ocupar cargos de mayor responsabilidad y complejidad en el futuro. Para ello no solo es importante seleccionar gente idónea para los puestos vacantes del momento, sino además, la selección deberá estar direccionada a incorporar empleados con gran potencial de desarrollo, con gran motivación de logro para hacer carrera en la empresa, condiciones importantes que debe poseer el nuevo empleado. A partir de allí la empresa mediante políticas claras, justas y equitativas, desarrollará acciones para ir preparando paulatinamente al elemento humano, con potencial. Nieves Zubillaga (2010) sostiene que:

El concepto de planificación de carrera dentro de una empresa es una práctica que motiva al personal a permanecer en ella, cuando esta práctica se realiza

sistemáticamente se muestra la política de promociones como una realidad que permitirá al individuo transitar un camino desde el puesto actual hacia otros de mayor categoría y de mayor responsabilidad, la planificación y desarrollo de carrera se presenta entonces como una oportunidad para ganar el compromiso de los empleados al darles la facilidad de tener una carrera satisfactoria y exitosa; es parte de los derechos vitales y de las reivindicaciones laborales bien ganados por la acción colectiva de los trabajadores.(p. 77)

Los directivos de las empresas a veces se encuentran en la disyuntiva de preguntarse a qué tipo de empleados se les va a incluir en los planes de carrera. Si bien es cierto, que las políticas de los planes de carrera del personal plantean valores de igualdad y democracia, también es cierto, que esa igualdad y esa democracia solo se da en la oferta para que todos puedan participar, pero en la práctica solo accederán a este beneficio aquellos que tengan el potencial para lograrlo, para lo cual es importante que la dirección de recursos humanos, evalúe de manera periódica al personal, para tomar decisiones asertivas al respecto. Según Puchol (2007) cuatro son los colectivos a quienes se les aplica los planes de carrera:

- En principio todo el personal directivo.
- Los directores y subdirectores promovibles.
- Los mandos intermedios, de menor nivel, pero cuya función es relevante para los resultados del negocio.
- El personal de base con un desempeño excepcional, en quienes se detecte aspiraciones para ascender, condiciones para lograrlo y disposición “para pagar el precio” que toda promoción comporta. (p. 219)

El mismo Puchol (2007) sostiene que existen dos tipos de ventajas en los planes de carrera:

a) Para la empresa:

La empresa mediante el conocimiento del potencial de los individuos, es capaz de atender mejor sus objetivos, mediante la fijación de políticas de promoción y de formación, al tiempo que consigue un aprovechamiento óptimo de los recursos humanos.

b) Para los empleados:

Los empleados adquieren la certeza de que no están siendo olvidados por la organización, sino que periódicamente será evaluado su potencial y, en consecuencia, recibirán en caso necesario, la formación que le permita crecer dentro de la organización. (p. 220)

2.2.1.7. Evaluación de la actuación de los empleados.-

Como parte de todo proceso administrativo el control y la medición son claves para evaluar los resultados. Esta retroinformación producto de la evaluación de resultados le permitirá - a quien decide- decidir si se sigue por el camino trazado o se corrige y se traza otro camino. La evaluación del desempeño es un proceso dentro de la administración de recursos humanos que permite medir los efectos de la aplicación de otras técnicas dentro del sistema de gestión de recursos humanos. De otro lado, los resultados de una evaluación del desempeño también servirán de marco de referencia para tomar decisiones en procesos de ascenso, promoción y traslados, en el diagnóstico de necesidades de capacitación, en el otorgamiento de incentivos o sueldos variables, entre otros aspectos.

Pero sin lugar a dudas la participación de la descripción de los puestos de trabajo en esta actividad denominada evaluación de desempeño es importante, debido a que sería materialmente imposible poder establecer estándares de desempeño de los empleados de una

organización, sino se cuenta antes con la descripción de los puestos debidamente actualizados por cada grupo ocupacional que conforme la empresa.

2.2.1.8. Retribución y motivación de los empleados.-

Toda organización que busca ser cada vez más competitiva deberá motivar el esfuerzo y desempeño de sus empleados con retribuciones justas y equitativas. Para que esto suceda primero la empresa debe haber diseñado técnicamente sus puestos de trabajo y luego desarrollar una evaluación de cada uno de estos puestos. Una retribución del personal justa se efectúa en función del valor del puesto de trabajo, de sus contribuciones personales y de su rendimiento. Un buen sistema de retribución muchas veces significa para la empresa la mejor estrategia de atracción y retención, condicionando favorablemente sus índices de rotación de personal. Las recompensas basadas en el rendimiento pueden aumentar la motivación del empleado por el trabajo.

2.2.1.9. La gestión de la salud e higiene en el trabajo.-

Debido a los beneficios que supone tener una fuerza laboral saludable, las empresas actualmente desarrollan actividades orientadas a la salud y seguridad del empleado. Si bien es cierto que el principal interés está focalizado en los efectos de los accidentes laborales y las enfermedades, ambos relacionados al ambiente físico; también es cierto que las empresas empiezan a preocuparse por los factores de riesgo social y psicológico. Además en la actualidad existen leyes y normas que obligan a las empresas a prevenir los riesgos de seguridad y salud ocupacional de sus empleados.

También la gestión de la salud e higiene en el trabajo estará vinculado a la naturaleza de cada puesto y específicamente a las condiciones que aparecen en la descripción de cada puesto de trabajo, debido a que no será igual la gestión de prevención de enfermedades ocupacionales para un puesto de trabajo que opera a 4,500 metros de altura sobre el nivel del mar en un

socavón dentro de un yacimiento minero, que para un puesto aquí en Lima en una oficina con aire acondicionado.

2.2.1.10. La gestión estratégica Internacional de los recursos humanos

La consideración del componente humano como uno de los factores determinantes de la competitividad de las empresas ha conducido a la incorporación de dicho recurso al proceso de análisis estratégico. Las estrategias formuladas por las empresas deben ser congruentes y estar soportadas por los componentes humanos que posee. Por tanto, la empresa necesita conocer cuáles son las fuerzas y debilidades en términos de su componente humano, para en base a dicha información decidir los cursos de acción que son posibles; como ocurre en el caso de las empresas exportadoras independiente de su tamaño o giro. Según Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuler, (2007), opinan al respecto que:

La globalización de la gestión de los recursos humanos no puede comprenderse sin prestar atención a la situación económica actual y hacerse una imagen de la forma en que se comportarán las empresas dentro de este clima económico. Han sido muchos los cambios sociales y económicos experimentados en los últimos años. En los antiguos países del este, la situación política ha cambiado y los nuevos gobiernos se encuentran en una fase de acercamiento o integración en la Unión Europea, y Canadá, Estados Unidos y México han aprobado un acuerdo de libre comercio. Si las empresas pretenden actuar en este nuevo mercado mundial, en lugar del nacional, el departamento de recursos humanos tendrá que buscar, recomendar, contratar, formar, retribuir y negociar con empleados teniendo en consideración este nuevo contexto. Sin embargo, la gestión de los recursos humanos es diferente de cualquier otra área de la organización (por ejemplo, contabilidad, marketing o finanzas). No existen fórmulas establecidas y no hay una respuesta que proporcione todas las soluciones. Gira en torno a las personas; su fundamento es la gente. Gestionar con eficacia a la gente en

diversos continentes y culturas es una de las tareas más difíciles a las que las empresas multinacionales se enfrentan. Por tanto, la presión recae sobre el director de recursos humanos, obligándole a adaptarse al cambio constante y a ser proactivo e innovador.

Las empresas están dando un gran salto adelante en la actualidad: la globalización de las actividades económicas y de los recursos humanos es un tema que predomina en la lista de asuntos que éstas deben tener en cuenta. Si la empresa no adopta una perspectiva internacional en sus políticas y prácticas de recursos humanos, no podrá competir adecuadamente. Como sucede con otras facetas de la empresa, la gestión de los recursos humanos está evolucionando para convertirse en una actividad global. (p. 377)

Sin embargo, como parte de las políticas y prácticas que suele desarrollar, la empresa debe incorporar en el manejo internacional de recursos humanos, uno de los siguientes enfoques:

1. El enfoque etnocéntrico, según el cual la sede central controla las actividades de recursos humanos, y son los expatriados del país de origen quienes dirigen las filiales.
2. El enfoque policéntrico. En este caso, cada país se trata como una entidad independiente, en la que algunas decisiones se toman localmente. La filial está dirigida por nacionales del país receptor, pero en raros casos son promocionados a la sede central.
3. El enfoque regiocéntrico. El personal puede ser promocionado dentro de una región, pero normalmente nunca a la sede central. En este nivel se toman más decisiones de ámbito regional.
4. El enfoque geocéntrico. Se adopta una filosofía transnacional que se aplica a todas las unidades de negocio con independencia del país, buscándose personal con la máxima cualificación sin importar su nacionalidad. (p. 381)

2.2.1.11. Análisis y descripción y diseño de puestos

El análisis y la descripción de puestos son dos elementos centrales dentro de la gestión de recursos humanos. Por un lado el análisis de puesto es el procedimiento técnico que permite investigar, conocer y actualizar las características y demás atribuciones de cada puesto y la descripción del puesto viene a ser el documento formal donde aparecen registrados todos estos detalles.

Análisis de Puesto

Es importante precisar con claridad ¿qué es un análisis de puestos?, debido a que con mucha frecuencia se suele confundir este concepto con otros conceptos vinculados al tema del trabajo o al análisis de procesos administrativos e industriales que buscan en búsqueda de mejorar resultados dentro de las empresas. Fernández-Ríos (1995) sostiene que:

El análisis de puestos de trabajo se define como el proceso a través del cual un puesto de trabajo es descompuesto en unidades menores e identificables. Estas unidades menores suelen ser las tareas, pero el proceso analítico puede ir más allá para descender, por ejemplo, al nivel de las operaciones, acciones, movimientos,...Por extensión, el análisis puede incluir, la identificación de requerimientos del trabajo y de otras características del entorno del puesto de trabajo. (p. 57)

Descripción de puesto

Como ya se manifestó anteriormente la descripción del puesto de trabajo viene a ser el documento que se requiere para que los trabajadores tengan una idea precisa y correcta de lo que deben asumir en sus puestos de trabajo, pero, también sirve como una herramienta transversal para toda la gestión del personal. Fernández-Ríos (1995) refiere que:

La descripción de puestos de trabajo es la exposición detallada, estructurada, ordenada y sistemática, según un protocolo dado, del resultado del APT. Esta exposición podrá ser redactada en prosa en forma narrativa o presentada en formatos codificados, según

reglas previamente establecidas o de forma mixta, y no tiene que incluir necesariamente la especificación, aunque es común que se acompañe. (p. 58)

Diseño del puesto

El diseño del puesto viene a ser modelo que siguen los puestos de trabajo para ser combinados dentro de un área específica y con toda la organización. Si bien es cierto, que se podría confundir la definición de descripción del puesto y la del diseño del puesto, se debe distinguir que en el diseño del puesto se precisan con mayor lujo de detalle aspectos vinculados al ambiente, los procesos, los procedimientos y las relaciones funcionales en que el puesto de trabajo debe desarrollarse. Chiavenato (2011) define que:

El diseño del puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y las relaciones con los demás puestos, con el objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales de su ocupante. En el fondo, el diseño de puestos es la forma como los administradores protegen los puestos individuales y los combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones. (p.172)

De otro lado, Gibson, James, John, Donnelly, & James (2001) opinan que:

El diseño de cargo se refiere al proceso mediante el cual los gerentes especifican los contenidos, métodos y relaciones de los trabajos para satisfacer los requerimientos de la organización y los individuales. (p. 13)

2.3. Información sobre el Producto a Exportar: Aguaymanto Deshidratado

2.3.1. Descripción:

El aguaymanto también llamado “Tomatito silvestre” o “Capulí” es conocido como fruta nativa desde la época de los Incas, era una de las plantas preferentes del jardín de los nobles y particularmente fue cultivada en el valle sagrado de los Incas. Este arbusto se ha cultivado por muchas décadas en los Andes.

Es una planta herbácea perenne que crece en las áreas calientes y secas cerca de los Andes. La planta puede alcanzar una altura entre 0.6 m a 0.9 m, las frutas son bayas del color naranja-amarillo, de forma redonda y 1.5 centímetros a 2 centímetros de diámetro con un sabor peculiar agrídulce e amargo de buen gusto. La fruta es protegida por una cáscara no comestible de una textura como el papel.

2.3.2. Características Generales del Aguaymanto

Características del Producto:

Es de forma redonda, de color amarillo, sabor dulce y de pequeña tamaño que varía de 1,25 y 2 cm de diámetro, originaria de América. Actualmente se conocen más de 50 especies en estado silvestre. Desde la época de los incas ya se conocía este valioso fruto silvestre, y desde ese entonces es un alimento tradicional en zonas andinas, que alcanza hasta dos metros de altura, puede llegar a generar 30 tallos huecos, sus hojas son acorazonadas y con vellosidades; tiene una raíz principal, de la que salen raíces laterales, las flores tienen cinco pétalos de color amarillo, el fruto es una baya globosa y jugosa, con una pulpa agrídulce dentro de la cual se encuentran gran número de semillas; el fruto puede pesar de 4 a 10 gramos y permanece cubierto por el cáliz o capacho, o durante todo su desarrollo.

Como sabemos todo ser vivo en general pasa por un ciclo vida llamado justamente “ciclo de vida”; en la agricultura los frutos primero se siembran y luego de transcurrido un tiempo se cosechan. En tal sentido y en virtud del desarrollo del presente trabajo es importante conocer el proceso por el cual tiene que pasar el aguaymanto antes de convertirse en el producto de exportación que deseamos colocar en diversos mercados del exterior, en sus diferentes derivados y presentaciones, y en el caso específico de nosotros del aguaymanto deshidratado.



Fuente: <https://www.google.com.pe/search?q=tallo+de+aguaymanto&tbm>



Fuente: <http://aguaymanto.blog.galeon.com/>

Características Físico Químicas:

El aguaymanto posee características tanto fisicoquímicas como organolépticas que permiten obtener diversos productos transformados con elevados rendimientos. El contenido en pulpa (70%), en sólidos solubles (14%), su pH alrededor de 3.4 y especiales color, aroma y sabor son parámetros que sin duda favorecen el aprovechamiento industrial de mínimo la categoría

'segundas', es decir, aquella fruta sana, que por no alcanzar los índices de calidad para su venta en fresco como, forma, tamaño e integridad, podría ser rechazada. Humedad Max. 8%.

2.3.3. Proceso del Aguaymanto:

A partir de las semillas del aguaymanto se obtiene el fruto y luego de acuerdo a la necesidad de los empresarios y de sus actividades muy específicas, se pueden desarrollar diversos productos como: mermelada, néctar, deshidratado, entre otros. Nosotros nos enfocaremos en el aguaymanto deshidratado.

El aguaymanto deshidratado conserva todas las propiedades nutricionales y antioxidantes del aguaymanto natural, así como su aroma característico. Una vez que es deshidratado bajo rigurosos estándares de calidad se procede al envasado. (Sierra Exportadora, 2015, p.5)

PROCESO DE AGUAYMANTO DESHIDRATADO Y JARABE

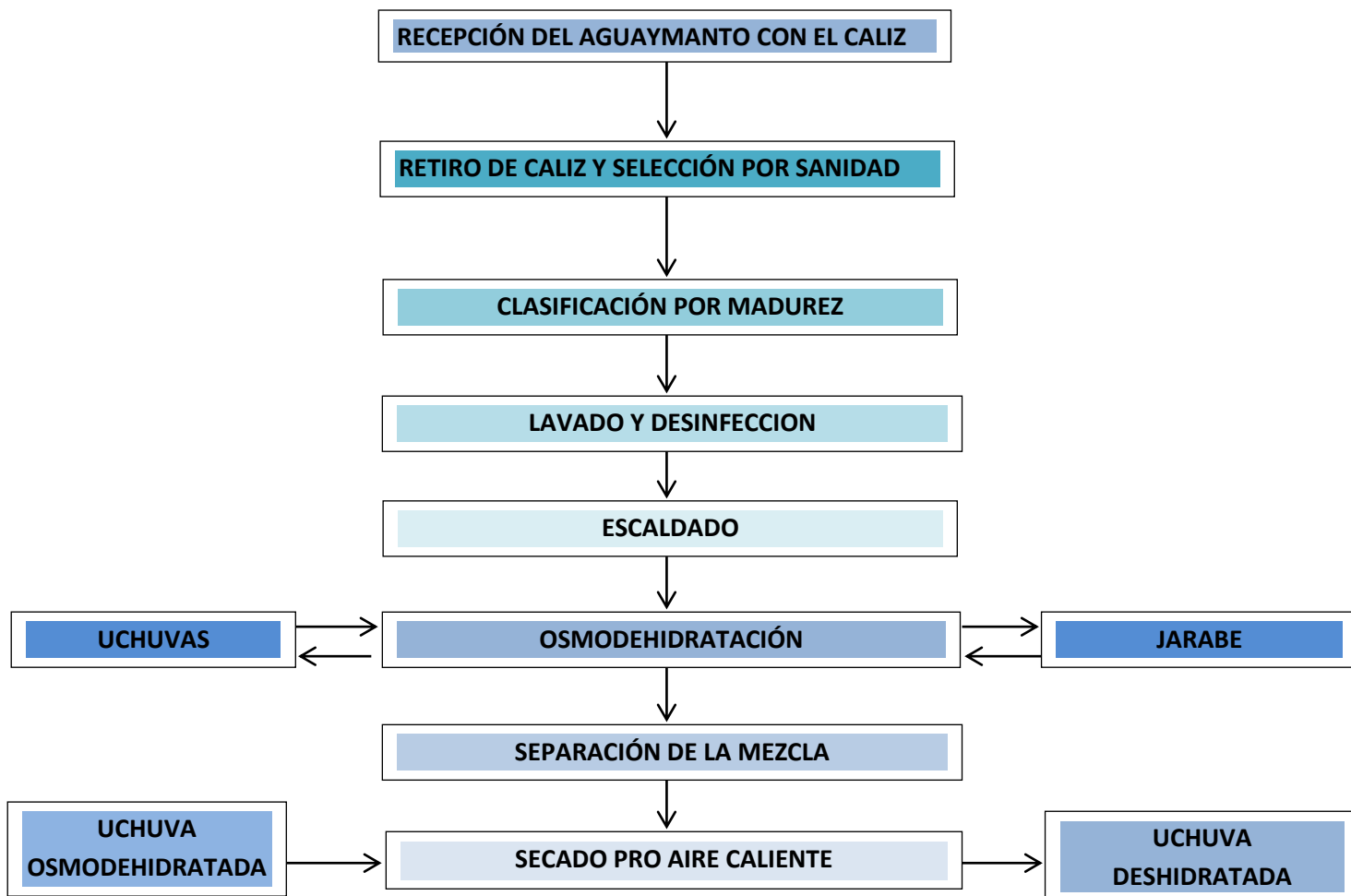


Figura 3: Proceso de Aguaymanto deshidratado y jarabe

FUENTE: FAO - Elaboración propia

2.3.4. Presentaciones

- ❖ En bolsa de polipropileno de 500 gramos.
- ❖ En bolsa de polipropileno de 250 gramos.
- ❖ En bolsa de polipropileno de 100 gramos.

2.3.5. Certificaciones

Las certificaciones exigidas para exportar productos de un país a otro, dependen generalmente del mercado de destino, se debe coordinar con el importador o comprador, las exigencias que correspondan a su aduana para el ingreso de la mercadería; estando a cargo del exportador gestionar dicha documentación en el mercado de origen. Pero para el tipo de alimentos dentro del cual se encuentra clasificado el Aguaymanto, a nivel de nuestro país existe una certificación sanitaria a nivel nacional.

En términos generales a continuación se señalan algunas de las certificaciones que se exigen:

- ✓ Certificado sanitario (tramitarlos en SENASA (Servicio Nacional de Sanidad Agraria)
- ✓ Certificado de origen, verifica la procedencia del producto y en caso el importador se beneficie de la preferencia arancelaria mediante un acuerdo comercial firmado; entre otros. (Tramitarlos en las Cámaras de Comercio de cada Región)



Figura 4: Documentos para exportar

Fuente : <http://es.slideshare.net/flacucha1999/principales-documentos-utilizados-en-la-operacin-de-exportacin>

Certificado de calidad. (Tramitarlos en las empresas privadas del medio).

Para el caso del Japón todos los alimentos, bebidas no alcohólicas y productos forestales provenientes de territorios extranjeros deben contar con una certificación JAS para poder ingresar a territorio japonés.

- Certificación JAS General: que garantiza la calidad del producto, refiriéndose a su contenido, composición o desempeño.
- Certificación JAS Específica: que norma los procedimientos de producción, tales como los de alimentos orgánicos.

Las reglas y regulaciones que la Unión Europea tiene para el comercio de productos alimenticios son muy estrictas. Las más importantes relacionadas a las frutas deshidratadas son:

- Niveles máximos de Residuos / Pesticidas: Es una regulación de los niveles aprobados de pesticidas encontrados en frutas deshidratadas importadas por la Unión Europea mostradas en la Directiva 90/642/EEC.
- Niveles máximos de Residuos / Pesticidas: Es una regulación de los niveles aprobados de pesticidas encontrados en frutas deshidratadas importadas por la Unión Europea mostradas en la Directiva 90/642/EEC.

Las normas USDA NOP, para el ingreso de productos a E.U, exige una certificación orgánica para productos agrícolas, pecuarios y de recolección. Estas normas fueron creadas por el Ministerio de Agricultura de Estados Unidos de Norteamérica

El Servicio Nacional de Sanidad Agraria – SENASA, es un Organismo especializado tiene Autoridad Oficial en materia de Sanidad Agraria, Calidad de Insumos, Producción Orgánica e Inocuidad agroalimentaria. Este organismo especializado del Ministerio de Agricultura presenta un sistema de Vigilancia Fitosanitaria y Zoonosológica, que protegen al país del ingreso de plagas y enfermedades que no se encuentran en el Perú. Además de un sistema de cuarentena de plagas de vegetales y animales, en lugares donde existe operaciones de importación.

