



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# FACULTAD DE NEGOCIOS

---

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

“LA EFICIENCIA DE LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN DEL SERVICIO EN LOS CLIENTES EXTERNOS DE LA EMPRESA DIAS S.A. SUCURSAL CAJAMARCA - 2014.”

Tesis para optar el título profesional de:

**Licenciado en Administración.**

**Autor:**

Br. Cristian Omar Esaine Aliaga

Br. Zoilo Andrés León Aguilar

**Asesor:**

Juan Carlos Llaque Quiroz

Cajamarca – Perú  
2014

COPYRIGHT ©2014 by  
CRISTIAN OMAR ESAINE ALIAGA  
ZOILO ANDRÉS LEÓN AGUILAR  
Todos los derechos reservados

# UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE

## FACULTAD DE NEGOCIOS CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

ACEPTADA:

LA EFICIENCIA DE LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN DE  
RECURSOS HUMANOS Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN  
DEL SERVICIO EN LOS CLIENTES EXTERNOS DE LA EMPRESA  
DIAS S.A SUCURSAL CAJAMARCA-2014

AUTOR:

Bach. CRISTIAN OMAR ESAINE ALIAGA  
Bach. ZOILO ANDRÉS LEÓN AGUILAR

ASESOR:

JUAN CARLOS LLAQUE QUIROZ

**Aprobado por:**

-----  
Cristhian Paúl Céspedes Ortiz  
Presidente del jurado

-----  
Walter Terán Ramirez  
Secretario del jurado

-----  
Lady Susan Delgado Cerna  
Vocal del jurado

-----  
Juan Carlos Llaque Quiroz  
Asesor

**Cajamarca, Junio del 2014**

## DEDICATORIA

*A Dios por haberme dado la oportunidad  
de crecer junto a una familia que siempre me  
Inculcó los valores y enseñanzas  
que hoy me permiten dar este paso.*

*A mis más cercanos ejemplos y guías;  
mis padres, Lupe y Efraín, que  
Siempre me brindaron su apoyo y aliento  
Para poder realizar mis sueños y alcanzar mis metas.*

*A mi ángel en el cielo: Zoilo;  
es la luz que ilumina mi camino, es el ángel  
que va cuidando mis pasos y que dejó  
antes de partir lecciones que me transmite  
día a día mi familia y me han permitido  
afrontar la vida y crecer como persona.*

*A mis hermanos: Miguel, Ana Paula, Xilene y Gabriel  
por su apoyo incondicional, por su aliento y  
motivación para la realización de mis sueños.*

*Zoilo Andrés León Aguilar*

## DEDICATORIA

*A Dios por darme la fuerza fe y esperanza  
para enfrentar la vida, porque  
el todo lo puede, porque junto a él todo es posible,  
porque el todo lo logra.*

*A mi familia Jorge, Isabel y Gustavo  
porque sin su apoyo incondicional nada  
de esto sería posible, porque con su ayuda  
he podido lograr mis metas  
porque siempre me dieron la facilidad para  
cumplir mis anhelos.*

*A Sandy por el amor que me ha dado  
porque en ella encuentro motivación  
y por el apoyo que siempre me a brindado*

*Cristian Omar Esaine Aliaga*

## **EPÍGRAFE**

*“Da tu primer paso ahora. No importa que no veas el camino completo. Sólo da tu primer paso y el resto del camino irá apareciendo a medida que camines.”*

*Martin Luther King*

## **AGRADECIMIENTO**

Con cariño a la profesora Janeth Patricia Sánchez Arroyo y al profesor Juan Carlos Llaque Quiroz por su gran aporte y tiempo en este proyecto además de su confianza y su capacidad para guiar nuestras ideas.

A las familias:

Esaine Aliaga y León Aguilar por todo el apoyo demostrado en la realización de esta tesis y a lo largo de nuestras vidas.

## **PRESENTACIÓN**

Señores Miembros del Jurado:

De conformidad y cumpliendo lo estipulado en el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Negocios de la Universidad Privada del Norte, para Optar el Título Profesional de Administrador de Empresas, pongo a vuestra consideración el presente Proyecto titulado:

**“LA EFICIENCIA DE LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN DEL SERVICIO EN LOS CLIENTES EXTERNOS DE LA EMPRESA DIAS S.A SUCURSAL CAJAMARCA”**

El presente proyecto ha sido desarrollado durante Enero del año 2014 a Junio del año 2014, y esperamos que el contenido de este estudio sirva de referencia para otros Proyectos o Investigaciones.

---

Bach. Esaine Aliaga Cristian Omar

---

Bach. León Aguilar Zoilo Andrés



## RESUMEN

El presente trabajo tuvo como objetivo general la propuesta de mejora del proceso de Recursos Humanos.

Tuvo su inicio en el diagnóstico situacional de la empresa en lo que respecta al área de Recursos Humanos y los procesos que realizan, además se indagó sobre el nivel de satisfacción de los clientes externos respecto al servicio.

La investigación está enmarcada en el área de Recursos Humanos que es donde encontramos procesos suprimidos y eliminados, procesos que son claves y no son tomados en cuenta, Esto lleva a los resultados negativos que se ha visto reflejado en la encuesta realizada a los clientes externos de la Empresa sobre el nivel de satisfacción del servicio que reciben.

Nuestro proceso de Recursos Humanos incluyen 5 puntos fundamentales que se deben incluir en esta área, hemos dejado de lado en nuestra propuesta sólo el Punto de Compensación ya que en el diagnóstico realizado obtuvimos buenos resultados de este punto y conformidad por parte de los trabajadores, con esto el proceso de Recursos Humanos propuesto quedó con los siguientes 5 puntos:

- Análisis y Descripción de Puestos.
- Atracción, Selección e Incorporación.
- Planes de sucesión.
- Capacitación.
- Evaluación de Desempeño.

## **ABSTRACT**

This study was the overall goal of the process improvement proposal Human Resources.

Began in the situational analysis of the company with regard to Human Resources and the processes undertaken , further investigated the level of satisfaction of external customers for service.

The proposal is made in the area of Human Resources is where we suppressed processes and eliminated processes that are key and are not taken into account, this leads to negative results has been reflected in the survey conducted to external customers Business on the level of satisfaction with the service they receive.

Our HR process including 5 key points to be included in this area, we have ignored in our proposal only Point Compensation and Benefits as the diagnosis made had good results from this point and compliance by workers with this process was proposed Human Resources with the following 5 points:

- Analysis and Job Description.
- Attraction, Selection and Incorporation.
- Development and succession plans.
- Training.
- Performance Evaluation.

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	3
DEDICATORIA.....	4
EPÍGRAFE .....	5
AGRADECIMIENTO.....	6
PRESENTACIÓN .....	7
RESUMEN .....	8
ABSTRACT .....	9
ÍNDICE GENERAL .....	10
INDICE DE TABLAS .....	13
INDICE DE GRÁFICOS .....	14
INTRODUCCIÓN .....	15
CAPITULO 1 INTRODUCCION.....	16
1.1 Realidad problemática.....	17
1.2 Formulación del problema.....	19
1.2.1 Problemas específicos.....	19
1.3 Justificación.....	19
1.3.1 Justificación Teórica.....	19
1.3.2 Justificación Aplicativa .....	20
1.3.3 Justificación Valorativa.....	20
1.3.4 Justificación Académica.....	20
1.4 Limitaciones.....	21
1.5 Objetivos.....	21
1.5.1 Objetivo General.....	21
1.5.2 Objetivos específicos.....	21
CAPITULO 2 MARCO TEÓRICO.....	22
2.1 Antecedentes.....	23
2.2 Bases Teóricas.....	26
2.2.1 Satisfacción de clientes.....	26
2.2.2 Administración de Recursos Humanos.....	32
2.3 Definición de términos básicos.....	57
CAPÍTULO 3 HIPÓTESIS .....	59

3.1	Formulación de la hipótesis.....	60
3.2	Operacionalización de variables .....	61
<b>CAPÍTULO 4 MATERIALES Y MÉTODOS .....</b>		<b>63</b>
4.1	Tipo de diseño de investigación .....	64
4.1.1	No experimental .....	64
4.2	Material de estudio .....	65
4.2.1	Problación .....	65
4.2.2	Muestra .....	65
4.3	Técnicas procedimientos e instrumentos .....	66
4.3.1	Para recolectar datos .....	66
4.3.2	Para procesar datos.....	69
<b>CAPÍTULO 5 RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....</b>		<b>70</b>
5.1	Resultados .....	71
5.1.1	Primera variable: satisfacción del cliente .....	71
5.1.2	Segunda variable: Proceso de Recursos Humanos.....	78
5.2	Verificación de la Hipótesis .....	81
5.3	Discusión.....	85
<b>CAPÍTULO 6 PROPUESTA DE APLICACIÓN PROFESIONAL .....</b>		<b>88</b>
6.1	Análisis y descripción de puestos .....	89
6.1.1	Fundamentación .....	89
6.1.2	Objetivos .....	90
6.1.3	Importancia .....	91
6.1.4	Flujograma.....	92
6.1.5	Descripción general del programa .....	92
6.1.6	Desarrollo del programa.....	93
6.2	Atracción, selección e incorporación.....	99
6.2.1	Fundamentación .....	99
6.2.2	Objetivos .....	100
6.2.3	Importancia .....	100
6.2.4	Flujograma.....	101
6.2.5	Descripción general del programa .....	102
6.2.6	Desarrollo del programa .....	102
6.3	Planes de sucesión .....	110

6.3.1	Fundamentación.....	110
6.3.2	Objetivos .....	111
6.3.3	Importancia.....	111
6.3.4	Flujograma .....	112
6.3.5	Descripción general del programa.....	113
6.3.6	Desarrollo del programa .....	113
6.4	Capacitación.....	114
6.4.1	Fundamentación.....	114
6.4.2	Objetivos .....	115
6.4.3	Importancia.....	115
6.4.4	Flujograma .....	117
6.4.5	Descripción general del programa.....	117
6.4.6	Desarrollo del programa .....	118
6.5	Evaluación del desempeño .....	122
6.5.1	Fundamentación.....	122
6.5.2	Objetivos .....	123
6.5.3	Importancia.....	123
6.5.4	Flujograma .....	125
6.5.5	Descripción general del programa.....	125
6.5.6	Desarrollo del programa .....	126
7.	CONCLUSIONES.....	132
8.	<b>RECOMENDACIONES</b> .....	133
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	134
	<b>ANEXOS</b> .....	<b>136</b>
	Anexo A: Matriz de Consistencia.....	137
	Anexo B: Encuesta de satisfacción del cliente .....	139
	Anexo C: Entrevista a los colaboradores .....	141
	Anexo D: Prueba de conocimientos .....	142
	Anexo E: Prueba de habilidades .....	147
	Anexo F: Prueba psicológica.....	150

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de Variables .....	61
Tabla 2: Técnicas e Instrumentos para recolección de Datos .....	66
Tabla 3: Técnicas e Instrumentos .....	66
Tabla 4: Situación Actual del proceso de Recursos Humanos en la Empresa Dias S.A. ..	78
Tabla 5: Valor Real .....	82
Tabla 6: Frecuencia .....	83
Tabla 7: Cálculo Matemático .....	83

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Porcentajes de Satisfacción frente al Servicio .....	71
Gráfico 2: Porcentajes de Satisfacción frente al apoyo del personal .....	72
Gráfico 3: Porcentajes de Satisfacción frente al trato del personal.....	72
Gráfico 4: Porcentajes de Evaluación respecto al personal .....	73
Gráfico 5: Porcentajes de Aceptación frente a la información .....	74
Gráfico 6: Porcentajes de Aceptación frente al personal .....	74
Gráfico 7: Porcentajes de Aceptación frente a la organización .....	75
Gráfico 8: Porcentajes de Aceptación frente a la organización .....	76
Gráfico 9: Verificación de la Hipótesis.....	84
Gráfico 10: Flujograma del Proceso de análisis y descripción de puestos .....	92
Gráfico 11: Flujograma del Proceso de atracción, selección e incorporación .....	101
Gráfico 12: Flujograma del Proceso de desarrollo y planes de sucesión .....	112
Gráfico 13: Flujograma del Proceso de capacitación .....	117
Gráfico 14: Flujograma del Proceso de Evaluación de Desempeño .....	125

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se efectúa a partir de la idea de incrementar la satisfacción del cliente frente al servicio que se le ofrece en la empresa, basándonos en los recursos humanos como pilar fundamental para las organizaciones, de esta manera, la empresa tendrá más y mejores clientes, identificados y satisfechos con la empresa.

La gestión de los recursos humanos involucra distintos aspectos, como por ejemplo la descripción de los puestos de trabajo, atracción selección e incorporación del personal, los planes de sucesión, capacitaciones, la forma de evaluar a los colaboradores y la de remunerarlos.

Así mismo una empresa es grande gracias a sus clientes, es por ello que en el trabajo se halla la satisfacción actual de estos frente al servicio que les brinda la organización, a partir de los hallazgos se plantea un proceso que buscará aumentar la actual satisfacción, por lo cual se ha realizado una investigación con el fin de detectar los factores que incurren en la satisfacción, y a partir de ello mejorarlos.

De acuerdo con lo anterior, la presente investigación sobre el proceso de recursos humanos para incrementar la satisfacción del servicio en los clientes externos describe en los siguientes capítulos:

En el capítulo 1, se muestran los aspectos generales sobre el problema de la investigación.

En el capítulo 2, se describen los planteamientos teóricos relacionados con la presente investigación.

En el capítulo 3, se muestra la hipótesis del trabajo.

En el capítulo 4, se describen los materiales y métodos con los que se realizó la investigación.

El capítulo 5 nos habla de los resultados y discusión de la investigación.

El capítulo 6 describe la propuesta de aplicación profesional, donde se explica cada uno de los procesos que se proponen.

Finalmente se plantean las conclusiones y recomendaciones del presente estudio.



# **CAPÍTULO 1**

## **INTRODUCCIÓN**

## 1.1. Realidad problemática

Actualmente se vive una época de globalización y alta competencia donde la diferencia entre las organizaciones la marcan los Recursos Humanos; por lo tanto. Según Fischman (2012) “hoy en día somos testigos participantes de un cambio esencial en prácticas empresariales: lo más importante en la tarea productiva es el talento humano, el único medio que nos puede llevar a la excelencia”. Al convertirse los Recursos Humanos en un tema vital se tiene que asegurar que los procesos de este departamento sean los adecuados y utilizados de forma oportuna y correcta, según los requerimientos que exija la empresa y se convierta en una ventaja comparativa que permita obtener los mejores resultados y desempeños dentro de la organización.

El buen manejo del Capital Humano en las organizaciones nos trae beneficios en muchos aspectos, los colaboradores son piezas fundamentales de las organizaciones pero hay que saber a quienes incluimos dentro de la empresa, así como la forma de permitirles un crecimiento profesional que traerán beneficios siempre y cuando se les siembre una cultura de identificación con la Empresa, lo que nos dará esa seguridad para invertir en ellos, en puntos que menciona Alles (2009): desarrollo, capacitaciones, beneficios y línea de carrera.

Desarrollar estos planes enfocados al capital humano nos asegura contar con personal capacitado, un buen desempeño de las actividades, mejorar el clima laboral y crecimiento profesional de los colaboradores; todo esto permitirá que los clientes externos sean los beneficiados y así su nivel de satisfacción crezca. Ya que mientras el interior de la organización funcione bien, los resultados se verán reflejados afuera.