Otras acciones que realiza, están relacionadas con el desarrollo de los Programas Nacionales de Moscas de la Fruta, Control Biológico y Fiebre Aftosa. El SENASA, además cuenta con veinticinco órganos desconcentrados, una sede central en la ciudad de Lima y periféricos en el puerto marítimo del Callao y el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez.

En la actualidad se cuenta con centros modernos de Diagnóstico de Sanidad Vegetal y Sanidad Animal, el Centro de Producción de Moscas de la Fruta Estériles, así como el Centro de Desarrollo de Métodos de Producción de Entomopatógenos, todos y cada uno de estos órganos al servicio del cuidado de la producción agrícola en el Perú.

De otro lado El SENASA, además brinda los servicios de inspección, verificación y certificación fitosanitaria y zoosanitaria, diagnóstica, identifica y provee controladores biológicos. Además registra y fiscaliza los plaguicidas, semillas y viveros; de igual manera, los medicamentos veterinarios, alimentos para animales, a los importadores, fabricantes, puntos de venta y profesionales encargados y emite licencias de internamiento de productos agropecuarios.

Uno de los mayores problemas de la fruticultura mundial, es la mosca de la fruta especialmente la *Ceratitis capitata* y la *Anastrepha* spp., que ocasiona problemas sanitarios en la producción, calidad y comercialización de frutos y en los mercados nacionales e internacionales. Como respuesta a la agresión que plantea el referido insecto, el SENASA ejecuta el Programa Nacional de Moscas de la Fruta encargado de implementar sistemas de detección y de manejo integrado, desarrollando métodos para la crianza artificial y liberación de moscas de la fruta estériles; introduciendo nuevos agentes que apoyen el control de la plaga.

El SENASA tiene como uno de sus principales propósitos lograr que en el país se desarrolle una agricultura sin contaminación generando oferta y demanda de controladores biológicos, fomentando la formación de laboratorios de control biológico privados; a través del Programa Nacional de Control Biológico generando convenios de cooperación y asistencia técnica nacional e internacional.

Una actividad del SENASA, es la erradicación de la Fiebre Aftosa. El Perú, se identifica como país no endémico al mal, es por eso que se realizan acciones con la finalidad de ser declarados país libre de la enfermedad. Objetivo del Programa Nacional de Fiebre Aftosa.

El SENASA, también ejecuta el Programa de Control Integrado de la Plaga de Langosta Migratoria, teniendo como objetivo reducir los niveles poblacionales mediante acciones de control integrado, evitando daño a la agricultura y al ecosistema del país. Así como la erradicación de la sarna en camélidos sudamericanos, al control y erradicación de la brucelosis y tuberculosis bovina, del carbunco sintomático, previniendo y controlando las enfermedades infecciosas y parasitarias que originan grandes pérdidas al productor nacional.

Otro objetivo es controlar la moniliasis del cacao, la sigatoka negra del plátano, desarrollando el control integrado de las plagas de la papa y del cafeto.

Desde mil novecientos noventa y ocho el Banco Interamericano de Desarrollo, financia el proyecto Programa de Desarrollo de la Sanidad Agropecuaria – PRODESA.

Que implementa estrategias para permitir a nuestro país una situación fitosanitaria y zoonosanitaria adecuada y compatible con la creciente producción agrícola y ganadera nacional, respaldando el proceso agro exportador modernizando los sistemas administrativos, de programación y seguimiento; desarrollando y patentando el Sistema Integrado de Planificación, software que permite implementar una red informática a nivel nacional, mejorando la infraestructura de los laboratorios, centros de producción, puestos de control cuarentenario así también la construcción de centros de operación de moscas de la fruta.

El SENASA, capacita a profesionales y técnicos elevando su nivel para ofrecer un mejor servicio. También capacita a productores, autoridades y población rural y urbana; logrando cambios de actitud y mayor conciencia de la sanidad agraria del país.

Asimismo, implementa normas y recomendaciones de organismos internacionales suscribe protocolos y convenios con organismos de sanidad agraria de otros países, conquistando mercados para la exportación de productos agropecuarios.

El SENASA, que interactúa con organismos públicos y privados, nacionales y extranjeros, firma alianzas estratégicas con Universidades, Gobiernos Locales y organizaciones de productores, vinculándolos en los procesos de protección y mejora de la sanidad agropecuaria del país.

Certificado de Origen – Cámara de Comercio:

1. Certificaciones con beneficio arancelario

Certificado de Origen: Otorga preferencias arancelarias derivado de los acuerdos comerciales.

2. Otras certificaciones

Certificado de Cámara: Este certificado acredita el origen nacional de las mercancías exportados a cualquier destino. Es como un reconocimiento de haberse producido en el país.

Legalización de Documentos Comerciales: se certifica que los documentos que emite la empresa nacional se encuentra de acuerdo a ley.

Certificado de Libre Venta: Este certificado da fe que un producto peruano se comercializa libremente en el mercado nacional.

Certificado de Uso Final: Asegura el correcto uso que se le dará a una mercancía que se está importando.

Constancia de Exportador: Esta constancia acredita que la empresa peruana se dedica a la actividad exportadora.

Constancia de Origen: Da fe al potencial comprador que el producto que planea importar es de origen peruano.

2.3.6. Ficha Técnica del Aguaymanto:

NOMBRE COMERCIAL	Aguaymanto
NOMBRE CIENTIFICO	Physalis Peruviana L.
OTROS NOMBRES	-Cape goosberry (África del Sur) -Uchuva(Colombia) -Capulí (Ecuador) -Poha (Hawái) -Rasrahari (India) -Harankash (Egipto) -Pok Pok (Madagascar) -Altin Cilek (Turquía)
FAMILIA	Solanaceae
SUBFAMILIA	Solanoideae
GÉNERO	Physalis
DESCRIPCION DEL PRODUCTO	Physalis peruviana, es una planta silvestre, cuya fruta es de color naranja o amarillo , forma redonda, pequeña y de sabor agridulce.
ORIGEN	Nació en los Andes Peruanos en el periodo de los Incas .Es originaria de los pisos altitudinales intermedios de los Andes de América del Sur, entre los 1500 y 3000 msnm. .
DISTRIBUCIÓN	Perú : Cusco, Huánuco, Huancavelica, Junín y Cajamarca.
PRESENTACIÓN	Mermelada Miel Pulpa congelada Fruta fresca Néctar
COMPOSICIÓN Y PROPIEDADES	- Ácido bórico (43mg) - Calcio (8mg) - Caroteno (1.61mg) - Fósforo (55.3mg) - Hierro (1.23mg) - Niacina (1.73mg) - Riboflavina (0.03mg) - Vitamina A, B y C - Antioxidante - Desinflamante - Antidietético
APLICACIONES	Mejora el Sistema Inmunológico Calma síntomas de Menopausia Previene cáncer de colon , estómago e intestino Aliviar complicaciones bronquiales Combate el cansancio mental Disminuye los niveles del colesterol en la sangre Favorecer la cicatrización de las heridas

Figura 5: Ficha Técnica del Aguaymanto
Fuente: Informe 2015 Sierra Exportadora. Elaboración propia.

2.3.7. Aguaymanto Deshidratado:

El aguaymanto deshidratado es un producto 100 % natural que al pasar por el proceso de deshidratación conserva todos sus nutrientes y su sabor agridulce, no presenta conservantes, saborizantes, ni colores artificiales. Cuando esta deshidratado se asemeja a las pasas, es de color naranja oscuro transparente y tiene una consistencia gomosa y pegajosa.

El aguaymanto pasa por un proceso de osmosis directa y convención de aire caliente. Primero se hace recepción de la uchuva con el cáliz, después se debe separar el cáliz de la fruta y pasar por un proceso de selección, es decir separar y descartar todo producto que este dañado, después de ello se clasifica el aguaymanto por grado de madurez y se determina cuáles van hacer aptos para el proceso de deshidratación. Luego pasa por un proceso de lavado y desinfección, para después ser escaldado en agua. Después se realiza la preparación del jarabe, en el cual se prepara el agente osmótico para la osmodeshidratación. Seguido a esto pasa por el proceso de osmodeshidratación en el cual se colocan en empaques plásticos el jarabe y las uchucas. Luego se separa las uchucas del agente osmótico, se procede a realizar el secado que se complementa la deshidratación por medio de aire caliente. Después se realiza el empaque de vidrio o de plástico y finalmente se almacena en un sitio fresco o refrigerado en un empaque que presenta una barrera a la humedad del ambiente.

Procedimiento General para la Deshidratación del Aguaymanto

Inicialmente se seleccionaron las frutas, retirando aquellas que presentaron daños mecánicos y ataques biológicos. Una vez seleccionada, se clasificó de acuerdo al grado de madurez; para ello se observó el color externo del fruto según la tabla de color de uchuva (10), color entre 4 y 5. Una vez la fruta fue seleccionada y clasificada se dividió en dos grupos, uno se destinó a deshidratación directamente en un secador de bandejas S-401 marca Granel a 40°C, 50°C y

60°C; al otro grupo se le aplicó una DO con una solución de sacarosa a 70°Brix durante 16 horas a 40°C con una relación frutas-jarabe de 1:3 y luego se procedió a secarla a 40°C, 50°C y 60°C hasta obtener una humedad cercana del 2,5% (base seca). Durante la operación de secado con aire caliente, se mantiene constante la velocidad del aire de 3 m/s y su dirección (tangencial al material húmedo); la humedad relativa del aire para todos los ensayos osciló entre 55 y 60 %.

Para la determinación de la cinética de degradación de β -caroteno, se construyó una curva de calibración con el fin de conocer el contenido en el tiempo de la provitamina en los ensayos realizados. Esta curva se construyó mediante un método espectrofotométrico a partir del patrón de β -caroteno Sigma Co.®, se prepararon soluciones a diferentes concentraciones (2, 5, 10, 250, 500, 1000, 2000 ppm) con el fin de construir dicha curva; se realizó un barrido en el espectrofotómetro (Helios β No. UVB 052205) entre 400 x 500 nm, luego se determinó la longitud de onda de pico de mayor absorbancia.

Extracción de β -caroteno

La extracción de la provitamina de la fruta deshidratada se realizó por maceración en un mortero, utilizando una mezcla de n-hexano y acetona (1:1); el extracto obtenido se transfiere a una columna que contiene fosfato tricálcico, el cual permite el paso de los carotenoides y la retención de otras sustancias como las clorofilas y agua. La concentración de β -caroteno en el extracto se determina leyendo en el espectrofotómetro a 450nm e interpolando los valores en la curva de calibración. (CASTRO, RODRÍGUEZ, & VARGAS, 2008, p. 227, 228.)

2.3.8. Usos

- Consumo directo
- En ensaladas de frutas
- En granolas
- En barras nutritivas

- En repostería fina
- En chocolates y dulces

2.3.9. Beneficios del Aguaymanto

Su mayor riqueza reside en la abundante concentración de vitaminas A, B y C, así como de hierro, fósforo y carbohidratos que se encuentran en su fruto con la forma y sabor de una pequeña ciruela, aunque de un aroma más penetrante.

Información Nutricional

COMPUESTO	CANTIDAD
CALORIAS	73
AGUA	78.9 g
CARBOHIDRATOS	19.6 g
GRASAS	0.16 g
PROTEINAS	0.054 g
FIBRA	4.9 g
CENIZAS	1.01 g
CALCIO	8.0 g
FOSFORO	55.3 g
HIERRO	1.23 g
VITAMINA A	1460 UI
TIAMINA	0.101 mg
RIBOFLAVINA	0.032 mg
NIACINA	1.73 mg
ACIDO ACORBICO	43 mg

Figura 6: Información Nutricional
Fuente: Purdue University. Fruits of warm climates
Elaboración: Propia

Valores Nutricionales del Aguaymanto

Vitamina C: Debido a su alto contenido en vitamina C, protege el sistema inmunológico de las personas. También previene enfermedades de sistema respiratorio, como el asma, gripe entre otros.

Vitamina A: Debido a su alto contenido de vitamina A ayuda a tener buena vista y a los problemas de la piel.

Tiamina: Es esencial para el crecimiento y desarrollo normal y ayuda a mantener el funcionamiento propio del corazón, sistema nervioso y digestivo. La Tiamina es soluble en agua, y la reserva en el cuerpo es baja; concentrándose en el músculo esquelético principalmente

Niacina: Dentro de las funciones de la Niacina se incluyen la eliminación de químicos tóxicos del cuerpo y la participación en la producción de hormonas esteroideas sintetizadas por la glándula adrenal, como son las hormonas sexuales y las hormonas relacionadas con el estrés. Otro dato sobre el ácido nicotínico, es que él y sus derivados son potentes rubefacientes.

Vitamina B12: Esta vitamina es esencial para el funcionamiento normal del cerebro, del sistema nervioso, y para la formación de la sangre y de varias proteínas.

Hierro: El cuerpo humano necesita hierro para producir las proteínas hemoglobina y mioglobina que transportan el oxígeno. La hemoglobina se encuentra en los glóbulos rojos y la mioglobina en los músculos.

Fósforo: El fósforo interviene en la formación y el mantenimiento de los huesos, el desarrollo de los dientes, la secreción normal de la leche materna, la división de las células, la formación de los tejidos musculares y el metabolismo celular, entre otras funciones.

Carbohidratos: La principal función de los carbohidratos es suministrarle energía al cuerpo, especialmente al cerebro y al sistema nervioso. Una enzima llamada amilasa ayuda a descomponer los carbohidratos en glucosa (azúcar en la sangre), la cual le da energía al cuerpo.

Calcio: El aguaymanto es rico en calcio y por ello contribuye al desarrollo de los huesos y dientes.

Fibra: Debido a su fibra contribuye a una digestión saludable y a mantener los niveles de colesterol. También esto permite controlar el peso, dado que se digiere lentamente da una sensación de plenitud más tiempo.

Antioxidantes: El aguaymanto es un potente antioxidante, ayuda a prevenir el envejecimiento celular y el riesgo de sufrir enfermedades cardiovasculares, y enfermedades como el cáncer de estómago, intestino y colon.

Función Profiláctica

Diurético: Mejora el sistema urinario y reduce los niveles de grasa en el organismo. Remueve las sustancias gracias a su alto contenido de flavonoides.

Cicatrizante y Tranquilizante: Es un gran cicatrizante para las heridas. Gracias a su alto contenido de flavonoides, el aguaymanto es usado por sus efectos tranquilizantes.

Hipertensión: Sus componentes antioxidantes ayudan a combatir la hipertensión y a contrarrestar los efectos negativos del estrés.

Diabetes: Estabiliza el nivel de la glucosa de la sangre.

Infecciones Bronquiales: El aguaymanto es un expectorante natural, combate infecciones respiratorias del tracto bronquial.

Tratamientos de Próstata: Ayuda a disminuir los principales problemas que se puedan presentar con respecto a la próstata.

Menopausia: El consumo del aguaymanto aumenta la cantidad de estrógenos y calma los síntomas de la menopausia.

Colesterol: Una de las mayores propiedades es que Disminuye los niveles de colesterol debido a su propiedad antioxidante.

También es bueno para el acné, tonifica el nervio óptico y cura las cataratas. Ayuda para problemas de estreñimiento y problemas urinarios, combate el cansancio mental. Controla la amibiasis, disminuye la albumina de los riñones. Además es un excelente energético natural, ayuda al crecimiento, desarrollo y funcionamiento de los órganos humanos.

2.3.10. Principales Destinos de Exportación

Entre los principales países destino de exportación del aguaymanto deshidratado, se encuentran Alemania, Estados Unidos, Reino Unido, Países Bajos, Francia, Australia, Canadá, Japón, entre otros.

Y los principales países que vienen siendo destino de las exportaciones de aguaymanto proveniente de nuestro país, en sus diferentes presentaciones, tenemos a Alemania, Estados Unidos, Holanda, Canadá, Japón, Francia, entre otros.

EVOLUCION DE LAS EXPORTACIONES EL PRODUCTO AGUAYMANTO SEGUN SUS PRINCIPALES MERCADOS 2011 - 2016

Año País	2011	2012	2013	2014	2015
Alemania	12.059,77	19.845,96	12.000,59	33.732,40	65.903,36
Estados Unidos	24.073,63	12.922,48	13.819,36	52.672,05	51.397,26
Países Bajos (Holanda)	1.489,06	5.033,80	9.522,43	25.859,97	41.455,89
Canadá	4.233,36	1.410,18	2.117,48	8.016,69	17.126,83
Japón	2,16	533,82	2.572,79	2.894,40	17.025,66
Francia	1.567,75	3.236,12	4.706,25	1.725,72	16.936,90
Bolivia	91,35	96,87	0,00	144,16	6.518,11
Chile	875,17	634,74	9,97	10.920,09	5.220,25
Reino Unido	2.202,95	5.281,53	3.617,22	7.459,55	4.658,12
Nueva Zelandia	1.472,58	0,00	0,00	730,21	2.310,71
Australia	1.380,95	4.070,30	5.646,81	4.744,22	1.160,76

**Figura 7: Evaluación de las Exportaciones de
Aguaymanto Deshidratado**

Fuente: SUNAT- Elaboración propia

2.3.11. Clasificación Arancelaria del Producto

- **Nombre del producto:** Aguaymanto Deshidratado
- **Nombre Científico:** *Physalis peruviana* L.
- **Nombres Vulgares en otros idiomas:** Estos nombres sirven como referencia para el etiquetado del desarrollo del producto.

PAIS	NOMBRE COMUN	PAIS	NOMBRE COMUN
ESTADOS UNIDOS	CAPE, GOODBERRY, GOLDENBERRY, GIANT GROUTBERRY, PERUVIAN GROUTBERRY, PERUVIAN CHERRY.	COLOMBIA	UCHUVA, UVILLA, ALQUENQUE, VERIGON, TOMATE, CAPULI.
ECUADOR	UVILLA, UCHUVA.	PERU	AGUAYMANTO, CAPULI, TOMATE DE BOLSA, TOMATE SILVESTRE, CEREZA DEL PERU.
FRANCIA	COQUERET DU PEROU, COQUELLE, AKEKENGE DU PEROU, PHISALIS	BOLIVIA	CAPULI, MOTOJABOBO ENBOLSADO, AWEILLUMANTU,
CHILE	BOLSA DE AMOR, CAPULI	VENEZUELA	HUEVO DE SAPO, TOPOTOPO.
ALEMANIA	ANANASKIRSCH, KAPSTACHELBEER E O PERUANICHE, SCHLUTTE	HAWAI	POHA, CAPE, GOOSEBERRY.
INDIA	JAM FRUIT	REINO UNIDO	
PORTUGAL	CAMAPUM, BATETESTA, CAMAPU, GROSELHA DO PERY, HERVA NOIVA DO PERU	MEXICO	CEREZA DEL PERU.

Figura 8: Nombres alternativos del Aguaymanto según países

Fuente: <http://www.sierraexportadora.gob.pe/perfil-comercial-del-aguaymanto/> Elaboración: Propia

Código arancelario para el aguaymanto deshidratado: 0813.40.00.00, las demás frutas secas. Si bien esta subpartida nacional es general o bolsa lo que implica que se exportan otros productos; para el caso se ha considerado únicamente los registros de aguaymanto deshidratado.

2.4. Ley de MYPES

Cuando se habla de MYPES, se pueden realizar muchas consideraciones en relación a la dimensión o el tamaño que tienen las empresas que se encuentran dentro de esta categoría. Sin embargo existen algunos criterios más o menos comunes que definen a las PYMES, en casi en toda América Latina. Según Artículo 2 de la Ley N° 28015 -Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa (2003)

La Micro y Pequeña Empresa es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios.

Asimismo, se hace necesario citar textualmente lo que señala la referida ley en los capítulos I y III, respectivamente:

TÍTULO I

DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 1.- Objeto de la Ley

La presente Ley tiene por objeto la promoción de la competitividad, formalización y desarrollo de las micro y pequeñas empresas para incrementar el empleo sostenible, su productividad y rentabilidad, su contribución al Producto Bruto Interno, la ampliación del mercado interno y las exportaciones, y su contribución a la recaudación tributaria.

Artículo 2.- Definición de la Micro y Pequeña Empresa

La Micro y Pequeña Empresa es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión

empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios.

Cuando en esta Ley se hace mención a la sigla MYPE, se está refiriendo a las Micro y Pequeñas Empresas, las cuales no obstante de tener tamaños y características propias, tienen igual tratamiento en la presente Ley, con excepción al régimen laboral que es de aplicación para las Microempresas.

Artículo 3.- Características de las MYPE

Las MYPE deben reunir las siguientes características concurrentes: a) El número total de trabajadores:

- La microempresa abarca de uno (1) hasta diez (10) trabajadores inclusive.
- La pequeña empresa abarca de uno (1) hasta cincuenta (50) trabajadores inclusive. b) Niveles de ventas anuales:
 - La microempresa: hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias
 - UIT.
 - La pequeña empresa: a partir del monto máximo señalado para las microempresas y hasta 850 Unidades Impositivas Tributarias – UIT.

Las entidades públicas y privadas uniformizan sus criterios de medición a fin de construir una base de datos homogénea que permita dar coherencia al diseño y aplicación de las políticas públicas de promoción y formalización del sector.

CAPÍTULO III

DEL ACCESO A LOS MERCADOS Y LA INFORMACIÓN

Artículo 19.- Mecanismos de facilitación

Se establece como mecanismos de facilitación y promoción de acceso a los mercados: la asociatividad empresarial, las compras estatales, la comercialización, la promoción de exportaciones y la información sobre las MYPE.

Artículo 20.- asociatividad empresarial Las MYPE, sin perjuicio de las formas societarias previstas en las leyes sobre la materia, pueden asociarse para tener un mayor acceso al mercado privado y a las compras estatales.