La presente investigación está basada en la realidad de una empresa local en la cual se ha observado que la problemática está en la gestión del recurso humano pues no se cuenta con un adecuado proceso de selección suprimiendo muchos de los pasos fundamentales que permitan identificar a un colaborador con capacidades, habilidades y conocimientos que contribuyan y faciliten eficientemente el cumplimiento de los objetivos

empresariales. Esta situación genera un ambiente de incomodidad en los clientes externos cuando solicitan un servicio y no se les brinda como ellos esperan, porque claramente hay un proceso interno que no está funcionando bien.

Un buen proceso de Recursos Humanos no solo concluye en realizar una adecuada selección, previamente se debe tener definidos los perfiles de los puestos a ocupar, así como sus funciones. La organización debe mostrarse atractiva para sus colaboradores actuales y potenciales es por ello que debe tener planes de sucesión establecidos o lo que también se llama línea de carrera, debe tener a sus colaboradores preparados para cualquier desafío que se les presente mediante capacitaciones adecuadas, también en determinados periodos de tiempo se debe evaluar el desempeño y alinearlos con los objetivos organizacionales, todo esto con el fin de detectar errores, mejorar procesos, premiar el trabajo y crear rentabilidad a la empresa.

Al no tener los procesos adecuados se tiene que improvisar con pequeñas entrevistas, luego de simples recomendaciones de personas que cubren puestos claves, antes de incorporar a un trabajador. Al empezar el proceso de esta manera, ya se comienzan a identificar los primeros problemas o dejar de lado importantes colaboradores que podrían ser muy competitivos y brindar buenos resultados pero no están al tanto de este puesto vacante y no tienen la oportunidad de participar en este proceso. Los problemas continúan mientras vamos observando que no hay planes concretos de sucesión de desarrollo y de capacitación.

La falta de estos procesos dentro de un plan de Recursos Humanos y las tareas de esta área que sólo se han limitado a trabajar el punto de Remuneración y Beneficios, da lugar a proponer un Plan de Recursos Humanos que incluye todo el proceso completo desde la solicitud del Personal hasta el seguimiento posterior a la incorporación dentro de la organización sin suprimir ningún proceso y tomando el área de Recursos Humanos como un socio estratégico para alcanzar los objetivos de la corporación, aplicando además nuevas tendencias en Recursos Humanos y desarrollando de manera continua una buena administración de personal.

## **1.2. Formulación del problema**

¿Cómo la eficiencia de los procesos de la gestión de Recursos Humanos influye en la satisfacción del servicio en los clientes externos de la Empresa Dias S.A. Sucursal Cajamarca?

### **1.2.1. Problemas Específicos**

- ¿Cómo la eficiencia en el proceso de Análisis y Descripción de puestos influye en la satisfacción del servicio en los clientes externos?
- ¿Cómo la eficiencia en el proceso de Atracción, Selección e Incorporación influye en la satisfacción del servicio en los clientes externos?
- ¿Cómo la eficiencia en el proceso de Desarrollo y Planes de Sucesión influye en la satisfacción del servicio en los clientes externos?
- ¿Cómo la eficiencia en el proceso de Capacitación influye en la satisfacción del servicio en los clientes externos?
- ¿Cómo la eficiencia en el proceso de Evaluación de Desempeño influye en la satisfacción del servicio en los clientes externos?

## **1.3. Justificación.**

### **1.3.1. Justificación Teórica**

De acuerdo a la observación se deduce que no existe un Plan de Recursos Humanos que asegure una buena obtención de Capital Humano mediante un proceso completo, al plantear este proceso la organización se beneficiará en contar con los mejores colaboradores para la organización, seleccionar mejor al personal, realizar planes de sucesión, capacitaciones continuas en los trabajadores y evaluaciones que permitirán medir su rendimiento; así mismo el presente estudio busca aportar conocimientos referentes a la

administración del Recurso Humano para que estudios futuros puedan basarse en lo que planteamos.

### **1.3.2. Justificación Aplicativa**

La implementación de un proceso de gestión de recursos humanos asegura una mejora en el Capital Humano y un aumento de la satisfacción del cliente externo, además de dar una capacitación constante a los colaboradores para motivar su trabajo y crecimiento.

Además con la aplicación de este plan los puestos tendrán fijas sus tareas y actividades para que no haya duplicidad de funciones y también mejora del ambiente laboral. Gracias a esta gestión se contará con las herramientas necesarias para un manejo eficiente y eficaz del Capital Humano.

### **1.3.3. Justificación Valorativa**

El desarrollo del presente permite mejorar la administración del personal, tener mejores colaboradores en la empresa e incrementar la conformidad de los clientes al tener disponible mejores métodos de manejo y trato del personal; además un seguimiento continuo en los trabajadores actuales para contribuir en su crecimiento. Todo esto en un futuro permite mejorar el tiempo de atención, minimizar costos, reducir la rotación y lograr mayor rentabilidad teniendo clientes conformes que seguirán contando con nosotros.

### **1.3.4. Justificación Académica**

El Administrador de Empresas debe considerar importante conocer el Plan de Recursos Humanos para empresas de todo tipo, ya que con ello se fortalece el conocimiento y se contribuye en la adecuada Administración de Capital Humano, así mismo todo proceso debe enfocarse a cumplir con las necesidades que el cliente requiere, pues son los mismos quienes generan ingresos para la organización.

#### **1.4. Limitaciones.**

Dentro de las limitaciones encontradas para el desarrollo de este Proceso de gestión de Recursos Humanos tenemos:

- Falta de documentación existente referente al tema en la sucursal- Cajamarca, esta información fue solicitada a las oficinas de Trujillo quienes nos la enviaron virtualmente.

#### **1.5. Objetivos**

##### **1.5.1. Objetivo General**

Determinar la influencia de la eficiencia de los procesos de gestión de Recursos Humanos en la satisfacción del servicio en los clientes externos de la Empresa Dias S.A. Sucursal Cajamarca.

##### **1.5.2. Objetivos Específicos.**

- Explicar la influencia de la eficiencia del proceso de Análisis y Descripción de puestos en la satisfacción del servicio en los clientes externos.
- Analizar la influencia de la eficiencia del proceso de Atracción, Selección e Incorporación en la satisfacción del servicio en los clientes externos.
- Explicar la influencia de la eficiencia del proceso de Desarrollo y Planes de Sucesión en la satisfacción del servicio en los clientes externos.
- Analizar la influencia de la eficiencia del proceso de Capacitación en la satisfacción del servicio en los clientes externos.
- Explicar la influencia de la eficiencia del proceso de Evaluación del Desempeño en la satisfacción del servicio en los clientes externos.

# **CAPÍTULO 2**

# **MARCO TEÓRICO**

## 2.1. Antecedentes

Según Barrios (2011) en la tesis *“Motivación en Recursos Humanos, capacitación, atención al cliente y servicio”*. La relación entre el cliente y el personal puede y debe representar un valor añadido en la satisfacción que obtenga el primero a cambio del pago del servicio consumido. La relación o servicio prestado de forma satisfactoria para el cliente trae como consecuencia mayores niveles de satisfacción, acarrea la incorporación de más clientes, mientras que la insatisfacción en la atención recibida está cargada de costes, de una parte directos, como son los derivados de quejas y reclamaciones. Uno de los objetivos principales de las empresas debe ser la motivación del personal, esto se consigue haciendo partícipe a los colaboradores de los problemas y de los éxitos de la empresa. Un trabajador descontento difícilmente dejará de transmitir en mayor o menor medida esta situación al cliente.

Este proyecto nos demuestra las dos variables que trabajaremos y su relación, la forma de cómo pueden influir las actividades y planes de Recursos Humanos que tiene la organización en el cliente externo, puntualmente en su satisfacción hacia la atención que este recibe. El mensaje transmitido es claro al mencionar que todo lo que los colaboradores reciben dentro de la organización lo transmitirán en su atención al cliente externo, creando una situación negativa para la empresa.

Según Soto (2010) en la tesis *Implementación del área de Reclutamiento y Selección que permita ingresar al modelo de Gestión de Recursos Humanos en la Empresa Indra*. Concluye que la empresa no tiene una política definida de Selección de Personal y esto hace que los jefes y gerentes de las diferentes unidades, contraten personal inadecuado ante las necesidades de servicio que se les presenta. Además el área de Recursos Humanos no cuenta con el apoyo de las demás áreas para realizar las mejoras de los procedimientos y estar preparados para afrontar las necesidades. Por lo cual con su propuesta busca propiciar a la compañía los recursos adecuados de acuerdo a las necesidades de los



distintos proyectos, teniendo en cuenta los intereses generales de la compañía además de optimizar los tiempos de espera para la aprobación de procesos e implementación de los mismos en la filial.

La elaboración de este trabajo ha sido desarrollado considerando la importancia del área de Recursos Humanos en la actualidad, puntualmente de un paso o procedimiento fundamental como es el Reclutamiento y Selección de personal, nos menciona los problemas que pueden ocasionar no contratar al personal adecuado según las necesidades que tiene la empresa, considerando al igual que éste presente trabajo la importancia de un paso clave en esta área, y que determina el nivel de eficacia por parte del equipo de trabajo que se verá alterada en caso no se tenga bien estructurado los pasos previos a la incorporación de un colaborador.

Según Roncagliolo (2007) en la tesis *Adaptación del Recurso Humano en un proceso de Reestructuración Organizacional* considera importante desarrollar un plan de integración que permita adaptar al personal actual a un proceso de reestructuración organizacional, proceso que se inicia con la motivación del Recurso Humano que a través de sus necesidades insatisfechas puede generar energía y dirección hacia cierto objetivo, en este caso de la organización y el suyo mismo. Para poder enmarcar dentro de las políticas de la empresa es imprescindible alinear el plan a un enfoque de competencias y por ende el alinear al personal a tal enfoque, por eso el plan busca desarrollar las capacidades del personal para que logren un desempeño laboral eficiente y con mayor calidad.

Este proyecto valora al talento que posee los Recursos Humanos dentro de cualquier proceso y por ello se hace necesaria la identificación de competencias, haciendo de esta manera mucho más eficiente todas las funciones que abarca la gestión de Recursos Humanos.

Según Saldarriaga (2007) en la tesis *Diagnóstico en el Área de Recursos Humanos de la Academia Berendson SAC* propone la estrategia de realizar un diagnóstico completo del personal con el que se cuenta,

realizar evaluaciones de competencias y perfil que requiere la empresa, donde se tome en cuenta su capacidad y experiencia para realizar sus labores a través de un proceso de administración de personal. Esto permitirá una mejor gestión del recurso humano dentro de la empresa que a su vez conllevará a un mejor desarrollo del clima laboral dentro de la misma.

Este trabajo considera, al igual que nuestro proyecto, entender que la administración de personal es muy importante dentro de la empresa y que conlleva una comunicación constante dentro de las distintas áreas de ella, además permite fortalecer el clima laboral y el recurso humano; esto a través de un proceso donde han incluido puntos como: descripción de puestos, reclutamiento y evaluación; puntos también incluido en el Plan de Recursos Humanos que proponemos.

Según Alvarado (2012) en la tesis *Propuesta de un Plan de mejora en el clima laboral del área de atención de la Empresa Huacariz*. Propone un plan de mejora en el área de Recursos Humanos que permita una mejor atención a los clientes ya que no se puede dejar de lado factores como la falta de capacitación del personal, la falta de compromiso del mismo o las leyes laborales; ya que el empresario que se interese realmente por el clima laboral de su empresa, que se ocupe en comprometerse con el personal, puede elevar en gran medida el grado de productividad y eficiencia de su negocio. Otra información de relevancia que puede surgir es la visión sobre la forma en que se plantea la relación estructural la opinión sobre su puesto de trabajo en relación a las tareas, la autonomía que se asigna y su compromiso con los desafíos que le propone.

La alternativa en mención ha sido formulada considerando que en la actualidad, el recurso humano es uno de los más importantes con los que cuenta una empresa, pues son los colaboradores los que elaboran el producto, realizan tareas de despacho, administración y atención al cliente. Un trabajador contento es un trabajador más eficaz y la mejor forma de lograr esto, es creando un clima laboral grato y en donde el colaborador desarrolle un gran compromiso y orgullo por trabajar en la

empresa. Puntos que consideramos para realizar nuestro plan de Recursos Humanos.

## 2.2. Bases teóricas

### 2.2.1. Satisfacción del cliente

Domínguez y Muñoz (2010) informaron que esta métrica permite conocer de una forma “expres” el porcentaje de clientes contentos o descontentos con nuestro servicio o producto. Es una métrica que puede ayudar a conocer los índices de satisfacción, en caso de no poseer, por falta de medios, estudios de mercado más caros o sofisticados. En el capítulo 3, dedicado a las métricas de gestión para clientes y ventas, se definen otros métodos para medir la satisfacción. En caso de poseer estudios de mercado más sofisticados, esta métrica sirve para apoyar esos estudios.

$$\text{satisfacción} = \frac{(\text{clientes que han consumido en el periodo}) - (\text{clientes que han mostrado alguna reclamación})}{\text{Clientes totales en el periodo}}$$

$$\text{Insatisfacción} = \frac{(\text{Número de clientes que han mostrado alguna reclamación en el periodo})}{\text{Clientes totales}}$$

Los valores entre los que se tiene que mover estas métricas estarán determinados por la estrategia de calidad de la empresa. Los clientes que han mostrado alguna reclamación, se pueden segmentar o clasificar según criterios establecidos en la estrategia de la empresa. Existen tres ejes básicos:

- Producto/Servicio-Precio
- Servicio postventa.
- Atención al cliente.
- Distribución.

Si se trata de empresas con productos industriales, puede resultar más sencillo determinar el número de clientes que se tiene en una empresa de

bienes de consumo masivo. Determinar el número de usuarios para un producto de consumo masivo, se puede hacer de forma aproximada dividiendo el importe de las ventas por el precio unitario del producto y utilizando un periodo de tiempo acotado y relacionado con el uso.

Se ha demostrado que esto nos ayuda a conocer la importancia que tiene la satisfacción al cliente y los puntos clave que debe tener en cuenta como ejes básicos para poder llegar a una satisfacción al cliente, buscando reducir y desaparecer la reclamación hacia la empresa (Domínguez y Muñoz 2010).

### **2.2.1.1. Atención al cliente en servicios**

“Al contrario que los productos, los servicios son poco o nada materiales. El cliente en general no puede expresar su grado de satisfacción hasta que lo consume, las dimensiones de calidad en atención al cliente” (Paz, 2010, p. 41). En este caso se componen de:

- La prestación buscada por el cliente:

Cuando un cliente reserva una habitación de hotel, elige previamente si busca turismo rural, tranquilidad, trato familiar, lejos de la ciudad, etc., o un hotel de negocios, bien comunicado, con salas de reuniones, TV por satélite, videoconferencia, etc.

En el sector servicios, la calidad en la atención se ha convertido en un arma competitiva.

- La experiencia:

Aquello que experimenta el cliente puede determinar su grado de satisfacción, que será positiva o negativa según:

- Posibilidad de opción.
- La disponibilidad.
- El ambiente
- La actitud del personal del servicio (amabilidad, cortesía, ayuda, iniciativa, etc.) en la venta y durante su consumo.
- El riesgo percibido, unido a la imagen y prestigio de la empresa.
- El entorno y los otros clientes.
- La rapidez y precisión en responder a sus preguntas.
- La reacción ante sus reclamaciones.
- La personalización del servicio.

### 2.2.1.2. Atención al cliente

Al hablar de la atención al cliente, Domínguez y Muñoz (2010) sostiene que:

Esta métrica permite conocer cómo funciona la atención al cliente. Un parámetro estándar para medir y gestionar la atención al cliente es la entrega del producto, Esta métrica está íntimamente ligada a la anterior, ya que si no está dentro de los valores considerados positivos por la empresa, la anterior tampoco lo estará.