Todos los beneficios y medidas de promoción para que las MYPE participen en las compras estatales incluyen a los Consorcios que sean establecidos entre las MYPE.

Artículo 21.- Compras estatales (Art. Modificado Ley 28851 27/07/2006)

Las MYPE participan en las contrataciones y adquisiciones del Estado, de acuerdo a la normatividad correspondiente. Prompyme facilita el acceso de las MYPE a las compras del Estado.

En las contrataciones y adquisiciones de bienes y servicios, las entidades del Estado, prefieren a los ofertados por las MYPE, siempre que cumplan con las especificaciones técnicas requeridas.

En los contratos de suministro periódico de bienes o de prestación de servicios de ejecución periódica, distintos de los de consultoría de obras; que celebren las MYPE, éstas podrán optar, como sistema alternativo a la obligación de presentar la garantía de fiel cumplimiento, por la retención de parte de las Entidades de un porcentaje de un diez por ciento (10%) del monto total del contrato.

La retención de dicho monto se efectuará durante la primera mitad del número total de pagos a realizarse, de forma prorrateada, en cada pago, con cargo a ser devuelto a la finalización del mismo.

Sin perjuicio de la conservación definitiva de los montos referidos, el incumplimiento injustificado por parte de los contratistas beneficiados con la presente disposición, que motive la resolución del contrato, dará lugar a la inhabilitación temporal para contratar con el Estado por un período no menor de un (1) año ni mayor a dos (2) años.

Los procesos de selección se pueden llevar a cabo por etapas, tramos, paquetes o lotes. La buena pro por cada etapa, tramo, paquete o lote se podrá otorgar a las MYPE distintas y no vinculadas económicamente entre sí, lo que no significará un cambio en la modalidad del proceso de selección. Asimismo, las instituciones del Estado deben separar no menos del 40% de sus compras para ser atendidas por las MYPE, en aquellos bienes y servicios que éstas puedan suministrar, de no hacerlo los representantes de las MYPE hacen valer su derecho observando las bases del proceso de selección.

Si la entidad no acoge la observación presentada se sigue el mismo procedimiento aplicable para las observaciones establecido en el TUO de la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado.

Se dará preferencia a las MYPE regionales y locales del lugar donde se realizan las compras estatales."

Artículo 22.- Comercialización

El Estado, los gobiernos regionales y locales, a través de los sectores, instituciones y organismos que lo conforman, apoyan y facilitan la iniciativa privada en la promoción, organización y realización de eventos feriales y exposiciones internacionales, nacionales, regionales y locales, periódicas y anuales.

La presente disposición se aplica sin perjuicio del cumplimiento de la normatividad vigente en materia de autorización de ferias y exposiciones internacionales, nacionales, regionales o locales.

Artículo 23.- Promoción de las exportaciones

El Estado promueve el crecimiento, diversificación y consolidación de las exportaciones directas e indirectas de la MYPE, con énfasis en las regiones, implementando estrategias de desarrollo de mercados y de oferta exportable, así como de fomento a la mejora de la gestión empresarial, en coordinación con otras instituciones públicas y privadas.

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo promueve programas intensivos de apertura, consolidación y diversificación de mercados internacionales.

El Ministerio de Relaciones Exteriores promueve alianzas estratégicas entre la MYPE con los peruanos residentes en el extranjero, para crear un sistema de intermediación que articule la oferta de este sector empresarial con los mercados internacionales.

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo genera, mantiene actualizado y difunde información sobre oportunidades de exportación y acceso a los mercados del exterior, que incluye demandas, directorios de importadores, condiciones arancelarias, normas técnicas, proceso de exportación y otra información pertinente.

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo ejecuta planes estratégicos por sectores, mercados y regiones, priorizando el desarrollo de cadenas exportadoras con participación de las MYPE, en concordancia con el inciso a) del artículo 8 de la presente Ley.

Artículo 24.- Información, estadísticas y base de datos El Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI mantiene actualizado el Sistema Nacional de Estadística e Informática sobre la MYPE, facilitando a los integrantes del sistema y a los usuarios el acceso a la información estadística y bases de datos obtenidas.

El INEI promueve las iniciativas públicas y privadas dirigidas a procesar y difundir dicha información, de conformidad con la Resolución Jefatural N° 063-98-INEI.

Tipo de Empresa	Nro. De Empresas	%
Micro Empresa	2,477, 284	96,2%
Pequeña Empresa	41,333	3.2%
Mediana	3,633	0,2%
Gran Empresa	7266	0.4%
Total	2.529.516	100,0%

Figura 9: Segmentación de la empresas en el Perú

Fuente: INEI. Elaboración propia

TIPO	N° de trabajadores	Monto de ventas
Micro	Hasta 10	Hasta 150 UIT
Pequeña	Hasta 100	Hasta 1700 UIT

Figura 10: Micro y Pequeña empresa en el Perú

Fuente: INEI. Elaboración propia

El reporte del INEI indicó que, según el segmento empresarial, el de las empresas son microempresas, el 3,2% pequeñas empresas, el 0,2% medianas empresas y el 0,4% grandes empresas.

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), El 99,6% de las empresas que existen en Perú son consideradas pequeñas y medianas.

El reporte indica que en Perú existían, a junio de 2013, 1.713.272 empresas, de los cuales el 99,6% son micro, pequeñas y medianas, de acuerdo a los criterios establecidos por las nuevas categorías establecidas en la "Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial", promulgada el 1 de julio de 2013.

Esta ley indica que las micro, pequeñas y medianas empresas se establecen según sus niveles de ventas anuales fijados en Unidades Impositivas Tributarias (UIT), cada una equivalente a 3.650 soles (US\$1.303).

De esa manera, son microempresas las que alcanzan ventas anuales hasta por un monto máximo de 150 UIT, son pequeños las que tienen ventas superiores a este valor y hasta el monto máximo de 1.700 UIT, y son medianas empresas las que alcanzan ventas superiores a 1.700 UIT y hasta 2.300 UIT.

El reporte del INEI indicó que, según el segmento empresarial, el 96,2% de las empresas son microempresas, el 3,2% pequeñas empresas, el 0,2% medianas empresas y el 0,4% grandes empresas.

Según su actividad, el 44,4% de las microempresas se dedican a la comercialización de bienes, mientras que el 16,2% prestan servicios administrativos, de apoyo y servicios personales.

Las microempresas agrupan a 1.648.981 unidades económicas y representan el 96,2% del total de empresas del país, pero solo tienen el 5,6% de las ventas totales.

Por el contrario, las grandes empresas, que son 6.210, concentran el 79,3% de las ventas internas y externas del país.

Si se considera la ubicación geográfica de la sede principal de la empresa, Lima concentra a 798.497 empresas, lo que representa el 46,6 % del total.

Le siguen en importancia, las regiones de Arequipa, La Libertad y Piura con 5,6%, 5,1% y 4,2%, respectivamente.

En las regiones de Amazonas, Apurímac, Ayacucho, Huancavelica, Huánuco, Junín y Tumbes las ventas en conjunto de micro y pequeñas empresas han sido superiores a las registradas por las grandes empresas.

El reporte indicó, además, que en las regiones andinas de Huancavelica y Apurímac, las más pobres del país, no existen unidades económicas con características de mediana empresa.

2.5. TLC con EEUU

Según Saramago José (1998) “Un tratado de libre comercio (TLC) es un acuerdo comercial vinculante que suscriben dos o más países para acordar la concesión de preferencias arancelarias mutuas y la reducción de barreras no arancelarias al comercio de bienes y servicios”.

La pregunta que surge es como se hace para exportar nuestro producto a los Estados y la respuesta se encuentra en las siguientes pautas o requisitos:

Requisitos para exportar

Lo primero que se debe tener es un RUC (Registro Único de Contribuyentes) que no tenga ningún tipo de restricción de uso; excepcionalmente, las personas naturales no obligadas a inscribirse en el RUC, de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 3° de la Resolución de Superintendencia N° 210-2004/SUNAT, pueden exportar utilizando su

Documento Nacional de Identidad (DNI) los peruanos, o Carné de Extranjería o Pasaporte los extranjeros, solo bajo las siguientes condiciones:

- Cuando realicen en forma ocasional exportaciones de mercancías cuyo valor FOB por operación no exceda de mil dólares americanos (US \$ 1000.00) y siempre que registre hasta tres (3) exportaciones anuales como máximo; o
- Cuando por única vez en un año calendario exporten mercancías cuyo valor FOB exceda los mil dólares americanos (US \$ 1000.00) y siempre que no supere los tres mil dólares americanos (US \$3000.00).

Documentación Exigible

La declaración de exportación se sustenta en los siguientes documentos exigibles:

- Copia del documento de transporte (conocimiento de embarque, carta de porte aéreo o carta de porte terrestre, según el medio de transporte empleado), y representación impresa de la Carta de Porte Aéreo Internacional emitida por medios Electrónicos - CPAIE.
- Copia SUNAT de la factura o representación impresa tratándose de la factura electrónica, documento del operador (código 34) o documento del partícipe (código 35) o Boleta de Venta u otro comprobante que implique transferencia de bienes a un cliente domiciliado en el extranjero y que se encuentre señalado en el Reglamento de Comprobantes de Pago, según corresponda; o declaración jurada de valor y descripción de la mercancía cuando no exista venta.
- Documento que acredite el mandato a favor del agente de aduana: copia del documento de transporte debidamente endosado o poder especial.
- Otros que por la naturaleza de la mercancía se requiera para su exportación.
- Adicionalmente se requiere cuando corresponda lo siguiente:

- Copia de la nota de crédito o de débito SUNAT.
- Declaración jurada del exportador de las comisiones en el exterior, de no estar consignadas en la factura.
- Relación consolidada de productores y copias de las facturas SUNAT emitidas, por cada uno de los productores que generaron dicha exportación.
- Copia de la factura SUNAT que emite el comisionista que efectúa la exportación a través de intermediarios comerciales.
- Relación consolidada del porcentaje de participación (contratos de colaboración empresarial).
- Copia del contrato de colaboración empresarial.

Para el caso de vehículos de propiedad de particulares, los documentos que acrediten su propiedad:

- a) Tarjeta de propiedad, contrato de compra-venta con firma legalizada notarialmente o acta notarial de transferencia de vehículo;
 - b) Certificado de gravamen emitido por SUNARP;
 - c) Gravamen vehicular emitido por la Policía Nacional.
- Para el caso de vehículos de propiedad de funcionarios de Misiones Diplomáticas y de Organismos Internacionales acreditados en el país:
 - a) Copia de la resolución liberatoria;
 - b) Carta de la Misión Diplomática o del Organismo Internacional.

2.6. Definición de términos

Algoritmo: Ideal operativo, es un conjunto de pasos finitos concatenados, mecanizados, eficaces y más o menos eficientes que de manera segura y sin excepción permite

solucionar un tipo específico de problema repetitivo al que previamente ya se le había encontrado una solución metódica exitosa que ha sido sistematizada.

Ausentismo: Ausencia del trabajo justificada o no.

Asesor/a: Consejero/a externo/a.

Axioma: Idea teórico. Es un enunciado proposicional que explicita (comunica) una constante de cambio de la realidad que a tenido como mecanismo de origen la intuición y que cuando se usa al inicio de un desarrollo teórico se denomina principio.

Brainstorming: Término inglés que suele traducirse como “torbellino o tormenta de ideas” y que se utiliza para designar una técnica de grupo empleada en la investigación cualitativa. Básicamente consiste en la reunión de un pequeño grupo heterogéneo de 8-12 personas a las que se convoca para hallar ideas o soluciones nuevas sin ninguna restricción ni limitación.

Categoría: Ordenes jerárquicas de una profesión.

Cuestionario: Escrito con las preguntas e instrucciones que debe aplicar un/a entrevistador/a y en el que se han de anotar las respuestas de la persona entrevistada. A veces, la persona encuestada las puede contestar directamente en el cuestionario. Debe facilitar su posterior tabulación.

Departamento: Área de una empresa dedicada a una determinada función. Se puede componer de varios servicios y tiene una persona con funciones de dirección al frente del mismo.

Dinámica de Grupo: Conjunto de acciones, cambios, interacciones, reacciones y movimientos que actúan en un grupo de personas y que lo llevan a comportarse en la forma como lo hace. La Dinámica de Grupo es, por otro lado, una disciplina perteneciente al campo de la Psicología Social, que se ocupa del análisis de la conducta de los grupos en su conjunto, de las variaciones de la conducta individual de las

personas que los integran, de las relaciones entre grupos y del establecimiento de principios y técnicas que aumenten la eficacia de los grupos.

Discusión de Grupo: Técnica de Grupo, denominada también Reunión de Grupo, que se utiliza en la investigación cualitativa. Básicamente consiste en formar un pequeño grupo homogéneo de personas (6-12) para que sostengan un diálogo sobre un tema que de alguna forma está relacionado con ellas.

División: Área de una empresa dedicada a una actividad específica o un producto concreto. Cada división tendrá departamentos especializados según su función.

Entrevista de Selección: Reunión, generalmente de dos personas, destinada a evaluar el potencial de una persona candidata a un puesto. Generalmente, es la última etapa de un proceso de selección y la llevan a cabo personal especializado y/o el/la futuro/a jefe/a de la persona entrevistada.

Entrevista en Profundidad: Aquélla en la que la persona que realiza la entrevista hace preguntas dirigidas a la persona entrevistada, dejándola hablar con libertad.

Especialista: Persona experta en una materia determinada.

Evaluación de Tareas: Evaluación analítica del comportamiento necesario para la realización de una tarea, que intenta identificar problemas, métodos óptimos de entrenamiento, formación y las capacidades requeridas para el desempeño de la misma.

Fabulación: Manipulación de las respuestas a un cuestionario para su tratamiento y posterior obtención de conclusiones.

Formación del Personal: Formación específica dirigida al personal de plantilla de una empresa a cargo de la misma.

Funciones del Marco Teórico.- amplía el horizonte del estudio y guía al investigador para que se centre en el estudio y evite desviaciones del planteamiento original.

1. Conduce al establecimiento de hipótesis o afirmación que más tarde pueden comprobarse en la realidad.
2. Inspira nuevas líneas o áreas de investigación. Provee un marco de referencia para

Gnoseología: Estudia el conocimiento en general.

Hipótesis: Son proposiciones tentativas acerca de dos o más variables y se apoyan organizados y sistematizados.

Know-How: Término de origen inglés sin equivalente en castellano, que podemos traducir como “saber hacer”. Representa el conjunto de conocimientos técnicos y métodos que tiene una persona, entidad o país determinado.

Liderazgo: Ejercicio de las cualidades de líder. Conlleva un comportamiento determinado para influir en el comportamiento de otras personas, o bien para cambiarlo cara a 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.

Organigrama: Es la representación gráfica de la organización de una empresa o entidad, estableciendo las principales dependencias y relaciones existentes.

Perfil de un Puesto: Características óptimas para el desempeño de una función laboral: formación, experiencia, aptitudes, liderazgo del candidato o candidata, etc. El conocimiento del perfil necesario para un puesto facilita el proceso de selección.

Preguntas de Evaluación: Son aquellas que tratan de obtener de las personas entrevistadas una respuesta jerarquizada del tema que se les indica.

Preguntas de Relleno: Son aquéllas que tienen por objeto amenizar una entrevista.

Preguntas en Batería: Son aquéllas que se realizan una a continuación de otra, de forma tal, que la respuesta de la segunda pregunta depende de la respuesta dada a la primera.

Preguntas Introdutorias: Son aquéllas que tratan de despertar el interés de las personas entrevistadas, disponiéndoles favorablemente para que respondan a un determinado cuestionario.

Preselección: Selección previa general.

Prueba de Aptitud: Aquélla que se realiza para medir la capacidad de una persona candidata a realizar un trabajo.

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

Staff: Término de origen inglés que designa una función de asesoramiento dentro de una empresa u organización.

Supuestos: Son enunciados proposicionales que gozan de aceptación en una ciencia, en un campo o especialidad de estudio por ello no necesitan ser contrastados en una investigación concreta y figuran explícitamente en el plan y en el informe final de la investigación o tesis.

Técnicas De Grupo: Son diferentes procedimientos o métodos que se utilizan con los grupos para lograr la acción de los mismos, en base a los conocimientos aportados por la teoría de la Dinámica de Grupo.

Test: Término de origen inglés, que se utiliza para designar los diferentes tipos de técnicas psicotécnicas que se aplican a las personas dentro de la investigación cualitativa.

Vacante: Puesto de trabajo libre, que no está cubierto.

Marco Teórico: analiza y expone las teorías los enfoques teóricos, investigaciones y los antecedentes en general que consideren válidos para el correcto encuadre del estudio.

Método Científico: procedimiento o forma de actuación empleado o seguido en la investigación científica.

Método Deductivo ir de lo general a lo particular. Las estrellas son esos cuerpos cosmitos que emiten energía por la fusión nuclear del hidrogeno. Nuestro sol es una estrella.

Método De Investigación Científica: Es una orientación racional capaz de resolver problemas nuevos para la ciencia y puede hacerlo porque entraña una hipótesis. Estrategia nueva.

Metodología: Se trata de la ciencia cuya especialidad o campo de estudio son las orientaciones racionales que requerimos para resolver problemas nuevos y para adquirir o descubrir nuevos conocimientos a partir de los provisoriamente establecidos y sistematizados por la humanidad

2.7. Hipótesis

2.7.1. Hipótesis general

La gestión de personal de las MYPES, ejerce influencia en la exportación de aguaymanto deshidratado al mercado norteamericano-Caso empresa Distribuciones Quintana SAC, 2015.

2.7.2. Hipótesis específica

2.7.2.1. Sub Hipótesis “a”

Las carencias y limitaciones técnicas de la gestión de personal de las MYPES, ejercen influencia en la exportación de aguaymanto deshidratado al mercado norteamericano-Caso empresa Distribuidora Quintana SAC, 2015.

2.7.2.2. Sub Hipótesis “b”

Las deficiencias de la gestión de personal de las MYPES, ejercen influencia en la exportación de auaymanto deshidratado al mercado norteamericano – Caso empresa Distribuidora Quintana SAC, 2015.

2.8. Variables

2.8.1. Definición conceptual

Variable Independiente: Gestión de personal

Definición conceptual de la variable Independiente

Dimensión A: Carencias y limitaciones técnicas de la Gestión de personal

Indicadores

-A1 = Sistema de reclutamiento y selección de personal. Pertenecen al dominio de esta variable todos los datos referidos a comprender el sistema de reclutamiento y selección de personal, que según Atalaya Pisco (2001) viene a ser el: **“Proceso mediante el cual se elige a la persona adecuada para el puesto adecuado, se busca el equilibrio puesto persona. El objetivo de la selección de personal es cubrir una vacante en la organización con el candidato adecuado.**

-A2 = Plan de carrera profesional. Pertenecen al dominio de esta variable todos los datos que en común tienen el atributo de esclarecer y comprender este concepto. Nieves Zubillaga (2010) sostiene que:

El concepto de planificación de carrera dentro de una empresa es una práctica que motiva al personal a permanecer en ella, cuando esta práctica se realiza sistemáticamente se muestra la política de promociones como una realidad que permitirá al individuo transitar un camino desde el puesto actual hacia otros de mayor categoría y de mayor responsabilidad, la planificación y desarrollo de carrera se presenta entonces como una

oportunidad para ganar el compromiso de los empleados al darles la facilidad de tener una carrera satisfactoria y exitosa; es parte de los derechos vitales y de las reivindicaciones laborales bien ganados por la acción colectiva de los trabajadores.

-A3= Sistema de Evaluación de desempeño. Pertenecen al dominio de esta variable todos los datos que están vinculados a comprender de mejor manera este concepto, que Chiavenato (2011) define:

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en su puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia o cualidades de una persona. Para evaluar a los individuos que trabajan en una organización se aplican varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación de desempeño, evaluación de méritos, informes de avances de la eficiencia, etc.

-A4= Programas de reconocimiento e incentivos. Pertenecen al dominio de esta variable todos los datos que en común tienen el atributo de dar a comprender este concepto que está vinculado a las políticas que formula la empresa con el propósito de desarrollar acciones para estimular el desempeño, motivar a los equipos, y reconocer y retribuir el compromiso. Estos servicios contribuyen a motivar a los equipos, ya que reconocen y retribuyen su compromiso, y afianzan su sentido de pertenencia a la compañía. De esta forma, las compañías pueden alcanzar sus metas y estimular el desempeño.

-A5 = Plan y distribución de recursos humanos. Corresponde al dominio de esta variable todos los datos que en común esclarecen este concepto. Sobre el particular Chiavenato (2011) sostiene que:

La planeación de personal es el proceso de decisión sobre los recursos humanos indispensables para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo. Se trata de anticipar la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios para la actividad organizacional futura. La planeación de personal no siempre es responsabilidad del departamento de personal.

La planificación de personal está ligada a la distribución de cargos, tareas y funciones dentro de la organización, que se inicia a partir de la selección de personal y continua permanentemente con la movilidad interna.

Dimensión B: Deficiencias de la gestión de personal

-B1 = Desempeño de personal. Corresponde al dominio de esta variable todos los datos que en común tienen el atributo de explicar y esclarecer este concepto. Al respecto Dolan y Cía. (2007), sostienen que la evaluación del desempeño:

Se define como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

-B2 = Motivación de personal. Corresponde al dominio de esta variable todos los datos que en común tienen la propiedad de esclarecer este concepto. Sobre el particular Chiavenato (2009) sostiene que:

La motivación es un proceso psicológico básico. Junto con la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje, es uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano. Interactúa con

otros procesos mediadores y con el entorno. Como ocurre con los procesos cognitivos, la motivación no se puede visualizar. Es un Constructo hipotético que sirve para ayudarnos a comprender el comportamiento humano.