Atención al cliente=	$\frac{\text{Pedidos entregados con retraso o deterioro}}{\text{total pedidos entregados}}$
----------------------	---

El cliente puede ser un distribuidor, un mayorista o cualquier integrante del sistema de distribución con el que opere la empresa. Si la empresa no opera con un sistema directo de distribución, esta métrica será una de las que sirven para conocer el grado de atención al canal.

Esta métrica se puede utilizar tanto si su sistema de distribución y entrega de pedidos es propio, como si es subcontratado a una tercera compañía, en el caso de ser contratado de forma externa a una tercera empresa, la forma más correcta de proceder es pactar unas métricas de seguimiento y unos resultados periódicos, aceptados como correctos por ambas partes, La métrica debe tener definidos unos parámetros establecidos por la empresa, dentro de los cuales el funcionamiento se considere como el correcto.

Esto en la actualidad sigue siendo uno de los puntos débiles de las empresas dedicadas al comercio electrónico, que dependen de terceras compañías para la entrega del producto al cliente final. Si falla esta entrega del producto, porque el producto llega deteriorado o tarde, la imagen que termina más perjudicada es la de la tienda que vendió por internet, no la de la empresa de transportes, que a la vista del cliente forma parte del sistema de la tienda (Domínguez y Muñoz 2010).

### 2.2.1.3. Rentabilidad del cliente

En 2010, Domínguez y Muñoz concluyeron que “la rentabilidad del cliente mide el beneficio neto de un cliente o un segmento después de descontar los gastos asociados al mantenimiento de ese mercado o cliente” (pag.43).

$\text{Rentabilidad por cliente ( ROI)} = \frac{\text{Beneficio debido a ese cliente}}{\text{Inversión en el cliente}}$
---

No todas las demandas de los clientes pueden clasificarse, ya que pueden ser demasiado caras para la empresa, obligándola a incrementar sus precios si es que el cliente o conjunto de clientes interesa. Puede resultar conveniente utilizar la segmentación ABC para distinguir clientes.

Este tipo de segmentación revelara que clientes no son rentables, pero habrá que tener en cuenta si son clientes nuevos por explotar o no, y si tienen potencial de crecimiento. Los antiguos clientes no rentables es posible que necesiten un plan para reactivarlos. También es posible que exista algún cliente que, no siendo rentable económicamente, convenga conservar por los beneficios que puede aportar a la imagen de la compañía (Domínguez y Muñoz, 2010).

### 2.2.1.4. Fidelidad

Al hablar de la fidelidad Domínguez y Muñoz (2010) sostienen que:

La fidelidad no implica necesariamente un compromiso. Puede ser simplemente un hábito. Este índice formado por las métricas de satisfacción y retención ayudan a conocer que porcentaje de clientes lo es por hábito y que porcentaje lo es por satisfacción o preferencia. Los estudios de mercado pueden colaborar, intentando diferenciar estas cuestiones.

La tasa de retención de clientes es una medida de la fidelidad. Se debe acotar en periodos de tiempos concretos y sucesivos para permitir estudiar tendencias. Es muy utilizada en servicios financieros y de telecomunicaciones. Los bancos y compañías de seguros saben que sus

clientes lo son muchas veces más por un hábito que por satisfacción, ya que existen muchas barreras de salida.

En la actualidad es difícil conseguir, detectar y valorar el nivel de lealtad de los clientes, pero es clave para poder gestionar correctamente de forma distinta los clientes fieles de los clientes mercenarios, que solo se mueven en función de los precios y promociones activas, saltando de marca en marca según su conveniencia. Se puede definir la fidelidad como la combinación entre las estrategias y acciones orientadas a la retención de clientes y la satisfacción de estos con la marca-producto (Domínguez y Muñoz, 2010).

$$\text{Fidelidad} = \text{Satisfacción} + \text{Retención}$$

#### **2.2.1.5. El concepto de servicio**

Al hablar del concepto de servicio Horovitz (2006) sostiene que:

El concepto de servicio es el primer paso para transformar la proposición de valor en productos y servicios. Teniendo en cuenta las ventajas para los clientes y los costes asumidos (precio, tiempo y esfuerzo), así como nuestro propio coste de provisión, podemos incorporar el valor en el contexto de servicio. Esto se suele resumir en unas pocas palabras. Una PUV (proposición única de venta) de una línea. La PUV también puede ser el eslogan de la publicidad; los ejemplos incluyen “el teatro del estómago” (el primer eslogan publicitario utilizado por Benihana de Tokio) “somos señoras y caballeros atendiendo a señoras y caballeros” (Ritz Carlton) “no vendemos bocadillos, sino soluciones a su estado de ánimo” (una bodega en Arizona) y “Gafas en una hora”.

La PUV se puede desarrollar en un compromiso de cinco a diez líneas con los clientes, especificando la “promesa de cliente”, es decir, las ventajas clave que obtendrá el cliente, teniendo en cuenta los esfuerzos y el tiempo necesarios para disfrutar de esas ventajas. A continuación se ofrecen algunos ejemplos de afirmaciones (p.53).

En 2006, Horovitz demostró que esta filosofía también se aplica a los departamentos de asistencia y actualización que deben comprometerse a ofrecer un servicio excelente a las demás secciones de la empresa.

#### **2.2.1.6. Cómo crear fidelidad**

Horovitz (2006) concluye que “a veces no basta con satisfacer para garantizar que los clientes vuelvan. Hay demasiadas razones para que un cliente se vaya. Hay razones sobre las que se puede actuar, mientras que otras quedan fuera de control de la empresa” (p.109).

He aquí algunas de las razones más importantes sobre las que se puede actuar.

- “No estaba mal, pero nada del otro mundo”
- “Estaba bien, pero ¡tan caro! No merecía la pena”
- “Recibí una magnífica oferta de otro proveedor que no pude rechazar”
- “Me picaba la curiosidad por saber cómo lo hacían otros”
- “Incluso si me gustaba, siempre merece la pena no poner todos los huevos en la misma cesta” (los bancos suelen decir eso de sus clientes)
- “Todo el mundo estaba comprando en otra parte”
- “Todo fue de maravilla hasta que me asignaron a otro gestor de cuentas”

#### **¿Merece la pena conservar a los clientes?**

Es posible hacer algo sobre las razones anteriores, suponiendo que su empresa esté convencida de que merece la pena. Así pues ¿Merece la pena?

Sí, si se dan dos condiciones:

- Conoce el coste de atraer a un nuevo cliente comparado con el coste de mantener a un cliente existente.
- Conoce el valor de mantener a un cliente (es decir, la rentabilidad a lo largo del tiempo).



### **2.2.2. Administración de Recursos Humanos**

Al hablar de la administración de Recursos Humanos, Chiavenato (1999) sostiene que:

Cuando se habla de Administración de Recursos Humanos se toma como referencia la administración de las personas que participan en las organizaciones, en las cuales desempeñan diferentes roles. Las personas pasan mayor parte de su tiempo viviendo o trabajando en organizaciones. La producción de bienes y servicios no pueden llevarla a cabo personas que trabajen aisladas. Cuanto más industrializada sea la sociedad, más numerosas y complejas se vuelven las organizaciones, que crean un impacto fuerte y duradero en las vidas y la calidad de vida de los individuos. Las personas nacen, crecen, se educan, trabajan y se divierten dentro de las organizaciones. Cualesquiera que sean sus objetivos, las organizaciones influyen en las personas, que se vuelven cada vez más dependientes de la actividad organizacional. A medida que las organizaciones crecen y se multiplican, son más complejos los recursos necesarios para que sobrevivan y crezcan.

Las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales. Crecer en la vida y tener éxito casi siempre significa crecer dentro de las organizaciones. Por otra parte. Las organizaciones dependen directa e irremediamente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar objetivos generales y estratégicos. Es seguro que las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad (pag.2)

Chiavenato (1999) comprobó que si la organización quiere alcanzar sus objetivos (Crecimiento sostenido, Rentabilidad, Calidad en los productos y servicios, Competitividad, entre otros.) de la mejor manera posible, debe saber canalizar los esfuerzos de las personas para que estas también alcancen sus objetivos individuales (mejores salarios, beneficios, estabilidad, satisfacción en el trabajo, oportunidad de crecimiento, entre otros.) y, de ese modo, se beneficien ambas partes.

En 1999, Chiavenato concluyó que “La gestión del talento humano es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura y estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes” (pag.3).

En los tiempos actuales. Las organizaciones están ampliando su visión y actuación estratégica. Todo proceso productivo se realiza con la participación conjunta de diversos socios. Cada uno de los cuales contribuye con algún recurso. Los proveedores contribuyen con materias primas, insumos básicos, servicios y tecnología. Los accionistas e inversionistas contribuyen con capital e inversiones que constituyen el aporte financiero para adquirir recursos; los empleados contribuyen con conocimientos, capacidades y habilidades para toma de decisiones y elección de alternativas que dinamicen la organización; los clientes y los consumidores contribuyen adquiriendo los bienes o servicios colocados en el mercado; los socios de la organización contribuyen con algo esperando obtener un retorno por su inversión. Las alianzas estratégicas constituyen medios a través de los cuales la organización obtiene nuevos socios para fortalecer y consolidar sus negocios y ampliar fronteras (Chiavenato 1999).

### **2.2.2.1. Gestión del Talento Humano**

Según Alles (2009) La Gestión del Talento humano se divide en los 6 subsistemas de Recursos Humanos siguientes:

- **Análisis y Descripción de Puestos:** Cuando una empresa desee implementar un esquema de gestión por competencias, el primer proceso debe encarar es la descripción de puestos. Es la piedra fundamental, ya que a partir de esa descripción es posible implementar todos los demás procesos de Recursos Humanos.
- **Atracción, Selección e Incorporación:** A partir del perfil, el puesto a cubrir requerirá conocimientos y competencias que se evaluarán con métodos que permitan observar comportamientos. Una correcta

selección deberá contemplar ambos tipos de requerimientos (conocimientos y competencias), ya que el conjunto conforma el perfil requerido.

- **Planes de Sucesión:** Si una empresa tiene descripciones de puestos por competencias, planes de carrera con relación a ellos, y evalúa el desempeño de su personal, podrá desarrollar sus recursos humanos en línea con las competencias de la organización, y de ese modo alcanzar su Visión y Misión.
- **Capacitación:** Para implementar programas de formación en competencias, además de definir las competencias requeridas será necesario evaluar al personal. En nuestra metodología este aspecto se denomina, desarrollo, y se sugieren tres vías para llevarlo adelante: autodesarrollo, entrenamiento experto y codesarrollo.
- **Evaluación del desempeño:** Para evaluar el desempeño por competencias, primero es necesario tener la descripción de puestos por competencias. El otro elemento fundamental para un exitoso proceso de evaluación de desempeño es el entrenamiento de los evaluados en la herramienta a utilizar. Vale aquí el mismo comentario que hemos realizado sobre las entrevistas por competencias y los entrevistadores. Los jefes con experiencia tienen muy arraigados sus propios métodos de evaluación de colaboradores y no será sencillo que adopten las nuevas técnicas.
- **Compensación:** Se considera que este es el módulo de gestión por competencias de más difícil implementación. Compensar por competencias significa que la empresa deberá implementar sistemas de remuneración variable donde se considerarán para el cálculo, entre otros elementos, las competencias de los colaboradores con relación al puesto y a su desempeño. Es imprescindible evaluar el desempeño por competencias.

### **2.2.2.2. Reclutamiento de personal**

”El proceso de selección es la búsqueda de la adecuación entre lo que pretende la organización y lo que las personas ofrecen. Pero no solo las organizaciones escogen; las personas también eligen las organizaciones donde quieren trabajar, hay una elección recíproca” (Chiavenato 1999, p.208).

#### **Proceso para incorporar personas**

El enfoque tradicional nos indica que predomina el enfoque operacional y burocrático, el proceso obedece a un conjunto de rutinas secuenciales, la acción está micro orientada, pues cada cargo vacante desencadena el proceso dirigido a cubrirlo, de ahí que el enfoque sea molecular, pues solo interesa el cargo focalizado. El modelo es vegetativo porque busca llenar la vacante y mantener el status quo de la organización, por tanto es conservador. Se hace énfasis en la eficiencia es decir la ejecución correcta, casi siempre, el proceso de incorporación de personas se concentra exclusivamente en el órgano de Recursos Humanos.

En este caso se hace énfasis en la eficacia porque busca, mediante el proceso de incorporación de personas, la adquisición de nuevas habilidades y capacidades que permitan a la organización realizar su misión. Todo el proceso de incorporación de personas es responsabilidad de línea, por tanto, los gerentes y sus equipos asumen la totalidad del proceso con ayuda de consultores internos y asesores del órgano de RH, que cumple el papel de staff. Es importante tener en cuenta estos datos que nos ayudarán a transmitir y desarrollar un buen proceso de Recursos Humanos orientados al beneficio de la organización. (Chiavenato, 1999).

#### **a) Mercado Laboral**

Según Chiavenato (1999) “Es el espacio de transacciones o contexto de trueques e intercambios entre quienes ofrecen un producto o servicio y los que buscan un producto o servicio. El mecanismo de oferta y

demanda es la característica principal de todo mercado” (p.210).

### **i. Concepto de reclutamiento**

El reclutamiento corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del para abastecer su proceso selectivo, este proceso funciona como un proceso de comunicación. Si el reclutamiento solo comunica y divulga, no alcanza sus objetivos básicos es por eso que debemos considerar importante realizarlo con los pasos propuestos ya que a partir de este punto de partida tendremos los colaboradores que desarrollaran sus habilidades dentro de la empresa (Chiavenato 1999).

### **ii. Reclutamiento interno**

Según (Chiavenato) “Se aplica a los candidatos que trabajan en la organización, es decir, a los empleados, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras. Se lleva a cabo a través de oferta de ascensos y transferencias” (p. 215).

#### **Pros**

- aprovecha mejor el potencial humano de la organización.
- motiva el desarrollo profesional.
- incentiva la permanencia de los empleados.
- no requiere socialización organizacional.
- el costo financiero es mejor.

#### **Contras**

- puede bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas.
- favorece la rutina.
- mantiene y conserva la cultura organizacional.

### iii. Reclutamiento externo

Cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas. Incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones. Las técnicas de reclutamiento son los métodos mediante los cuales la organización enfoca y divulga la existencia de una oportunidad de trabajo, a las fuentes de recursos humanos más adecuada (Chiavenato, 1999).

Hay dos tipos de enfoques de las fuentes de reclutamiento: enfoque directo e enfoque indirecto. Las principales técnicas de reclutamiento externos son las siguientes:

- Consultas de los archivos de los candidatos: Los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no se consideraron en reclutamientos anteriores deben tener un currículo debidamente archivado. Este es el sistema de menor costo, y que, cuando funciona es uno de los más breves.
- Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa: es de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. Refuerza la organización informal y brinda a los funcionarios colaboración con la organización formal.
- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa: es de bajo costo, aunque su rendimiento y rapidez dependen de varios factores, como la localización de la empresa. A menudo es utilizado para cargos de bajo nivel.
- Carteles con sindicatos y asociaciones gremiales: no tiene tanto rendimiento como la anterior, pero tiene la ventaja de involucrar a otras organizaciones sin que haya elevados costos. Sirve como estrategia de apoyo a otra principal (enfoque indirecto).