-B3 = Clima laboral. Pertenecen al dominio de esta variable todos los datos que en común tienen el atributo de explicar y dar a comprender el concepto. Al respecto Chiavenato (2009) define que: “El clima organizacional es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e incluye poderosamente en su comportamiento”.

-B4 = Satisfacción laboral. Pertenecen al dominio de esta variable todos los datos que en común tienen el atributo de explicar este concepto. Al respecto Blum & Naylor (1988) definen que “La satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general”.

Variable Dependiente: Exportación de Aguaymanto

Definición conceptual de la variable Dependiente

Dimensión C: Proceso de ventas internacionales

-C1= Mercado Meta. Corresponde al dominio de esta variable todos los datos que en común tienen el atributo de explicar y esclarecer este concepto. Al respecto Kotler (2012) señala:

El “mercado meta”, según el autor y gurú de la mercadotecnia Philip Kotler, es “el conjunto de compradores que tienen necesidades y/o características comunes a los que la empresa u organización decide servir”.

Por tal razón, el poder identificar con esmero y cuidado, el “mercado meta”, es sumamente importante, para enfocar los esfuerzos de venta, promoción y

publicidad hacia los integrantes del mismo, para lograr resultados óptimos, ya que los planes se hacen a medida de las actividades de un “mercado meta” específico.

-C2= Ley de MYPES Corresponde al dominio de esta variable todos los datos que en común tienen la propiedad de explicar y dar a comprender con claridad este concepto. Al respecto la SUNAT, establece que:

La ley de MYPES tiene por objeto la promoción de la competitividad, formalización y desarrollo de las micro y pequeñas empresas para incrementar el empleo sostenible, su productividad y rentabilidad, su contribución al Producto Bruto Interno, la ampliación del mercado interno y las exportaciones y su contribución a la recaudación tributaria”.

-C3= TLC EE.UU. TLC EE.UU. Corresponde al dominio de esta variable todos los datos que en común tienen la propiedad de explicar y esclarecer este concepto. Al respecto la ADEX, sostiene que:

Un tratado de libre comercio (TLC) es un acuerdo comercial vinculante que suscriben dos o más países para acordar la concesión de preferencias arancelarias mutuas y la reducción de barreras no arancelarias al comercio de bienes y servicios.

Variable interviniente: condiciones físicas de trabajo

Dimensión D: Instalaciones

-D1= Infraestructura. Conjunto de medios técnicos, servicios e instalaciones necesarios para el desarrollo de una actividad o para que un lugar pueda ser utilizado. El aspecto central del termino infraestructura está ligado a la osamenta y a la construcción de las edificaciones, las mismas que ofrecen condiciones adecuadas o inadecuadas para el desarrollo de determinadas actividades humanas y económicas.

-D2= Condiciones ambientales. Pertenecen al dominio de esta variable todos los datos que en común tienen la propiedad explicar y dar a comprender el concepto y la forma como se aplica en la problemática planteada. Al respecto se puede acotar que: “Las condiciones ambientales de trabajo son las circunstancias físicas en las que el empleado se encuentra cuando ocupa un cargo en la organización, que supone un intercambio de energía entre la persona y el ambiente. Algunas condiciones ambientales son: el ruido, la iluminación, la ventilación, la presión, la temperatura”.

Dimensión E: Tecnología/ maquinaria

-E1= Maquinarias y equipos. Viene a ser el conjunto de dispositivos mecánicos y tecnológicos que son necesarios para desarrollar las tareas relacionadas a un puesto de trabajo; estos equipos y herramientas pueden ser entre otros: aparatos de telefonía fija y móvil, computadoras, Tablets, etc.

2.8.2. Definición operacional de la variable

Variable Independiente: Gestión de personal.

Es la especialidad de la administración general que tiene como principal propósito hacer que la empresa cuente con gente eficaz, eficiente, motivada y comprometida; lo que resulta fundamental para lograr los grandes objetivos organizacionales.

Indicadores

A.1 Sistema de reclutamiento y selección de personal.

A.2. Plan de carrera profesional

A.3. Sistema de Evaluación de desempeño

A.4. Programas de reconocimiento e incentivos

A.5 Plan y distribución de recursos humanos

A.6. Desempeño de personal

A.7. Motivación de personal

A.8. Clima laboral

A.9. Satisfacción laboral

Variable Dependiente: Exportación de Aguaymanto

Es un proceso de negocios mediante el cual las empresas del sector exportación colocan en mercados internacionales el fruto de aguaymanto ya sea al natural o en cualquiera de sus diferentes derivados, incluyendo el aguaymanto deshidratado y que representa la principal actividad que realiza la empresa objeto de estudio

Indicadores

B.1. Mercado Meta

B.2. Ley de MYPES

B.3. TLC EE.UU

Variable Interviniente: Condiciones físicas de trabajo

Son aquellas condiciones de orden físico que rodean al empleado dentro su puesto de trabajo y de la organización y que percibe consciente o inconscientemente como apropiadas o inapropiadas en relación a las necesidades que demanda su trabajo.

Indicadores

Infraestructura

Condiciones ambientales

Maquinarias y Equipos

2.8.3. Operacionalización de variables

TÍTULO “Gestión de personal de las MYPES, y su influencia en la exportación de Aguaymanto deshidratado al mercado norteamericano-Caso empresa Distribuciones Quintana SAC, 2015”					
VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICION	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN
Gestión de personal (V.I.)	Carencias y limitaciones técnicas de la Gestión de personal	Sistema técnico de reclutamiento y selección de personal. Plan de carrera profesional Sistema de Evaluación de desempeño Programas de reconocimiento e incentivos Plan y distribución de recursos humanos	Nominal	Encuesta	Encuesta Entrevista
	Deficiencias de la gestión de personal	Desempeño de personal Motivación de personal Clima laboral Satisfacción laboral	Nominal	Encuesta	Encuesta Entrevista
Exportación de Aguaymanto (V.D.)	Proceso de ventas internacionales	Mercado Meta Ley de MYPES TLC EE.UU	Nominal	Encuesta	Encuesta Entrevista
Condiciones físicas de trabajo (V. Interviniente)	Instalaciones	Infraestructura Condiciones ambientales	Nominal	Encuesta	Encuesta Entrevista
	Tecnología/ maquinaria	Maquinarias y Equipos	Nominal	Encuesta	Encuesta Entrevista

CAPITULO III: METODOLOGÍA

3.1. Tipo y nivel de investigación

El tipo de investigación se puede apreciar bajo tres ángulos: según su finalidad, según su alcance temporal y según su característica. En cuanto el nivel de investigación, se va a precisar las características particulares en que se va a desarrollar la investigación y cuál es la forma en que expresa sus resultados.

3.1.1 Tipo de investigación

3.1.1.1 Según su finalidad

Al tener como principal propósito realizar un aporte práctico en el campo de la gestión de personal específicamente a las empresas del sector, el tipo de investigación viene a ser aplicada. La investigación aplicada tiene por finalidad conocer para luego intervenir sobre esa realidad, es decir modificar y mejorarla.

3.1.1.1.1. Según su alcance temporal

Es de alcance temporal y sincrónico, porque busca conocer cuáles son las características de la realidad actual de la problemática estudiada, es decir, como influye en el momento actual la gestión de personal de las MYPES, en la exportación de aguaymanto deshidratado al mercado norteamericano-Caso empresa Distribuciones Quintana SAC, 2015.

3.1.1.1.2. Según su característica

La presente investigación combina los enfoques: cualitativo y cuantitativo. Sobre la base de los resultados de tipo cuantitativo se realizan interpretaciones cualitativas, así como conclusiones que sirven para validar o refutar la hipótesis planteada. El enfoque

cuantitativo dirige su atención al detalle de los resultados, mientras que en el enfoque cualitativo lo importante es la generalización de los resultados de la investigación.

3.1.2. Nivel de Investigación

Es una investigación descriptiva porque identifica y señala características del objeto de estudio, pone en relieve las formas de conducta y comportamientos concretos; descubre y comprueba la asociación entre variables; es decir es la descripción de las características o dimensiones de la realidad, objeto de estudio.

3.2. Población y muestra

3.2.1. Universo

El universo en la presente investigación comprende la sumatoria de todos los datos de los dominios de todas las variables que han sido identificadas, como son: *Deficiencias de la gestión de personal, Carencias y limitaciones técnicas de la Gestión de personal, Proceso de ventas internacionales, Instalaciones, Tecnología/ maquinaria.*

3.2.2. Población

La población está compuesta por los funcionarios que hayan ejercido labor de supervisión durante el periodo comprendido de Junio del 2015 a diciembre 2015, que son un total de 20 ejecutivos de la empresa.

Debido a los pocos ejecutivos (supervisores) de la empresa objeto de estudio se tomó la decisión de tomar una muestra del 100%, de los mismos.

3.3. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

3.3.1. Técnicas

Se recolectó información mediante el desarrollo de entrevistas con el propósito de apoyar la aplicación de las otras técnicas diseñadas para alcanzar los resultados previstos y comprobar la hipótesis planteada.

Las técnicas que se utilizarán, en la investigación son las siguientes:

- Escala
- Observación
- Entrevistas

3.3.2. Instrumentos

Cada Sub Hipótesis debe ser contrastada a partir de los datos de los dominios de las variables con las que se cruza cada una de ellas, por ello para poder contrastarlas con los cruces de variables correspondientes y así obtener los datos de los dominios de esas variables, aplicaremos las siguientes técnicas, instrumentos, recurriendo a los siguientes informantes:

3.4. Validez y confiabilidad del instrumento

1.2.7 Validación de Contenido (por medio de jueces)

Este procedimiento ha sido realizado consultando a un total de 4 jueces que a su vez son expertos en el campo de la gestión de recursos humanos. Cada uno de ellos, tiene una amplia y larga experiencia en la especialidad.

A continuación se dan a conocer las calificaciones realizadas por cada uno de ellos en cada uno de los reactivos formulados, mediante los dos criterios técnicos que regulan la validación de contenido como son: A) pertenencia, B) adecuación.

Donde la pertenencia significa que si el ítem formulado contribuye a recoger información relevante para lograr los objetivos de la investigación. Y la adecuación significa si la forma como se ha planteado y redactado el ítem va a ser de fácil entendimiento para el público encuestado.

Para que los jueces determinen su calificación en cada ítem se les formuló la siguiente pregunta: “¿Cree usted que el ítem formulado contribuye a recoger información

relevante para la investigación que estamos realizando y si esta adecuadamente formulado para los destinatarios que vamos a encuestar?

Para el caso se ha estimado una escala del 1 al 5, donde 1 es el menor nivel y donde 5 es el mayor nivel tanto de pertinencia o adecuación.

Ítem 1

Los procesos de reclutamiento y selección de personal se desarrollan en base a un sistema eficaz, diseñado técnicamente.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Los procesos de reclutamiento y selección de personal son inciertos y no responden a un sistema establecido.

Resultados de calificación de jueces

JUECES	CRITERIOS									
	PERTINENCIA					ADECUACION				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
CESAR DE LA FUENTE VASQUEZ				X					X	
LUIS ALDO CHÍO FONG					X					X
YURI RENGIFO RIVAS					X					X
JAVIER HERRERA GAMARRA				X						X

Fuente y elaboración propias

Ítem 2

La empresa realiza sus movimientos de personal, Traslados, promociones y ascensos en base a un Plan de carrera profesional previamente establecido.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Los traslados del personal no se encuentran previstos en función a un plan de carrera previamente formulado y concebido técnicamente.

Resultados de calificación de jueces

JUECES	CRITERIOS									
	PERTINENCIA					ADECUACION				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
CESAR DE LA FUENTE VASQUEZ			X						X	
LUIS ALDO CHÍO FONG					X					X
YURI RENGIFO RIVAS					X				X	
JAVIER HERRERA GAMARRA				X						X

Fuente y elaboración propias

Ítem 3

El Sistema de Evaluación de desempeño de la empresa posee características técnicas para realizar una objetiva apreciación del desempeño del personal.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	La evaluación de desempeño del personal se realiza siguiendo criterios empíricos que no permiten alcanzar resultados objetivos.

Resultados de calificación de jueces

JUECES	CRITERIOS									
	PERTINENCIA					ADECUACION				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
CESAR DE LA FUENTE VASQUEZ					X				X	
LUIS ALDO CHÍO FONG					X				X	
YURI RENGIFO RIVAS				X						X
JAVIER HERRERA GAMARRA					X					X

Fuente y elaboración propias

Ítem 4

La empresa cuenta con Programas de reconocimiento e incentivos, que permiten generar un alto nivel de motivación del personal.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Las acciones de reconocimiento e incentivos, son reactivas y poco justas.

Resultados de calificación de jueces

JUECES	CRITERIOS									
	PERTINENCIA					ADECUACION				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
CESAR DE LA FUENTE VASQUEZ				X				X		
LUIS ALDO CHÍO FONG					X				X	
YURI RENGIFO RIVAS					X					X
JAVIER HERRERA GAMARRA					X					X

Fuente y elaboración propias

Ítem 5

El Plan y la distribución de recursos humanos se desarrollan en base a un sistema eficaz, diseñado técnicamente.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	El Plan y la distribución de recursos humanos son inciertos y no responden a un sistema establecido.

Resultados de calificación de jueces

JUECES	CRITERIOS									
	PERTINENCIA					ADECUACION				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
CESAR DE LA FUENTE VASQUEZ				X						X
LUIS ALDO CHÍO FONG				X					X	
YURI RENGIFO RIVAS					X					X
JAVIER HERRERA GAMARRA										X

Fuente y elaboración propias

Ítem 6

Los niveles del Desempeño de personal se encuentran por encima de lo esperado.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Los niveles del desempeño del personal se encuentran muy por debajo de lo esperado.
--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Resultados de calificación de jueces

JUECES	CRITERIOS									
	PERTINENCIA					ADECUACION				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
CESAR DE LA FUENTE VASQUEZ					X				X	
LUIS ALDO CHÍO FONG					X				X	
YURI RENGIFO RIVAS					X				X	
JAVIER HERRERA GAMARRA				X						X

Fuente y elaboración propias

Ítem 7

El personal se muestra sumamente entusiasmado y comprometido en la realización de su trabajo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	El personal muestra poco entusiasmo y compromiso para el desarrollo de su trabajo.
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--

Resultados de calificación de jueces

JUECES	CRITERIOS									
	PERTINENCIA					ADECUACION				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
CESAR DE LA FUENTE VASQUEZ				X					X	
LUIS ALDO CHÍO FONG				X						X
YURI RENGIFO RIVAS					X					X
JAVIER HERRERA GAMARRA					X					X

Fuente y elaboración propias

Resultados de calificación de jueces

JUECES	CRITERIOS									
	PERTINENCIA					ADECUACION				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
CESAR DE LA FUENTE VASQUEZ				X					X	
LUIS ALDO CHÍO FONG				X					X	
YURI RENGIFO RIVAS					X				X	
JAVIER HERRERA GAMARRA					X				X	

Fuente y elaboración propias

Ítem 11

La Ley de MYPES favorece al crecimiento y desarrollo de la empresa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	La Ley de MYPES no incide al crecimiento y desarrollo de la empresa
--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Resultados de calificación de jueces

JUECES	CRITERIOS									
	PERTINENCIA					ADECUACION				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
CESAR DE LA FUENTE VASQUEZ			X							X
LUIS ALDO CHÍO FONG					X				X	
YURI RENGIFO RIVAS					X					X
JAVIER HERRERA GAMARRA					X					X

Fuente y elaboración propias

Ítem 12

El TLC EE.UU, ofrece condiciones favorables para la exportación de productos agrícolas y derivados.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	El TLC EE.UU, ofrece condiciones desfavorables para la exportación de productos agrícolas y derivados.
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--

Resultados de calificación de jueces

JUECES	CRITERIOS									
	PERTINENCIA					ADECUACION				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
CESAR DE LA FUENTE VASQUEZ					X					X
LUIS ALDO CHÍO FONG				X						X
YURI RENGIFO RIVAS					X				X	
JAVIER HERRERA GAMARRA					X					X

Fuente y elaboración propias

Ítem 13

Las condiciones de la Infraestructura son bastante adecuadas para la práctica laboral.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	La empresa no presenta condiciones de Infraestructura adecuadas para la práctica laboral.
--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Resultados de calificación de jueces

JUECES	CRITERIOS									
	PERTINENCIA					ADECUACION				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
CESAR DE LA FUENTE VASQUEZ				X					X	
LUIS ALDO CHÍO FONG				X						X
YURI RENGIFO RIVAS					X					X
JAVIER HERRERA GAMARRA										

Fuente y elaboración propias

Ítem 14

La empresa cuenta con las mejores Condiciones ambientales para que los empleados desarrollen su trabajo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	La empresa cuenta con limitadas Condiciones ambientales para que los empleados desarrollen su trabajo
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Resultados de calificación de jueces

JUECES	CRITERIOS									
	PERTINENCIA					ADECUACION				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
CESAR DE LA FUENTE VASQUEZ					X				X	
LUIS ALDO CHÍO FONG				X					X	
YURI RENGIFO RIVAS				X						X
JAVIER HERRERA GAMARRA					X				X	

Fuente y elaboración propias

Ítem 15

El personal cuenta con las herramientas y dispositivos para realizar su trabajo de manera eficiente.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	El personal no cuenta con los herramientas y dispositivos para realizar su trabajo de manera eficiente.

Resultados de calificación de jueces

JUECES	CRITERIOS									
	PERTINENCIA					ADECUACION				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
CESAR DE LA FUENTE VASQUEZ					X				X	
LUIS ALDO CHÍO FONG				X						X
YURI RENGIFO RIVAS					X					X
JAVIER HERRERA GAMARRA					X					X

Fuente y elaboración propias

Ítem 16

Existe una relación directa entre la gestión de personal y los resultados de la exportación de aguaymanto al mercado norteamericano..	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Existe una escasa relación entre la gestión de personal y los resultados de la exportación de aguaymanto al mercado norteamericano.

Resultados de calificación de jueces

JUECES	CRITERIOS									
	PERTINENCIA					ADECUACION				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
CESAR DE LA FUENTE VASQUEZ					X				X	
LUIS ALDO CHÍO FONG				X						X
YURI RENGIFO RIVAS					X					X
JAVIER HERRERA GAMARRA					X					X

Fuente y elaboración propias

Como única conclusión del proceso de validación de contenido a través de jueces se ha podido determinar que la formulación de los ítems de la escala diseñada para el presente trabajo de investigación presenta una mayoritaria aceptación en los criterios de pertinencia y adecuación, por lo que el instrumento ha sido declarado válido para ser aplicado.

Asimismo se aplica la metodología de test y re test, que consiste en aplicar dos técnicas. La primera para recoger información global de las variables e indicadores, y la segunda para profundizar en el detalle y precisión de cada una de las respuestas de los encuestados. La primera técnica que se aplicó el instrumento denominado: “Escala de percepción de gestión de RRHH” y la segunda es una entrevista guiada por los mismos ítems formulados en la escala.

Escala.- Los ítems formulados en la encuesta que se ha diseñado y aplicado para la presente investigación, contienen alternativas múltiples. La escala debe ser respondida por el encuestado eligiendo en cada ítem solo una (01) de las alternativas presentadas. Cada una de las alternativas representa un nivel o grado dentro de una escala de medición que permite identificar de mejor manera los resultados.

Entrevistas.- Las entrevistas se aplican con el propósito de corroborar, profundizar y validar la información registrada mediante el cuestionario. Tiene un enfoque estructurado y se basa en los ítems formulados en la encuesta, donde se busca propiciar un dialogo fluido entre las partes a diferencia de las entrevistas en las que el encuestador plantea directamente las preguntas.

Observación.- Este método de observación permitirá tener un registro visual de la realidad, obteniendo datos cuantitativos y cualitativos, de donde se obtendrán características y condiciones del mercado, la empresa y los individuos que la integran.

3.5. Plan de recolección y procesamiento de datos

Procesamiento de Datos

La fase de procesamiento de datos está diseñada para producir los resultados de los instrumentos aplicados; contiene información que ayuda a llevar a cabo la planeación y lograr los objetivos de la investigación. Los datos serán tabulados mediante cuadros

confeccionados en Excel, para luego ser procesados estadísticamente; y con ellos se realizarán los cruces que consideran las sub hipótesis; y con precisiones porcentuales, con prelación en su ordenamiento de relevancia de mayor a menor; esta información se sustentará a través de cuadros, gráficos, etc. Por lo cual los resultados evidenciarán una realidad la misma que deberá ser analizada para contrastar cada sub hipótesis y por extensión la Hipótesis Global.

Forma de análisis e interpretación de la información

1. Como producto de los resultados obtenidos en la fase de procesamiento de datos como resúmenes, cuadros, gráficos, etc. se formulan apreciaciones. Estas apreciaciones que corresponden a las informaciones del dominio de variables que han sido cruzadas en una determinada sub hipótesis, serán usadas como premisas para contrastar cada sub hipótesis.
2. La contrastación de cada sub hipótesis (que pueda ser prueba total, prueba parcial, disprueba parcial o disprueba total) sirve como base para formular una conclusión parcial. Asimismo, las conclusiones parciales, a su vez, se usan como premisas para contrastar la hipótesis global.
3. El resultado de la contrastación de la hipótesis global, (que también puede ser prueba total, prueba y disprueba parciales o disprueba total) nos dará base para formular la conclusión general de la investigación.
4. Las apreciaciones y conclusiones resultantes del análisis fundamentarán cada parte de la propuesta de solución al problema nuevo que dio lugar al inicio de la investigación.

Hipótesis Nula

Ho: La gestión de personal de las MYPES, ejerce influencia en la exportación de aguaymanto deshidratado al mercado norteamericano-Caso empresa Distribuciones Quintana SAC, 2015.