- Contactos con universidades y escuelas, agremiaciones estudiantiles, directores académicos, centros de integración empresa-escuela: estos están orientados a divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa (enfoque indirecto).
- Conferencias y charlas en universidades y escuelas: destinadas a promover la empresa y crear una actitud favorable, describiendo la organización, sus objetivos, estructuras, etc.
- Contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado: una cooperación mutua (enfoque directo).
- Viajes de reclutamiento a otras localidades: cuando el mercado local de recursos humanos está ya bastante explotado.
- Avisos en diarios y revistas: es una de las más eficaces para atraer candidatos. Es más cuantitativo que cualitativo.
- Agencias de reclutamiento: es una de las más costosas pero está compensado por factores relacionados con el tiempo y el rendimiento.
- Generalmente, estas técnicas se utilizan en conjunto. Cuanto mayor sea la limitación de tiempo, mayor será el costo de la técnica que se aplique.

### **2.2.2.3. Selección de Personal**

Chiavenato (1999) manifiesta que “el reclutamiento tiene como objetivo específico suministrar la materia prima para la selección: los candidatos. El objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización” (p. 221).

#### **iv. Concepto de selección**

Está enfocado a escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal. El criterio de selección se fundamenta en los datos e información que se posean respecto del cargo. El proceso selectivo debe proporcionar no solo un diagnóstico sino también un pronóstico de la capacidad de las personas para aprender a realizar una tarea como en la ejecución de ella, una vez aprendida.

La selección se configura básicamente como un proceso de comparación y decisión, puesto que, de un lado está el análisis y las especificaciones del cargo, y del otro, candidatos profundamente diferenciados entre sí (Chiavenato 1999).

#### **v. La selección como proceso de comparación**

En 1999, Chiavenato demostró que la selección debe mirarse como un proceso de comparación entre dos variables: las exigencias del cargo y las características de los candidatos. La primera variable la suministra el análisis y descripción del cargo y la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección.

La comparación es típicamente una función de staff. A través de la comparación, el organismo de selección (staff) presenta ante el organismo solicitante los candidatos aprobados en la selección. La decisión de escoger, aceptar o rechazar es facultad del organismo solicitante o de su inmediato superior.

#### **vi. La selección como un proceso de decisión**

El organismo de selección no puede imponer al organismo solicitante que acepte los candidatos aprobados durante el proceso de comparación. Proceso de decisión, la selección de personal implica tres modelos de comportamiento:



- **Modelo de colocación:** hay solo un candidato para una vacante que debe ser cubierta por él. El candidato presentado debe ser admitido sin objeción alguna.
- **Modelo de selección:** hay varios candidatos para cubrir una vacante. Pueden ocurrir dos alternativas: aceptación o rechazo. Si se rechaza sale del proceso.
- **Modelo de clasificación:** hay varios candidatos que pueden aspirar a cubrir varias vacantes. Las características de cada candidato se comparan con los requisitos que el cargo exige. Ocurren dos alternativas: el candidato puede ser aceptado o rechazado. Si es rechazado entra a concursar en los otros cargos vacantes hasta que estos se agoten. La empresa considera que el candidato puede ser colocado en el cargo más adecuado a las características del candidato (Chiavenato 199).

## vii. Bases para la Selección de Personas

### a) Recolección de información acerca del cargo

Según Chiavenato (1999) puede hacerse a través de:

- **Análisis del cargo:** inventario de los aspectos intrínsecos (contenidos del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el aspirante al cargo) del cargo. En consecuencia el proceso de selección se concentra en la búsqueda y evaluación de esas exigencias y en las características de los candidatos que se presentan.
- **Aplicación de la técnica de los incidentes críticos:** consiste en anotar todos los hechos y comportamientos de los ocupantes

del cargo considerado, que han producido un mejor o peor desempeño en el trabajo. Esta técnica busca identificar las características deseables y las no deseables en los nuevos candidatos.

- **Análisis de solicitud de empleo:** consiste en la verificación de los datos consignados en la solicitud, a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y características que el aspirante al cargo debe poseer.
- **Análisis del cargo en el mercado:** consiste en examinar en otras compañías los candidatos, requisitos y características de un cargo que va a crearse en la empresa.
- **Hipótesis de trabajo:** una predicción aproximada del contenido del cargo y su exigibilidad con relación al ocupante, en caso de que ninguna de las alternativas anteriores pueda aplicarse.

Para finalizar esta parte la información que se recibe respecto de los cargos y sus ocupantes se transforma en una ficha de especificaciones o ficha pro fisiográfica, que debe contener las características psicológicas y físicas necesarias para que el aspirante pueda desempeñarse satisfactoriamente en el cargo considerado. Con base en esta ficha, el organismo de selección puede establecer las técnicas de selección más adecuadas al cargo. Con este proceso estructurado se puede lograr comprender mejor y de forma detallada las fichas de los puestos, que incluyen las capacidades y destrezas que deben tener los postulantes, punto que nos ayudará en el desarrollo de la propuesta profesional ya que no se cuenta con un Manual de Organización y Funciones en la empresa estudiada (Chiavenato 1999).

## **b) Entrevista de selección**

Chiavenato (1999) afirma que “Es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo. Debe ser dirigida con gran habilidad y tacto para que realmente pueda producir los resultados esperados” (p. 240).

La entrevista es un sistema de comunicación ligado a otros sistemas en función de cinco elementos básicos:

- la fuente: el candidato.
- el transmisor: el instrumento de codificación que transforma el mensaje en palabras o expresiones.
- el canal: en la entrevista hay al menos dos las palabras y los gestos.
- el instrumento para descifrar: los receptores de la información pueden interpretar (descifrar) los mensajes de manera diferente.
- el destino: a quien se pretende transmitir el mensaje.

## **c) Diseño de pruebas**

Según Chiavenato (1999) estos son los pasos a seguir:

- Buscar la colaboración de expertos en técnicas de evaluación.
- Definir el objetivo de la prueba y su nivel de dificultad.
- Analizar las áreas que deben examinarse.
- Discriminación de los temas que deben examinarse distribuidos por el número de ítem de la prueba.
- Elaboración de los ítems.
- Clasificar los ítems en función del nivel de dificultad.
- Construir cierto número de ítems (el doble de lo necesario).
- Dar dimensiones precisas a la prueba (la ideal es dar tiempo libre para la primera aplicación).
- Elaborar las normas de aplicación.

### a. Ítems para el diseño de pruebas

Pueden escogerse varios ítems

- **Alternativas sencillas:** (verdadero o falso). Hay 50% de probabilidad de acertar al azar. Estimula la adivinación. Es difícil organizar una fase que absolutamente falsa o verdadera, por lo tanto se da alguna pista de la respuesta correcta. Sería necesario elaborar muchas preguntas para conseguir una medida más eficiente, su empleo es desaconsejable.
- **De complementación:** es necesario estar seguro que sólo hay una respuesta correcta.
- **Evocación (preguntar):** permiten gran variación y se adoptan a casi todo tipo de conocimiento. No dan ninguna pista al candidato, impiden la adivinación. Las preguntas se deben formular de manera que las respuestas queden perfectamente determinadas con relación al contenido.
- **Apareamiento (asociación):** sirve para medir la capacidad para reconocer y asociar nociones y conocimientos relacionados. Los temas deben ser cortos y estar resumidos en pocas palabras o símbolos.
- **Ordenación:** se utiliza mucho en las pruebas de historia. Se pide al candidato que ordene cronológicamente una serie de datos. La cantidad de conocimientos que puede evaluarse es pequeña.
- **Elección múltiple:** es el más utilizado. Generalmente tiene 3,4 o 5 alternativas, una correcta y las otras verosímiles o falsas, pero siempre posibles. Uno de los problemas es que no permite graduar la dificultad de los ítems.

### **b. Pruebas psicométricas**

Esta prueba es una medida objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento. En general se refiere a la cantidad de aquellas capacidades, aptitudes, intereses o características del comportamiento del candidato. Para intentar generalizar como se manifestará el comportamiento en determinada forma de trabajo. Se basan en las diferencias individuales que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad, y analizan como y cuánto varía la aptitud del individuo con relación al conjunto de individuos, tomado como patrón de comparación. Por consiguiente, una prueba de conocimiento o de capacidad nos ayuda a obtener un diagnóstico real de las habilidades del candidato, en tanto que una prueba de aptitud proporciona un pronóstico futuro de su potencial de desarrollo (Chiavenato, 1999).