Hipótesis Alternativa

H1: La gestión de personal de las MYPES, no ejerce influencia en la exportación de aguaymanto deshidratado al mercado norteamericano-Caso empresa Distribuciones Quintana SAC, 2015

Martínez (2006), sostiene que el estudio de caso es:

Una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares, la cual podría tratarse del estudio de un único caso o de varios casos, combinando distintos métodos para la recogida de evidencia cualitativa y/o cuantitativa con el fin de describir, verificar o generar teoría.

Según lo que sostiene Martínez, se puede determinar que el estudio de caso desempeña un papel importante en el área de la investigación ya que sirve para identificar los fenómenos subyacentes de la problemática estudiada, así como para generar nuevas teorías y descartar las teorías inadecuadas, u obsoletas que han perdido vigencia en el tiempo.

CAPITULO IV: RESULTADOS

En el presente capítulo damos a conocer los alcances del instrumento aplicado. También se realiza el análisis de los indicadores de las variables formuladas. El análisis ha sido efectuado en base a las calificaciones y puntuaciones porcentuales alcanzada en cada una de ítems planteados, y a partir de ello, poder contar con resultados que permitan contrastar las hipótesis, así como, formular recomendaciones pertinentes.

De la Variable Independiente: Gestión de personal

Sistema de reclutamiento y selección de personal.

ALTERNATIVAS						
	Satisfactorio		Regular		Insatisfactorio	
	1 AL 3		4 AL 6		7 AL 10	
FACTOR DE EVALUACION	F	%	F	%	F	%
Reclutamiento y selección de personal.	2	10	6	30	12	60

Figura 11: Resultados de Reclutamiento y Selección de Personal

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada.

GRAFICO N°1

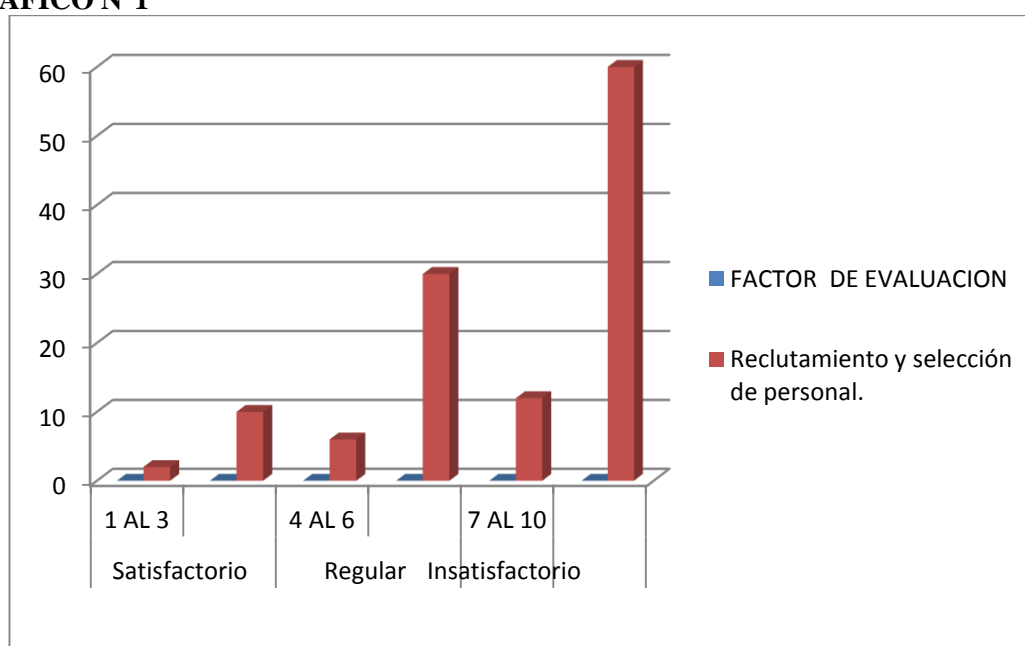


Grafico 1: Resultados de Reclutamiento y Selección de Personal

ANALISIS

De acuerdo a las respuestas obtenidas en los instrumentos aplicados se puede afirmar que la percepción de los encuestados sobre el sistema de reclutamiento y selección de personal es insatisfactoria. Los resultados arrojan los siguientes porcentajes: el 60% se siente insatisfecho, un 30% tiene una percepción regular y un 10% evidenció sentirse satisfecho en relación al factor estudiado.

Plan de carrera profesional

ALTERNATIVAS						
	Satisfactorio		Regular		Insatisfactorio	
	1 AL 3		4 AL 6		7 AL 10	
FACTOR DE EVALUACION	F	%	F	%	F	%
Plan de carrera profesional	3	15	5	25	12	60

Figura 12: Resultados de Plan de carrera profesional

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada.

GRAFICO N°2

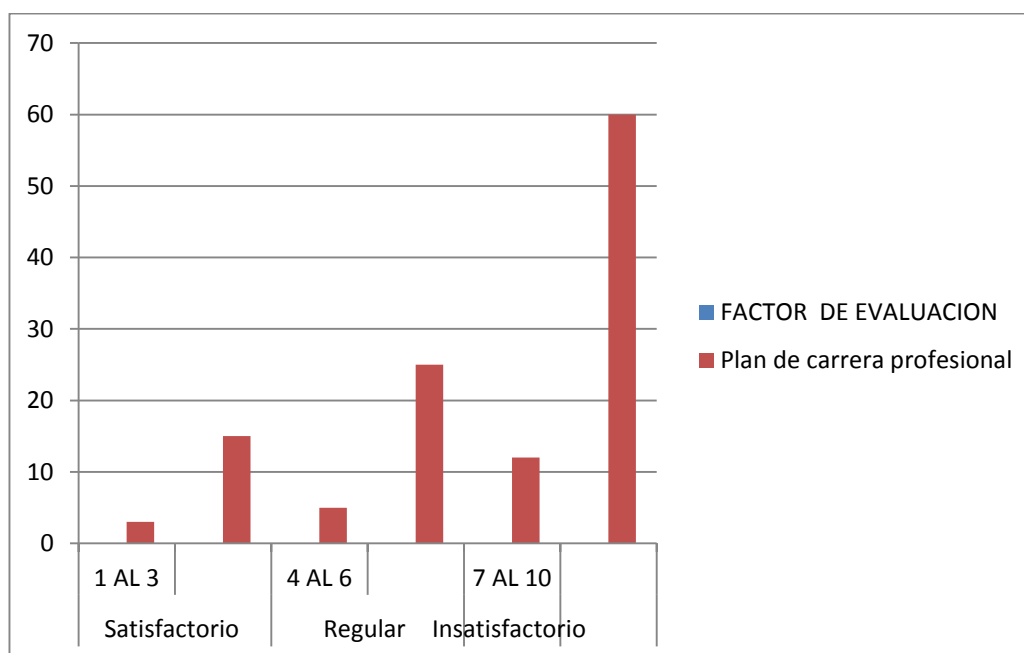


Grafico 2: Resultados de Plan de Carrera

ANALISIS

Según las respuestas obtenidas en los instrumentos aplicados se puede afirmar que la percepción de los encuestados sobre el Plan de carrera de la empresa es insatisfactoria. Los resultados arrojan los siguientes porcentajes: el 60% se siente insatisfecho, un 25% tiene una percepción regular y un 15% evidenció sentirse satisfecho en relación al factor estudiado.

Sistema de Evaluación de desempeño

ALTERNATIVAS						
	Satisfactorio		Regular		Insatisfactorio	
	1 AL 3		4 AL 6		7 AL 10	
FACTOR DE EVALUACION	F	%	F	%	F	%
Sistema de Evaluación de desempeño	3	15	5	25	12	60

Figura 13: Resultados de Sistema de Evaluación de desempeño

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada.

GRAFICO N°3

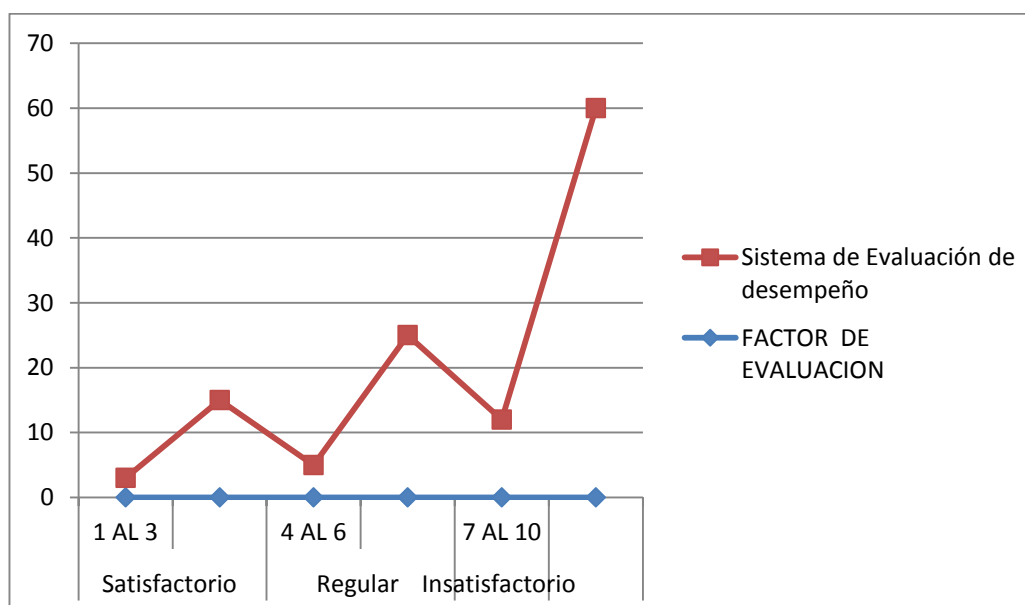


Gráfico 3: Resultados de Evaluación de Desempeño

ANALISIS

En concordancia a las respuestas obtenidas en los instrumentos aplicados se puede afirmar que la percepción de los encuestados sobre el sistema de evaluación de desempeño de la empresa es insatisfactoria. Los resultados arrojan los siguientes porcentajes: el 60% se siente insatisfecho, un 25% tiene una percepción regular y un 15% evidenció sentirse satisfecho en relación al factor estudiado.

Programas de reconocimiento e incentivos

ALTERNATIVAS						
	Satisfactorio		Regular		Insatisfactorio	
	1 AL 3		4 AL 6		7 AL 10	
FACTOR DE EVALUACION	F	%	F	%	F	%
Reconocimiento e incentivos	2	10	4	20	14	70

Figura 14: Resultados de Programas de reconocimiento e incentivos

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada.

GRAFICO N°4

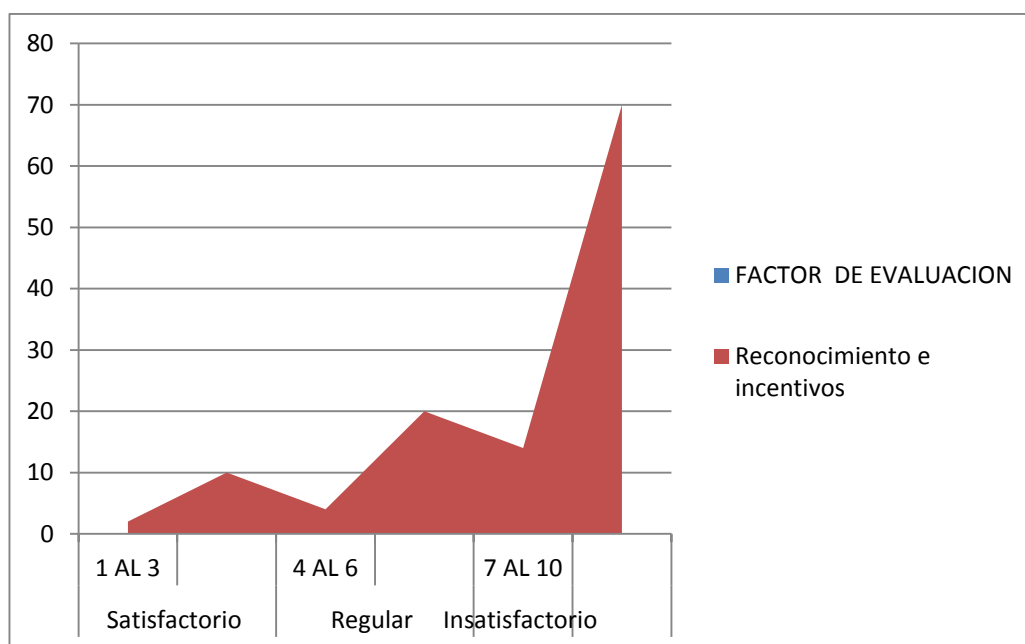


Grafico 4: Resultados de Reconocimiento e Incentivos

ANALISIS

De acuerdo a las respuestas obtenidas en los instrumentos aplicados se puede afirmar que la percepción de los encuestados sobre el reconocimiento e incentivos de la empresa es insatisfactoria. Los resultados arrojan los siguientes porcentajes: el 70% se siente insatisfecho, un 20% tiene una percepción regular y un 10% evidenció sentirse satisfecho en relación al factor estudiado.

Plan y distribución de recursos humanos

ALTERNATIVAS						
	Satisfactorio		Regular		Insatisfactorio	
	1 AL 3		4 AL 6		7 AL 10	
FACTOR DE EVALUACION	F	%	F	%	F	%
Plan y distribución de recursos humanos	1	5	6	30	13	65

Figura 15: Resultados de Programas de reconocimiento e incentivos

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada.

GRAFICO N° 5

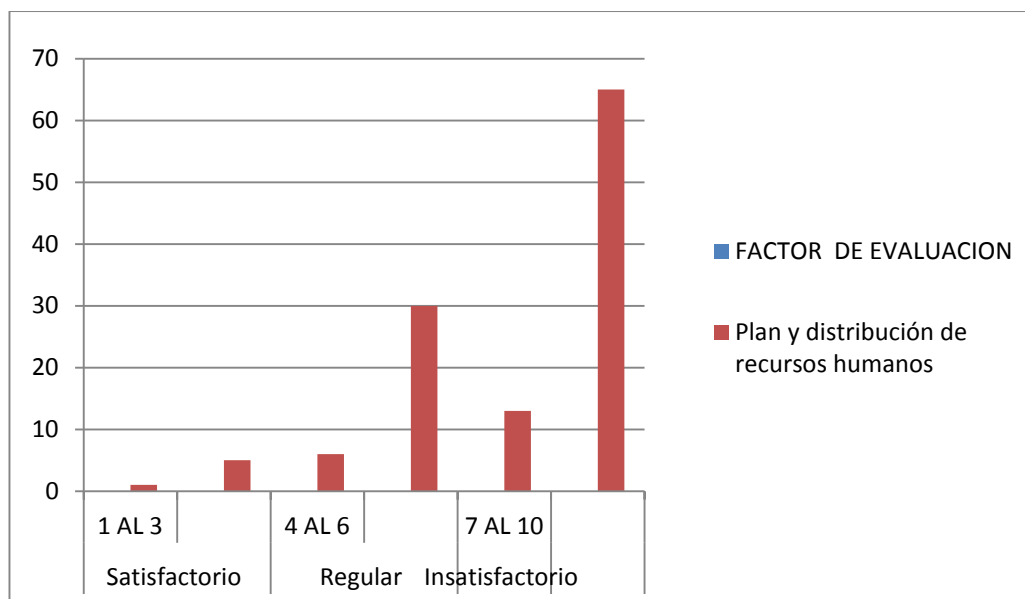


Grafico 5: Resultados de Plan y Distribución de Recursos Humanos

ANALISIS

Las respuestas obtenidas en los instrumentos aplicados indican que la percepción de los encuestados sobre el plan y distribución de recursos humanos de la empresa es insatisfactoria. Los resultados arrojan los siguientes porcentajes: el 65% se siente insatisfecho, un 30% tiene una percepción regular y un 5% evidenció sentirse satisfecho en relación al factor estudiado.

Desempeño de personal

ALTERNATIVAS						
	Satisfactorio		Regular		Insatisfactorio	
	1 AL 3		4 AL 6		7 AL 10	
FACTOR DE EVALUACION	F	%	F	%	F	%
Desempeño de personal	3	15	4	20	13	65

Figura 16: Resultados de Desempeño de personal

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada

GRAFICO N° 6

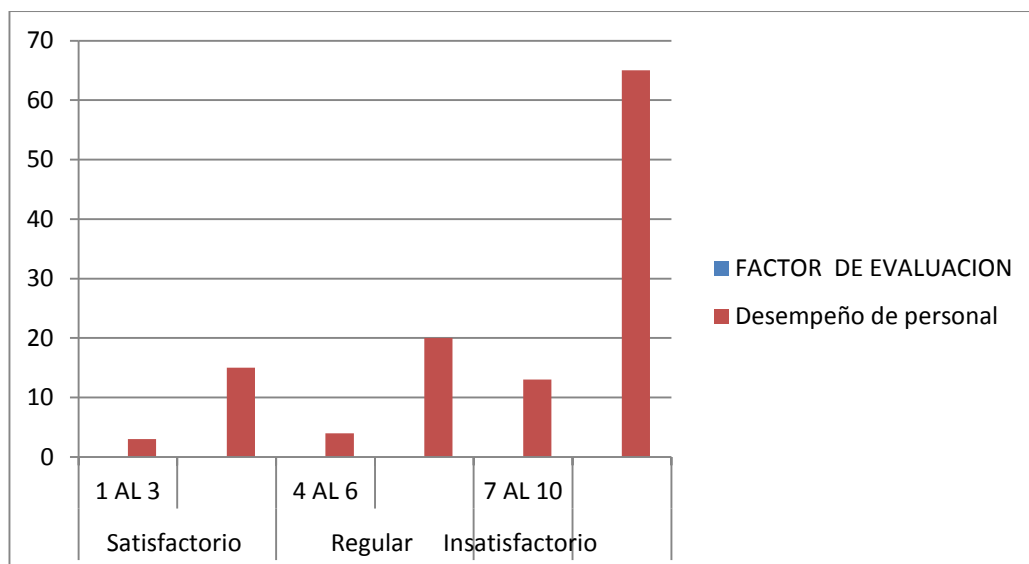


Grafico 6: Resultados de Desempeño personal

ANALISIS

En concordancia con las respuestas obtenidas en los instrumentos aplicados se puede evidenciar que la percepción de los encuestados sobre el desempeño del personal es insatisfactoria. Los resultados arrojan los siguientes porcentajes: el 65% se siente insatisfecho, un 20% tiene una percepción regular y un 15% evidenció sentirse satisfecho en relación al factor estudiado.

Motivación de personal

ALTERNATIVAS						
	Satisfactorio		Regular		Insatisfactorio	
	1 AL 3		4 AL 6		7 AL 10	
FACTOR DE EVALUACION	F	%	F	%	F	%
Motivación de personal	2	10	5	25	13	65

Figura 17: Resultados de Motivación de personal

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada

GRAFICO N° 7

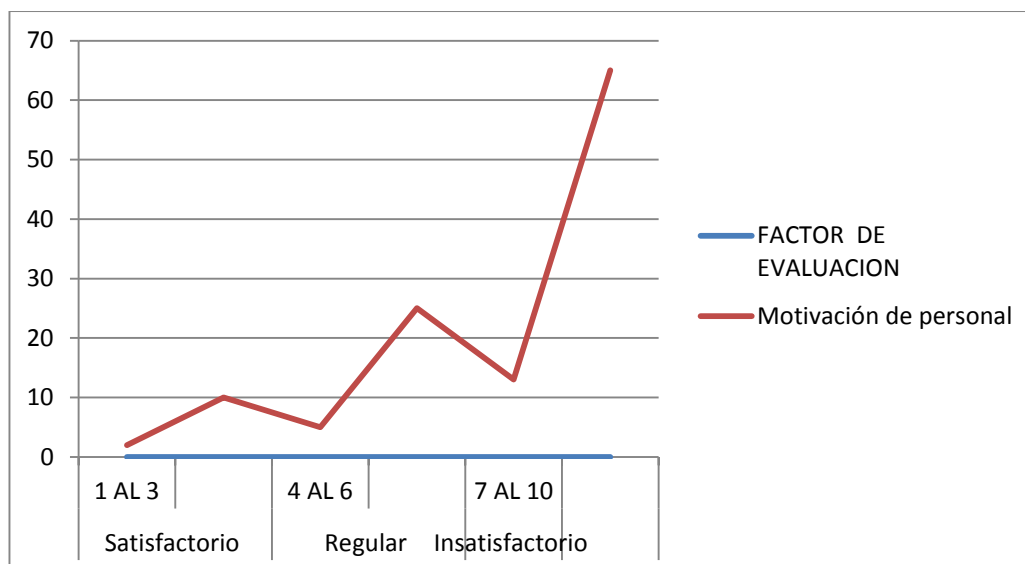


Grafico 7: Resultados de Motivación personal

ANALISIS

Según las respuestas obtenidas en los instrumentos aplicados se puede evidenciar que la percepción de los encuestados sobre la motivación del personal es insatisfactoria. Los resultados arrojan los siguientes porcentajes: el 65% se siente insatisfecho, un 25% tiene una percepción regular y un 10% evidenció sentirse satisfecho en relación al factor estudiado.

Clima laboral

ALTERNATIVAS						
	Satisfactorio		Regular		Insatisfactorio	
	1 AL 3		4 AL 6		7 AL 10	
FACTOR DE EVALUACION	F	%	F	%	F	%
Clima laboral	1	5	6	30	13	65

Figura 18: Resultados de Clima Laboral

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada

GRAFICO N° 8

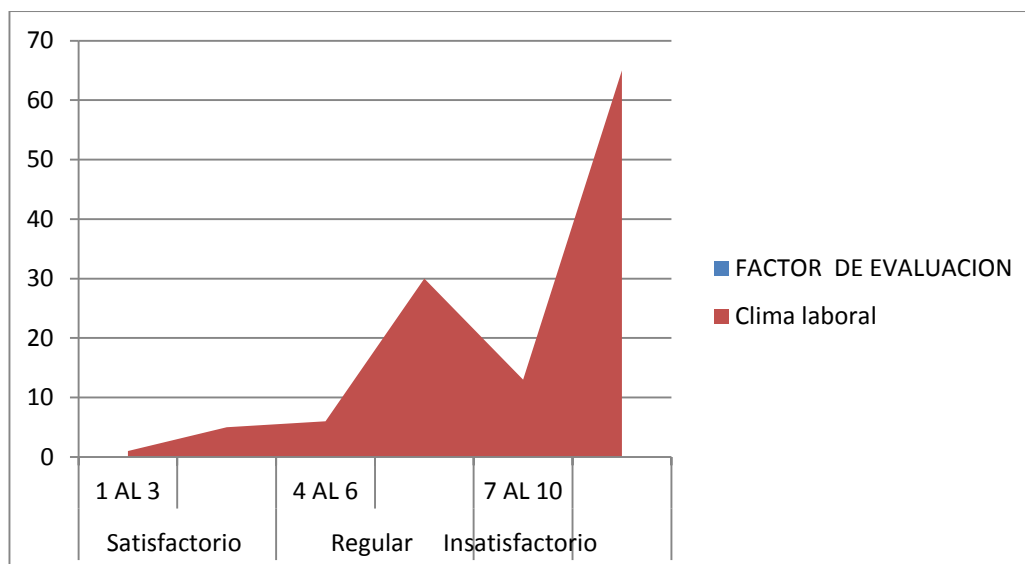


Gráfico 8: Resultados de Clima Laboral

ANALISIS

De acuerdo a las respuestas obtenidas en los instrumentos aplicados se puede evidenciar que la percepción de los encuestados sobre el clima laboral es insatisfactoria. Los resultados arrojan los siguientes porcentajes: el 65% se siente insatisfecho, un 30% tiene una percepción regular y un 5% evidenció sentirse satisfecho en relación al factor estudiado.

Satisfacción laboral

ALTERNATIVAS						
	Satisfactorio		Regular		Insatisfactorio	
	1 AL 3		4 AL 6		7 AL 10	
FACTOR DE EVALUACION	F	%	F	%	F	%
Satisfacción laboral	2	10	4	20	14	70

Figura 19: Resultados de Satisfacción Laboral

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada

GRAFICO N° 9

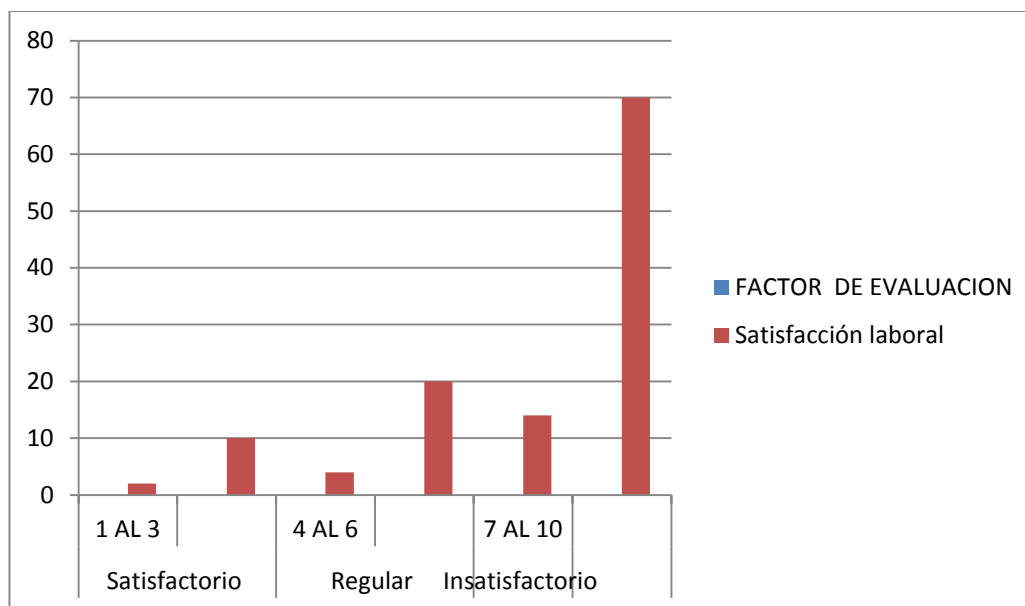


Grafico 9: Resultados de Satisfacción Laboral

ANALISIS

De acuerdo a las respuestas obtenidas en los instrumentos aplicados se puede afirmar que la percepción de los encuestados sobre satisfacción laboral es insatisfactoria. Los resultados arrojan los siguientes porcentajes: el 70% se siente insatisfecho, un 20% tiene una percepción regular y un 10% evidenció sentirse satisfecho en relación al factor estudiado.

De la Variable Dependiente: Exportación de Aguaymanto

Mercado Meta

ALTERNATIVAS						
	Satisfactorio		Regular		Insatisfactorio	
	1 AL 3		4 AL 6		7 AL 10	
FACTOR DE EVALUACION	F	%	F	%	F	%
Mercado Meta	4	20	6	30	10	50

Figura20: Resultados de Mercado Meta

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada

GRAFICO N° 10

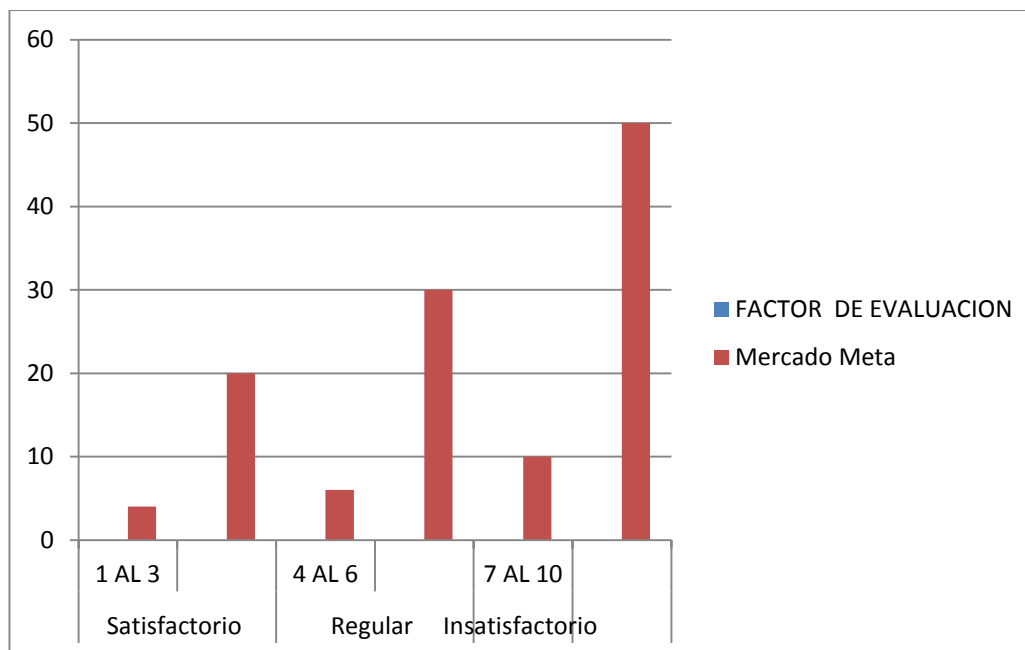


Grafico 10: Resultados de Mercado Meta

ANALISIS

Según las respuestas obtenidas en los instrumentos aplicados se puede afirmar que la percepción de los encuestados sobre los logros en el mercado meta es insatisfactorio. Los resultados arrojan los siguientes porcentajes: el 50% se siente insatisfecho, un 30% tiene una percepción regular y un 20% evidenció sentirse satisfecho en relación al factor estudiado.

Ley de MYPES

ALTERNATIVAS						
	Satisfactorio		Regular		Insatisfactorio	
	1 AL 3		4 AL 6		7 AL 10	
FACTOR DE EVALUACION	F	%	F	%	F	%
Ley de MYPES	7	35	6	30	7	35

Figura 21: Resultados de Ley de MYPES

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada

GRAFICO N° 11

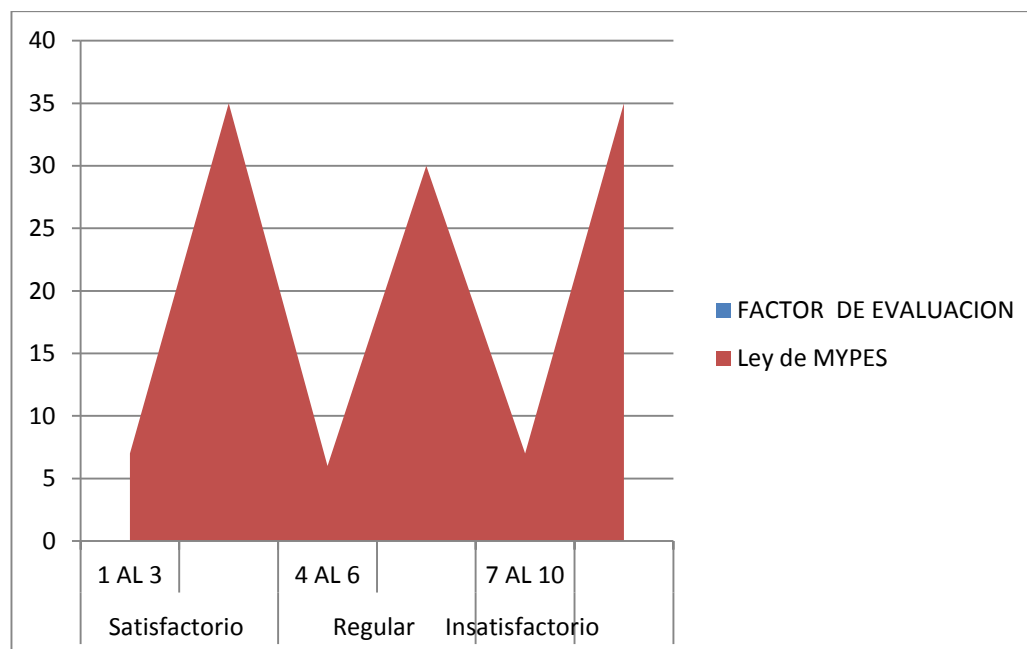


Gráfico 11: Resultados de Ley MYPES

ANALISIS

De acuerdo a las respuestas obtenidas en los instrumentos aplicados se puede afirmar que la percepción de los encuestados sobre la Ley MYPES está dividida. Los resultados arrojan los siguientes porcentajes: el 35% se siente insatisfecho, un 30% tiene una percepción regular y un 35% evidenció sentirse satisfecho en relación al factor estudiado.

TLC EE.UU.

ALTERNATIVAS						
	Satisfactorio		Regular		Insatisfactorio	
	1 AL 3		4 AL 6		7 AL 10	
FACTOR DE EVALUACION	F	%	F	%	F	%
TLC EE.UU	6	30	7	35	7	35

Figura 22: Resultados de TLC con EE.UU.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada

GRAFICO N° 12

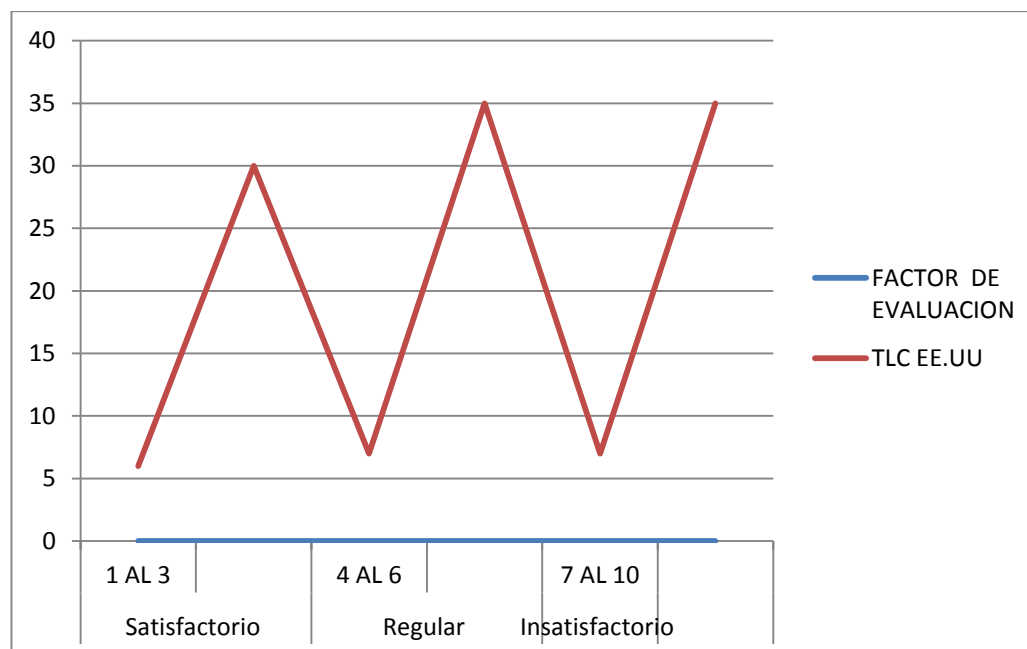


Grafico 12: Resultados de TLC con EE.UU.

ANALISIS

En este factor las respuestas obtenidas en los instrumentos nos muestran una apreciación dividida por parte de los encuestados. Cuando se les consultó sobre los beneficios del TLC con EE.UU. se obtuvo los siguientes porcentajes: el 30% se siente insatisfecho, un 35% tiene una percepción regular y un 35% evidenció sentirse satisfecho en relación al factor estudiado.

De la Variable Interviniente: Condiciones físicas de trabajo

Infraestructura

ALTERNATIVAS						
	Satisfactorio		Regular		Insatisfactorio	
	1 AL 3		4 AL 6		7 AL 10	
FACTOR DE EVALUACION	F	%	F	%	F	%
Infraestructura	12	60	6	30	2	10

Figura 23: Resultados de Infraestructura

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada

GRAFICO N° 13

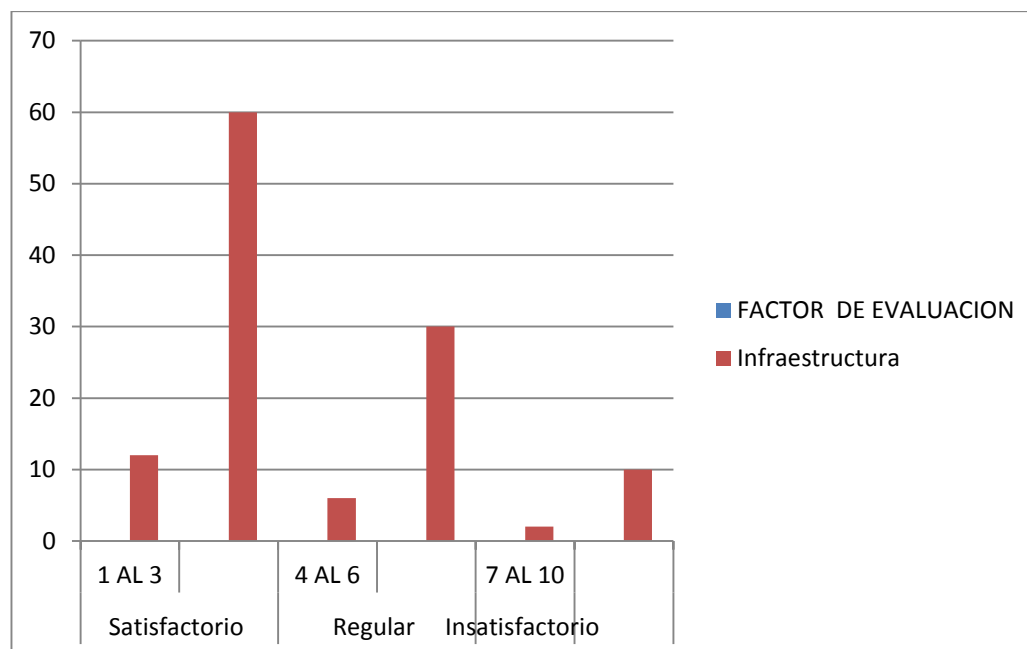


Grafico 13: Resultados de Infraestructura

ANALISIS

De acuerdo a las respuestas obtenidas en los instrumentos aplicados se puede afirmar que la percepción de los encuestados sobre la infraestructura de la empresa es satisfactoria. Los resultados arrojan los siguientes porcentajes: el 10% se siente insatisfecho, un 30% tiene una percepción regular y un 60% evidenció sentirse satisfecho en relación al factor estudiado.

Condiciones ambientales

ALTERNATIVAS						
	Satisfactorio		Regular		Insatisfactorio	
	1 AL 3		4 AL 6		7 AL 10	
FACTOR DE EVALUACION	F	%	F	%	F	%
Condiciones ambientales	13	65	5	25	2	10

Figura 24: Resultados de Condiciones ambientales

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada

GRAFICO N° 14

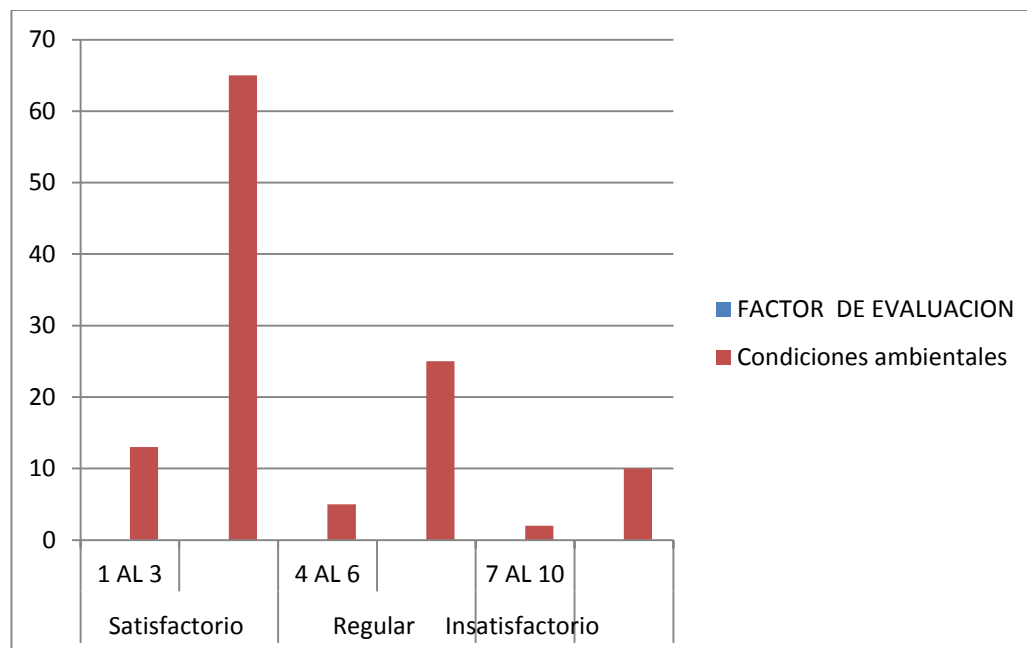


Grafico 14: Resultados de Condiciones Ambientales

ANALISIS

Según las respuestas obtenidas en los instrumentos aplicados se puede afirmar que la percepción de los encuestados sobre las condiciones ambientales de la empresa es satisfactoria. Los resultados arrojan los siguientes porcentajes: el 10% se siente insatisfecho, un 25% tiene una percepción regular y un 65% evidenció sentirse satisfecho en relación al factor estudiado.

Maquinarias y Equipos

ALTERNATIVAS						
	Satisfactorio		Regular		Insatisfactorio	
	1 AL 3		4 AL 6		7 AL 10	
FACTOR DE EVALUACION	F	%	F	%	F	%
Maquinarias y Equipos	12	60	5	25	3	15

Figura 25: Resultados de Maquinarias y Equipos

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada

GRAFICO N° 15

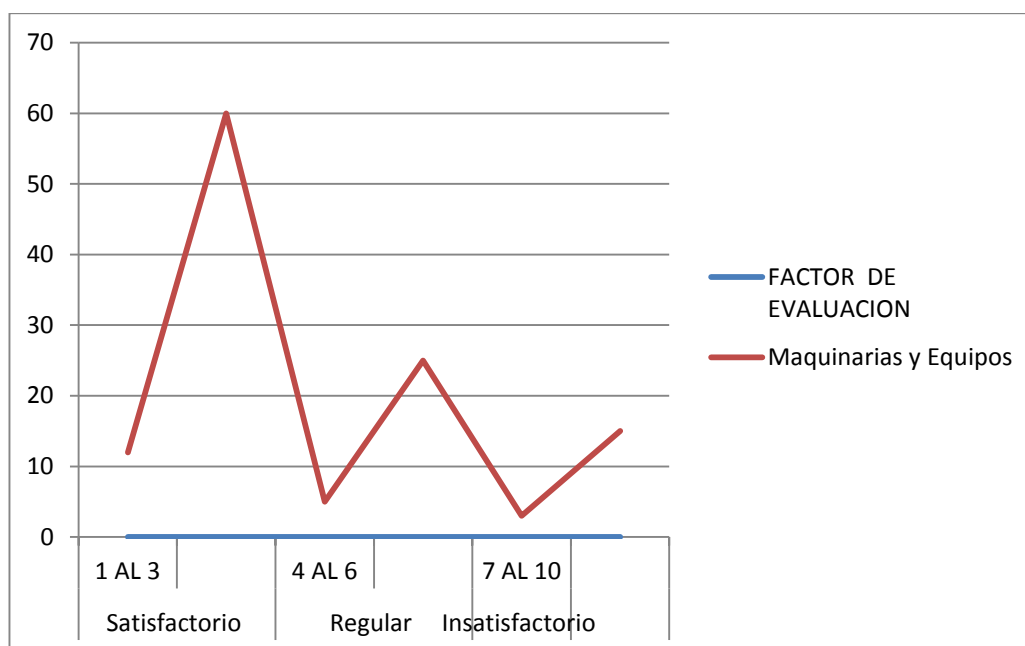


Gráfico 14: Resultados de Maquinarias y Equipos

ANALISIS

En concordancia con las respuestas obtenidas en los instrumentos aplicados se puede afirmar que la percepción de los encuestados sobre las maquinarias y equipos que provee la empresa a sus trabajadores es satisfactoria. Los resultados arrojan los siguientes porcentajes: el 15% se siente insatisfecho, un 25% tiene una percepción regular y un 60% evidenció sentirse satisfecho en relación al factor estudiado.

Relación de la gestión de personal y la exportación de aguaymanto

ALTERNATIVAS						
	Satisfactorio		Regular		Insatisfactorio	
	1 AL 3		4 AL 6		7 AL 10	
FACTOR DE EVALUACION	F	%	F	%	F	%
Relación de la gestión de personal y la exportación de aguaymanto	12	60	5	25	3	15

GRAFICO N° 16



Grafico 16: Relación de la gestión de personal y la exportación de aguaymanto

ANALISIS

Según las respuestas obtenidas en los instrumentos aplicados se puede afirmar que la percepción de los encuestados sobre las condiciones ambientales de la empresa es satisfactoria. Los resultados arrojan los siguientes porcentajes: el 10% considera que no existe relación, un 25% tiene una percepción indefinida o regular y un 65% consideró que existe una relación entre la gestión de personal y los resultados de la exportación de aguaymanto deshidratado.

CAPITULO V: DISCUSIÓN

La investigación tuvo como principal propósito identificar y describir aquellas carencias, limitaciones y deficiencias que posee la actual Gestión de personal de las MYPES, y su influencia en la exportación de Aguaymanto deshidratado al mercado norteamericano-Caso, 2015-2016”.

Luego de los resultados obtenidos se pueden identificar los aspectos más relevantes encontrados en la investigación. Los instrumentos aplicados durante la investigación tuvieron el propósito de evaluar el comportamiento de tres tipos de variables y sus respectivos indicadores: V. I: Sistema de reclutamiento y selección de personal, Plan de carrera profesional, Sistema de Evaluación de desempeño, Programas de reconocimiento e incentivos, Plan y distribución de recursos humanos, Desempeño de personal, Motivación de personal, Clima laboral, Satisfacción laboral; V. D: Mercado Meta, Ley de MYPES, TLC EE.UU; V. Interviniente: Infraestructura, Condiciones ambientales, Maquinarias y Equipos.

Respecto a la variable independiente “Gestión de Personal” se ha podido encontrar una clara tendencia de insatisfacción de los encuestados, de la forma como se vienen desarrollando los principales procesos de la gestión de personal, así como, en los resultados en términos de desempeño, motivación personal, clima laboral y de satisfacción laboral; tal como aparece en el siguiente cuadro.

ALTERNATIVAS						
V. I.	Satisfactorio		Regular		Insatisfactorio	
	1 AL 3		4 AL 6		7 AL 9	
FACTORES DE EVALUACION	F	%	F	%	F	%
Reclutamiento y selección	2	10	6	30	12	60
Plan de carrera profesional	3	15	5	25	12	60
Sistema de Evaluación de desempeño	3	15	5	25	12	60
Reconocimiento e incentivos	2	10	4	20	14	70
Plan y distribución de personal	1	5	6	30	13	65
Desempeño de personal	3	15	4	20	13	65
Motivación de personal	2	10	5	25	13	65
Clima laboral	1	5	6	30	13	65
Satisfacción laboral	2	10	4	20	14	70

Fuente: Elaboración propia

En relación a la variable dependiente “Exportación de Aguaymanto” se ha podido determinar, una clara tendencia de insatisfacción en el factor mercado meta, lo que se puede interpretar que existe una debilidad en la forma como se está llevando a cabo la relación con los mercados internacionales; en cambio en la ley de MYPES y en el TLC con EE.UU. los encuestados presentan una posición irrelevante sobre estos dos factores; tal como aparece en el siguiente cuadro.

ALTERNATIVAS						
V. D	Satisfactorio		Regular		Insatisfactorio	
	1 AL 3		4 AL 6		7 AL 9	
FACTORES DE EVALUACION	F	%	F	%	F	%
Mercado Meta	4	20	6	30	10	50
Ley de MYPES	7	35	6	30	7	35
TLC EE.UU	6	30	7	35	7	35

Fuente: Elaboración propia

En relación a la variable interviniente “Condiciones física de trabajo” se ha podido identificar, según las respuestas de los encuestados, una marcada aceptación de las condiciones ambientales que ofrece la empresa para el trabajo de sus empleados, esto se puede interpretar, que las condiciones físicas de trabajo actuales no influyen en el desempeño del personal ni en la productividad empresarial; tal como aparece en el siguiente cuadro.

ALTERNATIVAS						
	Satisfactorio		Regular		Insatisfactorio	
V. Interviniente	1 AL 3		4 AL 6		7 AL 9	
FACTORES DE EVALUACION	F	%	F	%	F	%
Infraestructura	12	60	6	30	2	10
Condiciones ambientales	13	65	5	25	2	10
Maquinarias y Equipos	12	60	5	25	3	15

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados de los indicadores de la variable independiente “Gestión de personal”, y el resultado alcanzado en el indicador “Mercado meta” -como han quedado señalados- se puede identificar que las carencias y limitaciones y deficiencias de la actual gestión de personal de la empresa Distribuciones Quintana SAC, influyen en las exportaciones de aguaymanto deshidratado, con lo que queda demostrado que el problema principal y los problemas específicos planteados, han sido validados con los resultados de la presente investigación.

La hipótesis formulada en la presente tesis: “La gestión de personal de las MYPES, influye la exportación de aguaymanto deshidratado al mercado norteamericano-Caso empresa Distribuciones Quintana SAC, 2015-2016, también quedó demostrada mediante los resultados de la presente investigación, debido a que se evidencia la relación existente entre las carencias y limitaciones de la gestión de personal y la exportación de aguaymanto deshidratado.

Como resultado de la presente tesis se ha elaborado un conjunto de propuestas con el propósito de implementar mejoras en el estatus actual de la gestión de recursos humanos, de la empresa objeto de estudio, que permitirán desarrollar ventajas competitivas en el desarrollo de su labor exportadora de aguaymanto deshidratado. Se estima que esta propuesta es bastante factible de ser aplicada debido a que se encuentra alineada al crecimiento de la empresa.

5.1 Propuesta de cambio y Mejora

1. Estrategia de Selección de Personal, Plan de RRHH, Plan de Carrera y distribución de personal.

Al existir una estrecha relación entre estos procesos, es fundamental desarrollar una estrategia que los articule de manera efectiva. Para ello es importante, lo siguiente:

Primero.- Revisar y analizar la misión, la visión y la cultura organizacional. Estudiar su permanencia o modificación.

Segundo.- Revisar y analizar las funciones generales de las áreas de trabajo y de los puestos. Estudiar su permanencia o modificación.

Tercero.- Rediseñar procesos y estructura de acuerdo a la necesidad real de la institución.

Cuarto.- Una vez definidas estas características (ratificándolas o modificándolas), la estructura, los procesos, las funciones generales de las áreas de trabajo y los puestos de trabajo, se deberán estar alineados a la misión, la visión y a la cultura organizacional de la empresa; solo así, se podrán tener criterios claros para la planificación y selección de personal.

Quinto.- realizar una buena planificación de personal, que incluya estudios de mercado laboral y en función a los objetivos estratégicos y operativos de la organización, desarrolle una adecuada proyección de la fuerza laboral, con el propósito de conocer las necesidades de reclutamiento y selección a corto, mediano y largo plazo.

Sexto.- se debe diseñar un sistema de reclutamiento y selección de personal con criterios y predictores bien definidos, con análisis de puesto técnicamente elaborados -para saber qué es lo que requiere y exige cada puesto de trabajo, según las necesidades de la empresa- , con técnicas de evaluación correctamente escogidas.

Sétimo.- el enfoque de selección de personal deberá tener una perspectiva hacia el futuro, es decir, que no solo deberá estar orientado a cubrir el puesto vacante del momento, buscando “el hombre adecuado para el puesto adecuado”, sino además, eligiendo al candidato con suficiente potencial de desarrollo para ocupar en el futuro mediano puestos de mayor nivel de responsabilidad y complejidad, y esto servirá de base para una adecuada planificación de carrera y distribución del personal.

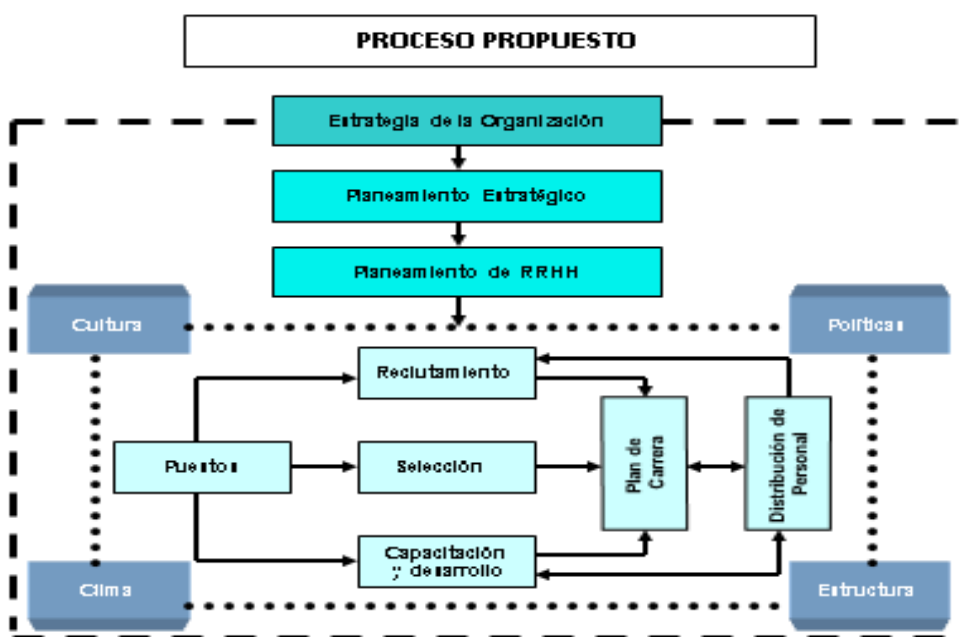
Asimismo se debe dar énfasis en la aplicación de las siguientes medidas:

A. Realizar un estudio de medios de reclutamiento para determinar cuáles son los más viables para atraer a candidatos potenciales que respondan a las características y exigencias de cada puesto de trabajo.

B. Rediseñar o mejorar los actuales perfiles ocupacionales de la empresa, para tener una referencia más objetiva de lo que realmente se necesita como fuerza laboral para la empresa.

Y evitar caer en el facilismo de realizar selecciones de personal dejándonos llevar solamente por la intuición lo que no resulta nada técnico para este tipo de decisiones.

C. Elegir mejores criterios y predictores de selección. Los acertados criterios permitirán saber cómo y en qué momento realizar cada fase del proceso de selección y los predictores permitirán pronosticar la actuación de los candidatos en el escenario laboral y dar absoluta validez a nuestra selección.



Fuente: Elaboración Propia

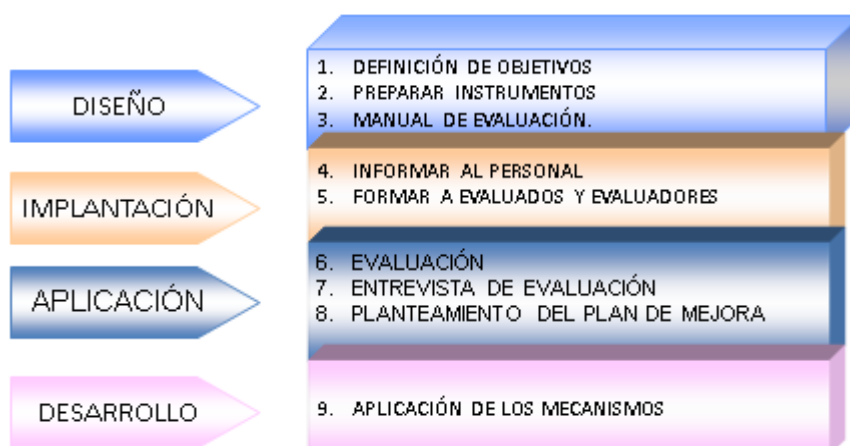
Todos estos aspectos señalados servirán de base para poder diseñar un sistema de reclutamiento y selección de personal, enlazado al plan de recursos humanos institucional, así como, a los planes de carrera y distribución del personal, contando con un marco de referencia con criterios y predictores más válidos y objetivos para su ejecución.

2. Estrategia de Evaluación del desempeño

En cuanto al sistema de evaluación de desempeño deberá ser implementado y vinculado a otros procesos de la gestión de recursos humanos como: análisis y descripciones de puestos, capacitación del personal y los programas de reconocimiento e incentivos, mediante las siguientes consideraciones:

- A. Diseñar los puestos de trabajo de la empresa, con especificaciones y exigencias, utilizando el enfoque de competencias que permite medir de manera objetiva el logro de los resultados del trabajador.
- B. Sus resultados deberán ser orientados a retroalimentar, orientar y capacitar a los empleados.
- C. Asimismo servirá de base para otorgar recompensa a los que protagonicen las actuaciones más destacadas.
- D. Las normas, programas y tipos de reconocimientos deberán ser delineadas en base a los resultados de los estudios sobre necesidades del personal y satisfacción laboral.
- E. Planear, diseñar, organizar y poner en práctica un sistema de evaluación de desempeño por competencias que responda a las reales necesidades de la organización.

PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO



Fuente: Elaboración propia

3. Estrategia de Clima laboral, Motivación y Satisfacción de Personal

Las siguientes medidas servirán para cambiar el estatus del clima organizacional, de la satisfacción y motivación del personal.

- A. Desarrollar Laboratorios Organizacionales. Lo que permitirá mediante la conducción de un facilitador experto desarraigar aquellos paradigmas personales y organizacionales que no apoyan al desarrollo individual de los empleados, ni al cambio positivo en la empresa.
- B. Reuniones de integración. Auspiciar momentos de esparcimiento, recreativos y deportivos con el propósito de disipar momentos de tensión y brindar la posibilidad a los colaboradores en general de convivir en escenarios diferentes al escenario laboral, y conocer a los compañeros de trabajo desde otras áreas de sus vidas. Mediante esta alternativa se buscará generar vínculos más estrechos de comunicación, confianza y colaboración entre los empleados, aspecto clave para desarrollar relaciones funcionales más productivas. También tendrá como propósito lograr la convivencia laboral positiva y el compañerismo.
- C. Dotar al escenario laboral de condiciones que configuren un ambiente de trabajo más agradable, no solo en el aspecto de recursos materiales sino además propiciando una mejor interrelación entre los miembros de la organización, estimulando el desarrollo de valores como el compañerismo y la colaboración, que produzcan sinergia en las coordinaciones de trabajo.
- D. Acciones educativas. Mediante estas acciones se logrará mejorar las competencias de los empleados. Mejorando las competencias de los empleados se podrá elevar sus niveles de desempeño y la empresa se verá beneficiada en el aumento de su productividad.

E. Se propone implementar de manera progresiva y en base al mejoramiento del desempeño de los trabajadores, las dos siguientes acciones , que son muy necesarias en el mejoramiento del clima laboral:

Facultamiento.- dirigido a los trabajadores que vienen realizando una labor aceptable dentro del desarrollo de sus funciones, pero que todavía no han alcanzado una actuación destacada. Al ser trabajadores competentes en el desempeño de sus puestos de trabajo, se les flexibilizará el control y la supervisión, brindándoles confianza y haciéndoles saber que son capaces de ejercer su propio control. Estas acciones de gestión por parte de la entidad permitirán que este grupo de trabajadores ejerzan con mayor importancia y responsabilidad sus trabajos. Asimismo se les brindará capacitación orientada a su crecimiento profesional y así poder prepararlos para que asuman en el futuro puestos de mayor jerarquía.

Empoderamiento.- orientado a la aplicación y desarrollo de competencias de responsabilidad y de toma de decisiones de aquellos trabajadores que no solo han cumplido eficientemente su labor, sino que sus desempeños han alcanzado un nivel superlativo, superando los estándares establecidos en sus objetivos y metas de trabajo. Estas acciones de empoderamiento también constituyen un desafío para este tipo de trabajadores, poniendo a pruebas sus capacidades habilidades y competencias en posiciones más complejas. También se les proveerá de capacitación especializada que los prepare para asumir con mayor solvencia sus nuevas posiciones dentro de la organización.

F. De igual modo para conseguir mejorar el clima laboral es gravitante consolidar el liderazgo mediante acciones de capacitación conducentes a desarrollar habilidades gerenciales en los directivos. El liderazgo es uno de los factores más importantes que condicionan el clima laboral en general y específicamente tiene un impacto directo en

el nivel de desempeño de los empleados. Es indispensable que quien asuma el papel del jefe o líder tenga en claro los estilos de dirección y como aplicarlos de acuerdo a los contextos y circunstancias, por tanto a los líderes de las diferentes áreas se les debe brindar capacitación sobre cómo dirigir sus grupos humanos de tal forma que potencien en ellos sus capacidades y las condiciones del ambiente laboral.

G. Fomentar el espíritu de trabajo en equipo para que los colaboradores logren una interacción más cercana y puedan conocerse mejor entre ellos, es también responsabilidad de la conducción de un líder.

Es indudable que la implementación de estas medidas ayudará al clima laboral de la empresa, pero además, servirá de un gran apoyo para que los empleados mejoren sus niveles de desempeño. Servirá también para mejorar la identidad con la empresa y desarrollar un conjunto de sentimientos y actitudes de compromiso y sentido de pertenencia organizacional. En consecuencia es necesario poner en práctica las acciones propuestas.

MECANICA DE ESTRATEGIAS	
FUNCIÓN ESENCIAL	Desarrollar de manera eficiente la implementación de cambios y mejora en la gestión de recursos humanos de la empresa objeto de estudio.
OBJETIVO	Mejorar la gestión del personal y su influencia en las exportaciones de Aguaymanto deshidratado de la empresa Distribuciones Quintana SAC.
META	Aumentar las exportaciones las exportaciones de Aguaymanto deshidratado de la empresa Distribuciones Quintana SAC., en un 10% en el primer año de implementados los cambios.

Fuente: Elaboración propia

IMPLEMENTACIÓN			
CUELLO DE BOTELLA	OBJETIVO DE CAMBIO	¿DE QUÉ DEPENDE?	¿QUÉ LOGRARÁ?
Deficiencia en procesos de reclutamiento y selección	IMPLEMENTAR	La creación un sistema técnico de reclutamiento y selección.	Mejorar el sistema de personal.
Falta de pronóstico de fuerza laboral, plan de carrera y distribución de personal.		Procesos técnicos de planificación de RRHH, Plan de carrera y distribución de Personal.	Mejorar el sistema de personal.
Carencia de sistema de Evaluación		Un sistema de evaluación del desempeño	Mejorar el sistema de personal.
Bajo nivel de desempeño del personal.		Acciones que permitan la mejora del nivel actual del desempeño laboral.	Mejorar el sistema de personal.
Clima, satisfacción, y motivación del personal inadecuados.		Acciones conducentes para elevar el nivel de motivación, satisfacción y clima laboral.	Mejorar el sistema de personal.

Fuente: Elaboración propia

ELABORACIÓN DE INDICADORES EN BASE A ESTRATEGIAS		
ESTRATEGIA	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA
La creación un sistema técnico de reclutamiento y selección.	Dominio De la gestión del sistema técnico.	Aumento de los índices porcentuales de desempeño y productividad empresarial.
Procesos técnicos de planificación de RRHH, Plan de carrera y distribución de Personal.	Gestión eficaz de los procesos	
Un sistema de evaluación del desempeño	Manejo adecuado del sistema.	
Acciones que permitan mejorar el compromiso y la eficiencia del personal.	Aumento de disposición y compromiso del personal.	
Acciones conducentes para elevar el nivel de motivación, satisfacción y clima laboral.	Mejora en la motivación y satisfacción de personal; y clima laboral	

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

1. La gestión de personal de las MYPES, ejerce una influencia directa en la exportación de aguaymanto deshidratado al mercado norteamericano-Caso empresa Distribuciones Quintana SAC, 2015, en concordancia con lo planteado en el objetivo general de la presente tesis.
2. Se ha determinado que las carencias y limitaciones técnicas de la gestión de personal de las MYPES, que ejercen influencia en la exportación de aguaymanto deshidratado al mercado norteamericano-Caso empresa Distribuciones Quintana SAC, 2015; son: Sistema de reclutamiento y selección de personal, Plan de carrera profesional, Sistema de Evaluación de desempeño, Programas de reconocimiento e incentivos, Plan y distribución de recursos humanos.
3. Se ha identificado que las deficiencias de la gestión de personal de las MYPES, que ejercen influencia en la exportación de aguaymanto deshidratado al mercado norteamericano-Caso empresa Distribuciones Quintana SAC, 2015; son: Desempeño de personal, Motivación de personal, Clima laboral y satisfacción laboral.
4. El principal aporte del presente trabajo de investigación es el conjunto de propuestas planteado en el que Capítulo V- Discusión, cuyas estrategias deberán implementarse progresivamente de corto a mediano plazo, con el propósito de alcanzar una mejora cualitativa en la gestión de personal, que indudablemente redundará en los resultados de toda la gestión empresarial y de la actividad exportadora de Aguaymanto deshidratado que viene desarrollando la empresa Distribuciones Quintana SAC.
5. Por ultimo debemos concluir con la contrastación de las hipótesis formuladas según el siguiente detalle:

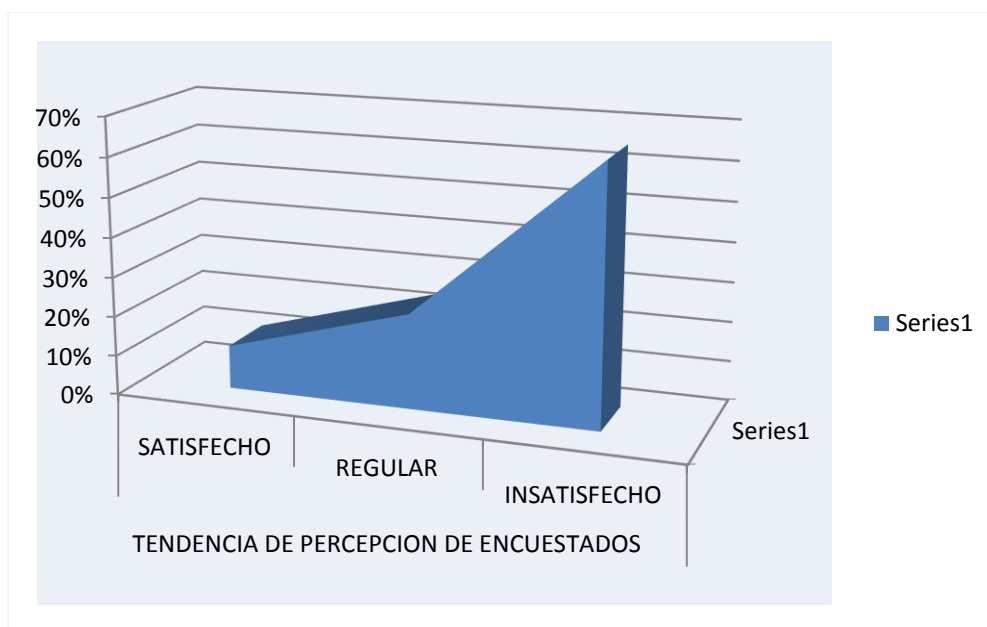
Contrastación con la hipótesis Ho

Contrastación con la hipótesis “Nula”:

En el numeral N° 2.7.1. Se ha enunciado la siguiente hipótesis “Nula”:

La gestión de personal de las MYPES, y su influencia en la exportación de Aguaymanto deshidratado al mercado norteamericano-Caso empresa Distribuciones Quintana SAC, 2015.

Tomando en consideración que, el 65 % respondió estar insatisfecho con la gestión de personal que desarrolla la empresa, y el 11 % contestó que se encuentra satisfecho y un 24% consideró que es regular la gestión de personal.



Asimismo, se debe tomar en consideración que, el 10% considera que no existe relación, un 25% tiene una percepción indefinida o regular y un 65% consideró que existe una relación entre la gestión de personal y los resultados de la exportación de aguaymanto deshidratado.

De acuerdo al análisis realizado de estos resultados que directamente tienen relación con esta hipótesis, se puede determinar lo siguiente:

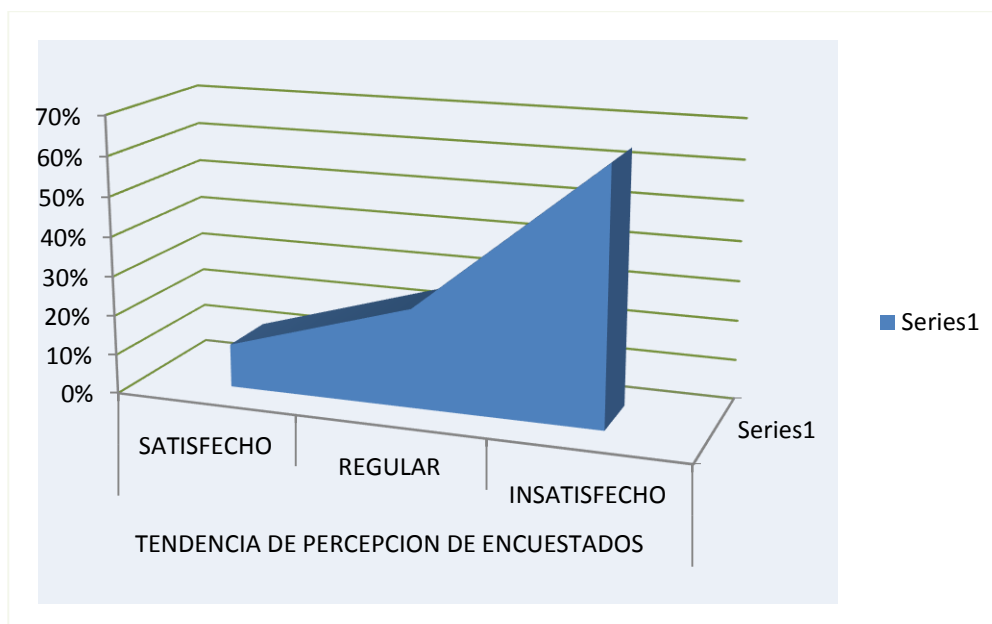
- a) Existe influencia de la gestión de personal de las MYPES, en la exportación de aguaymanto deshidratado al mercado norteamérica- Caso empresa Distribuciones Quintana SAC.
- b) Por tanto se puede afirmar que la hipótesis nula es verdadera y por tanto aceptada en su concepción y planteamiento.

Contrastación con la sub hipótesis “a”

En el numeral N° 2.7.2.1. se ha enunciado la siguiente sub hipótesis “a”,

Las carencias y limitaciones técnicas de la gestión de personal de las MYPES, ejercen influencia en la exportación de Aguaymanto deshidratado al mercado norteamericano- Caso empresa Distribuidora Quintana SAC, 2015.

Tomando en consideración que, el 64 % respondió estar insatisfecho frente a las carencias y limitaciones técnicas de la gestión de personal, un 11 % contestó que se encuentra satisfecho y un 25 % consideró una apreciación regular.



Asimismo, se debe tomar en consideración que, el 10% considera que no existe relación, un 25% tiene una percepción indefinida o regular y un 65% consideró que

existe una relación entre la gestión de personal y los resultados de la exportación de aguaymanto deshidratado.

De acuerdo al análisis realizado de estos resultados que directamente tienen relación con esta hipótesis, se puede determinar lo siguiente:

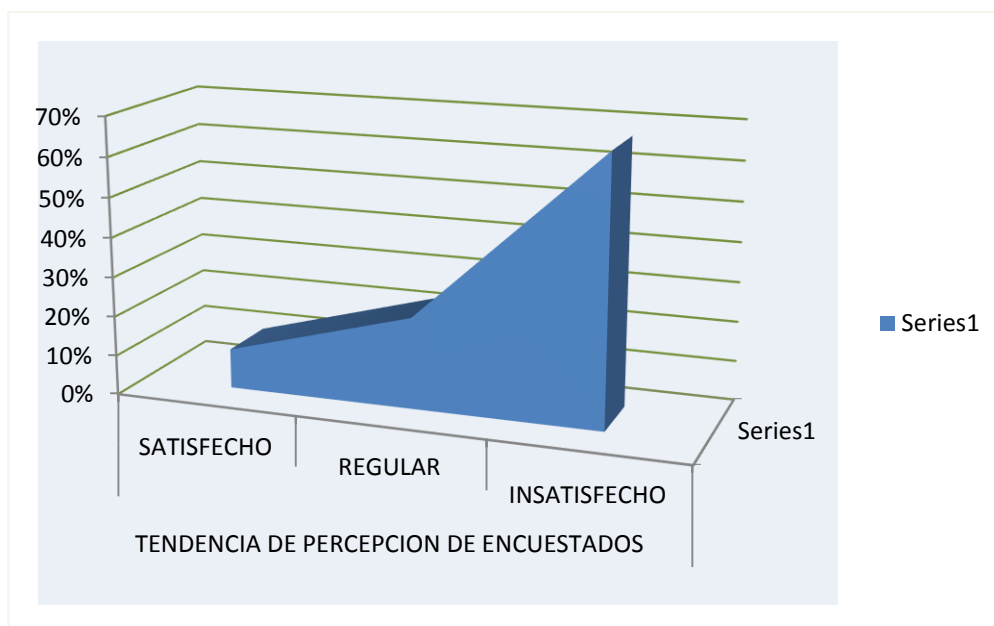
- c) Existe influencia de las carencias y limitaciones técnicas de la gestión de personal de las MYPES, en la exportación de aguaymanto deshidratado al mercado norteamérica- Caso empresa Distribuciones Quintana SAC.
- d) Por tanto se puede afirmar que la sub hipótesis “a” es verdadera y por tanto aceptada en su concepción y planteamiento.

Contrastación con la sub hipótesis “b”

En el numeral N° 2.7.2.2. se ha enunciado la siguiente sub hipótesis “b”,

Las deficiencias de la gestión de personal de las MYPES, ejercen influencia en la exportación de Aguaymanto deshidratado al mercado norteamericano- Caso empresa Distribuidora Quintana SAC, 2015.

Tomando en consideración que, el 67 % respondió estar insatisfecho frente a las deficiencias de la gestión de personal, un 10 % contestó que se encuentra satisfecho y un 23 % consideró una apreciación regular.



Asimismo, se debe tomar en consideración que, el 10% considera que no existe relación, un 25% tiene una percepción indefinida o regular y un 65% consideró que existe una relación entre la gestión de personal y los resultados de la exportación de aguaymanto deshidratado.

De acuerdo al análisis realizado de estos resultados que directamente tienen relación con esta hipótesis, se puede determinar lo siguiente:

- e) Existe influencia de las deficiencias de la gestión de personal de las MYPES, en la exportación de aguaymanto deshidratado al mercado norteamérica- Caso empresa Distribuciones Quintana SAC.
- f) Por tanto se puede afirmar que la sub hipótesis “b” es verdadera y por tanto aceptada en su concepción y planteamiento.

RECOMENDACIONES

1. Se deben implementar cambios importantes en la gestión de personal, que posibiliten una mejor administración general de la empresa, partiendo del principio que si se cuenta con personal más competente y calificado, mejorarán el desempeño laboral y la productividad, así como los resultados de la actividad exportadora de aguaymanto deshidratado, que actualmente viene desarrollando la empresa Distribuciones Quintana SAC.
2. Revertir las carencias y limitaciones técnicas de la gestión de personal, como son: Sistema de reclutamiento y selección de personal, Plan de carrera profesional, Sistema de Evaluación de desempeño, Programas de reconocimiento e incentivos, Plan y distribución de recursos humanos, con el propósito de optimizar la gestión de personal de la empresa Distribuciones Quintana SAC.
3. Corregir las deficiencias en la gestión de personal, como son: Desempeño de personal, Motivación de personal, Clima laboral, Satisfacción laboral, con el propósito de impulsar el desarrollo del personal y el mejor funcionamiento de las unidades orgánicas y de la empresa Distribuciones Quintana SAC, en su conjunto.
4. Las recomendaciones anteriormente señaladas se podrán conseguir mediante la aplicación del conjunto de estrategias que se desarrollan en el acápite propuesta de cambio.
5. Por último es necesario recomendar a los directivos y a la gerencia general de la empresa Distribuciones Quintana SAC., la implementación del conjunto de propuestas formuladas en el Capítulo V- Discusión, que guardan una estrecha relación con las recomendaciones antes señaladas.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles , M. . (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos aires: Granica.
- Atalaya Pisco, M. (2001). Nuevos Enfoques en la Selección de Personal. *Revista de Investigación en Psicología*, 137.
- Canós Darós, L., Santandreu Mascarel, C., Maheut, P., Julien, & Valero Herrero, M. (2012). *Introducción a las políticas de gestión de recursos humanos*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Chiavenato, I. (2002). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.
- Dolan, S., Valle Cabrera, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos*. Madrid: McGraw Hill.
- Fernández-Ríos , M. (1995). *Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo*. Madrid: Diaz De Santos.
- Gibson, James, L., John, M., Donnelly, & James, H. (2001). *Las Organizaciones: Comportamiento Estructura Procesos*. Santiago: McGraw Hill.
- Martínez, M. (2006). Investigación Cualitativa . *IIPSI*, 123-146.
- Nieves Zubillaga, I. (2010). *Revista Venezolana Observatorio Laboral*, 77.
- Publicaciones, V. (2008). *Selección de Personal*. Malaga: Editorial Vértice.
- Puchol, L. (2007). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Díaz de Santos.

ANEXOS

ANEXO 1
MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO “Gestión de personal de las MYPES, y su influencia en la exportación de Aguaymanto deshidratado al mercado norteamericano-Caso empresa Distribuciones Quintana SAC, 2015”

1.PROBLEMA PRINCIPAL	2. OBJETIVO GENERAL	3.HIPÓTESIS PRINCIPAL	4.VARIABLES	5.METODOLOGÍA
<p>¿Cuál es la influencia de la gestión de personal de las MYPES, en la exportación de aguaymanto deshidratado al mercado norteamericano-Caso empresa Distribuciones Quintana SAC, 2015?</p>	<p>Conocer cuál es la influencia de la gestión personal de las MYPES en la exportación de aguaymanto deshidratado al mercado norteamericano-Caso empresa Distribuciones Quintana SAC, 2015.</p>	<p>La gestión de personal de las MYPES, ejerce influencia en la exportación de Aguaymanto deshidratado al mercado norteamericano-Caso empresa Distribuciones Quintana SAC, 2015.</p>	<p><u>V. I:</u> Gestión de personal <u>V. D:</u> Exportación de Aguaymanto <u>V. Interviniente</u> Condiciones físicas de trabajo</p>	<p><u>Tipo de Investigación</u> Aplicada <u>Nivel</u> Descriptivo <u>Diseño de Investigación</u> Ox r Oy1, Oy2</p>
1.2 PROBLEMAS ESPECÍFICOS	2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICOS	4.2 INDICADORES	5.2.METODOLOGIA
<p>1. ¿Cuáles son las principales carencias y limitaciones técnicas de la gestión de personal de las MYPES, que influyen en la exportación de Aguaymanto deshidratado al mercado norteamericano-Caso empresa Distribuciones Quintana SAC, 2015?</p> <p>2. ¿Cuáles son las principales deficiencias en la gestión de personal de las MYPES, que influyen en la exportación de Aguaymanto deshidratado al mercado norteamericano-Caso empresa Distribuciones Quintana SAC, 2015?</p>	<p>1. Determinar las carencias y limitaciones técnicas de la gestión de personal de las MYPES, que ejercen influencia en la exportación de Aguaymanto deshidratado al mercado norteamericano-Caso empresa Distribuciones Quintana SAC, 2015.</p> <p>2. Identificar las deficiencias de la gestión de personal de las MYPES, que ejercen influencia en la exportación de Aguaymanto deshidratado al mercado norteamericano-Caso empresa Distribuciones Quintana SAC”, 2015.</p>	<p>1. Las carencias y limitaciones técnicas de la gestión de personal de las MYPES, ejercen influencia en la exportación de Aguaymanto deshidratado al mercado norteamericano- Caso empresa Distribuidora Quintana SAC, 2015.</p> <p>2. Las deficiencias de la gestión de personal de las MYPES, ejercen influencia en la exportación de Aguaymanto deshidratado al mercado norteamericano – Caso empresa Distribuidora Quintana SAC, 2015.</p>	<p><u>V. I:</u> Sistema de reclutamiento y selección de personal. Plan de carrera profesional Sistema de Evaluación de desempeño Programas de reconocimiento e incentivos Plan y distribución de recursos humanos Desempeño de personal Motivación de personal Clima laboral Satisfacción laboral <u>V. D:</u> Mercado Meta Ley de MYPES TLC EE.UU <u>V. Interviniente</u> Infraestructura Condiciones ambientales Maquinarias y Equipos</p>	<p><u>Población y Muestra</u> Plana directiva de la empresa Población : 10 Muestra: 10 <u>Instrumentos</u> Encuesta Cuestionario Entrevista</p>

ANEXO 2

ESCALA DE PERCEPCIÓN DE GESTIÓN RRHH

DATOS GENERALES POR FAVOR CONSIGNE LOS DATOS SOLICITADOS

Cargo o Puesto: _____
 Área: _____

Profesión: ____ Técnico: ____ Auxiliar: ____
 Estado Civil: _____ Edad: _____ Sexo: _____

INSTRUCCIONES

A continuación encontrará un conjunto de enunciados polarizados en cada extremo, para que marque con una X sobre el número que expresa el grado en que están las cosas ahora en la institución desde su punto de vista.

Los procesos de reclutamiento y selección de personal se desarrollan en base a un sistema eficaz, diseñado técnicamente.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Los procesos de reclutamiento y selección de personal son inciertos y no responden a un sistema establecido.
La empresa realiza sus movimientos de personal, Traslados, promociones y ascensos en base a un Plan de carrera profesional previamente establecido.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Los traslados del personal no se encuentran previstos en función a un plan de carrera previamente formulado y concebido técnicamente.
El Sistema de Evaluación de desempeño de la empresa posee características técnicas para realizar una objetiva apreciación del desempeño del personal.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	La evaluación de desempeño del personal se realiza siguiendo criterios empíricos que no permiten alcanzar resultados objetivos.
La empresa cuenta con Programas de reconocimiento e incentivos, que permiten generar un alto nivel de motivación del personal.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Las acciones de reconocimiento e incentivos, son reactivas y poco justas.
El Plan y la distribución de recursos humanos se desarrollan en base a un sistema eficaz, diseñado técnicamente.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	El Plan y la distribución de recursos humanos son inciertos y no responden a un sistema establecido.
Los niveles del Desempeño de personal se encuentran por encima de lo esperado.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Los niveles del desempeño del personal se encuentran muy por debajo de lo esperado.
El personal se muestra sumamente entusiasmado y comprometido en la realización de su trabajo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	El personal muestra poco entusiasmo y compromiso para el desarrollo de su trabajo.
El Clima laboral que se percibe en la empresa es bastante favorable para desarrollar actitudes y conductas orientadas al alto desempeño.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	El Clima laboral que se percibe en la empresa es poco favorable para desarrollar actitudes y conductas orientadas al alto desempeño.
Existe un alto nivel de complacencia del personal respecto a las condiciones de trabajo que ofrece la empresa.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Existe un bajo nivel de complacencia del personal respecto a las condiciones de trabajo que ofrece la empresa.
Los clientes se encuentran plenamente satisfechos del producto y servicios que brinda la empresa.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Existe mucha quejas y reclamos del producto y servicios que brinda la empresa, por parte de los clientes.
La Ley de MYPES favorece al crecimiento y desarrollo de la empresa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	La Ley de MYPES no incide al crecimiento y desarrollo de la empresa
El TLC EE.UU. ofrece condiciones favorables para la exportación de productos agrícolas y derivados.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	El TLC EE.UU. ofrece condiciones desfavorables para la exportación de productos agrícolas y derivados.
Las condiciones de la Infraestructura son bastante adecuadas para la práctica laboral.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	La empresa no presenta condiciones de Infraestructura adecuadas para la práctica laboral.
La empresa cuenta con las mejores Condiciones ambientales para que los empleados desarrollen su trabajo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	La empresa cuenta con limitadas Condiciones ambientales para que los empleados desarrollen su trabajo
El personal cuenta con las herramientas y dispositivos para realizar su trabajo de manera eficiente.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	El personal no cuenta con los herramientas y dispositivos para realizar su trabajo de manera eficiente.
Existe una relación directa entre la gestión de personal y los resultados de la exportación de Aguaymanto al mercado norteamericano.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Existe una escasa relación entre la gestión de personal y los resultados de la exportación de Aguaymanto al mercado norteamericano.

ANEXO 3

GUÍA DE ENTREVISTA DE PERCEPCIÓN DE LA GESTIÓN DE RRHH

Las siguientes preguntas tienen el propósito de ampliar y profundizar el contenido de cada una de las respuestas por usted emitidas en el “Cuestionario de percepción de gestión de RRHH”. Se le agradecerá desarrollar la presente entrevista con la mayor sinceridad posible, dado que los resultados de la presente investigación servirán para formular alternativas de cambio y mejora en el ámbito de recursos humanos.

1. ¿Comente las características más relevantes de la forma como se realizan los procesos de reclutamiento y selección de personal?
2. ¿Describa cuáles son las circunstancias en que se realizan los movimientos de personal, Traslados, promociones y ascensos del personal?
3. ¿Precise las características más relevantes de la forma como se realiza la Evaluación de desempeño del personal, en la empresa?
4. ¿Detalle cómo se producen las acciones de reconocimiento e incentivos del personal?
5. ¿Desarrolle precisiones de cómo se llevan a cabo El Plan y la distribución de recursos humanos en la empresa?
6. ¿Cuáles son las características más notorias de la evaluación del desempeño del personal?
7. ¿Identifique y relate cuáles son los aspectos más significativos que caracterizan el tipo de motivación del personal en el centro laboral?
8. ¿Determine las características más relevantes que grafican El Clima laboral en la empresa?
9. ¿Cuáles son los aspectos más importantes que caracterizan el nivel de satisfacción laboral de los empleados de la empresa?
10. ¿Precise, desde su punto de vista, cuales son las características más relevantes de la percepción que tienen los clientes acerca del producto y servicios que brinda la empresa.
11. ¿Por qué considera usted que La Ley de MYPES favorece o desfavorece al crecimiento y desarrollo de la empresa?
12. ¿Por qué considera usted que El TLC EE.UU, ofrece condiciones favorables o desfavorables para la exportación de productos agrícolas y derivados?
13. ¿Precise cuáles son los detalles más relevantes que rodean Las condiciones de la Infraestructura de la empresa?
14. ¿Detalle cuáles son los aspectos más importantes (negativos y positivos) que caracterizan las Condiciones ambientales de la empresa.
15. ¿Qué características presentan las herramientas y equipos que provee la empresa a sus trabajadores para el desarrollo de sus funciones?
16. ¿Considera usted, que existe una relación directa entre la gestión de personal y los resultados de la exportación de aguaymanto al mercado norteamericano?