### **c. Pruebas de personalidad**

Chiavenato (1999), afirma que “Analizan los diversos rasgos determinados por el carácter y por el temperamento. Se denominan genéricas cuando revelan los rasgos generales de personalidad en una síntesis global, y específica cuando investigan determinados rasgos de la personalidad como equilibrio emocional, interés, frustraciones, etc” (p. 244).

#### **2.2.2.4. Análisis de puestos**

Al hablar del análisis de puestos Chiavenato (1999) sostiene que:

Las necesidades básicas de recursos humanos para la organización se establecen mediante un esquema de descripción y especificación de cargos, debido a la división del trabajo y a la consiguiente especificación de funciones. La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, en tanto que el análisis del cargo se ocupa de los requisitos que el aspirante necesita cumplir. Por tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y análisis. El

ocupante del cargo debe tener características compatibles con las especificaciones del cargo y el papel que deberá desempeñar es el contenido del cargo registrado en la descripción.

El concepto de cargo se basa en nociones fundamentales:

- **Tarea:** es el conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante del cargo.
- **Atribución:** es el conjunto de actividades individuales que ejecuta la persona que ocupa el cargo.
- **Función:** es un conjunto de tareas (cargos por hora) o atribuciones (cargos por meses).
- **Cargo:** es un conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional.
- Ubicar un cargo en el organigrama implica definir cuatro aspectos: el nivel jerárquico, el departamento, el superior jerárquico y los subordinados.

Por consiguiente, podemos, en relación a esta teoría definir un cargo como un conjunto de funciones que ocupa una posición formal dentro del organigrama.

Todo cargo tiene uno o más ocupantes, que son las personas designadas para ejercer las funciones específicas del cargo, así como la autoridad y la responsabilidad inherentes a la posición que el cargo ocupa en el organigrama (Chiavenato 1999).

## ii. Descripción de Cargos

Cuando hablamos de descripción de cargos Chiavenato (1999) sostiene que:

Este es un proceso que consiste enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo, la periodicidad de la ocupación, los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas.

Un cargo puede ser descrito como una unidad de la organización, que consiste en un conjunto de deberes y responsabilidades que lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y responsabilidades de un cargo corresponden al empleado que lo desempeña, y proporcionan los medios con que los empleados al logro de los objetivos en una empresa (p. 245).

Un cargo es la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona, que pueden unificarse en un sólo concepto y ocupa un lugar formal en el organigrama, esto nos ayudará a crear y establecer cargos fijos, ya que los empleados en la organización estudiada no conocen sus tareas específicas ni los límites y responsabilidades que deben incluir éstas (Chiavenato 1999).

### **iii. Análisis de Cargos**

Se ha evaluado y se puede concluir que la descripción de cargos y análisis de cargos están estrechamente relacionados en su finalidad y en el proceso de obtención de datos; a pesar de esto están perfectamente diferenciados entre sí: la descripción se preocupa por el contenido del cargo, en tanto que el análisis pretende estudiar y determinar todos los requisitos, responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige, para poder desempeñarlo de manera adecuada. Este análisis es la base para la evaluación y la clasificación que se harán de los cargos para efectos de comparación (Chiavenato 1999).

### **iv. Estructura del análisis de Cargos**

En 1999, Chiavenato afirma que “por lo general, el análisis de cargos se refiere a cuatro áreas de requisitos, aplicados casi siempre a cualquier tipo o nivel de cargo” (p. 248):

1. requisitos intelectuales.
2. requisitos físicos.
3. responsabilidades implícitas.
4. condiciones de trabajo.

Cada una de estas áreas está dividida en varios factores de especificaciones. Los factores de especificaciones son puntos de referencia que permiten analizar una gran cantidad de cargos de manera objetiva.

**Requisitos Intelectuales:** tienen que ver con las exigencias del cargo, en lo que hace referencia a los requisitos intelectuales que el aspirante debe poseer para poder desempeñar el cargo de manera adecuada. Los factores de especificación son los siguientes:

1. Experiencia básica anterior.
2. Adaptabilidad al cargo.
3. Iniciativa necesaria.
4. Aptitudes necesarias.

**Requisitos físicos:** tienen que ver con la cantidad y continuidad de energía y esfuerzos físicos y mentales requeridos, y la fatiga provocada, y también con la complejidad física que necesita el ocupante para desempeñar el cargo adecuadamente.

1. Esfuerzo físico necesario.
2. Capacidad visual.
3. Destreza o habilidades.
4. Complejidad física necesaria.

**Responsabilidades implícitas:** se refiere a la responsabilidad que el ocupante del cargo tiene, además del trabajo normal y de sus atribuciones, con la supervisión del trabajo de sus subordinados, con el material, con las herramientas o equipos, con el patrimonio de la empresa, etc.

1. Supervisión de personal.
2. Material, herramientas o equipos.
3. Dinero, títulos o documentos.
4. Contactos internos o externos.



5. Información confidencial.

**Condiciones de trabajo:** se refiere a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores, que puede hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, exigiendo al ocupante del cargo una fuerte adaptación para mantener su productividad y rendimiento.

1. Ambiente de trabajo.
2. Riesgos.

**v. Métodos de descripción y análisis de cargos**

Chiavenato (1999), propone los siguientes métodos:

**a) Método de Observación directa**

Es uno de los métodos más utilizados, tanto por ser el más antiguo como por su eficiencia. El análisis del cargo se efectúa mediante la observación directa dinámica del ocupante del cargo, en pleno ejercicio de sus funciones, en tanto que el analista de cargos anota los puntos clave de su observación va acompañada de entrevista y discusión con el ocupante o con su supervisor.

**b) Método del cuestionario**

El análisis se realiza solicitando al personal que llene un cuestionario de análisis de cargos, o que responda preguntas relacionadas con todas las indicaciones posibles acerca del cargo, su contenido y sus características. La participación del analista de cargos en la recolección de datos es pasiva, la del ocupante es activa.

**c) Método de la entrevista**

Es el enfoque más flexible. Si está bien estructurada puede obtenerse información acerca de todos los aspectos del cargo, de la naturaleza y la

secuencia de las diversas tareas que comprende el cargo, y de los porque y cuando. Permite comparar la información obtenida por medio de los ocupantes de otros cargos similares y verificar las incoherencias de la información. Garantiza una interacción frente a frente entre el analista y el empleado. Lo cual permite la eliminación de dudas y desconfianzas. La participación del analista y del ocupante es activa.

#### **d) Métodos Mixtos**

Para contrarrestar las desventajas y obtener el mayor provecho posible de las ventajas. Buscamos trabajar en nuestro caso con los métodos mixtos son combinaciones de dos o más métodos de análisis.

Por ejemplo nosotros usaremos: Observación directa con el ocupante y entrevista con el supervisor; esto nos permitirá evaluar de forma paralela si las tareas especificadas por el ocupante y el supervisor concuerdan con lo que obtendremos en la observación (Chiavenato 1999).

### **2.2.2.5. Evaluación de Desempeño**

Al hablar de la Evaluación de Desempeño, Alles (2009) sostiene que:

La evaluación del desempeño es una sistémica apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona.

Una evaluación es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados con cierta continuidad, sea formal o informalmente, en las organizaciones. Es un medio a través del cual es posible localizar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa, etc.

### **a) Comité de Evaluación**

Es el sistema más utilizado, existe centralización en lo que corresponde al proyecto, a la construcción y a la implementación del sistema, y relativa descentralización en lo referente a la aplicación y a la ejecución. La evaluación de desempeño se asigna a una comisión especialmente nombrada para este fin y constituida por funcionarios pertenecientes a diversos departamentos. En este caso, la evaluación es colectiva, y cada miembro tendrá igual participación y responsabilidad en los juicios que se proponen para aplicar este proceso a la organización que estudiaremos, necesitando de la participación de jefes de equipo de diferentes áreas (Alles, 2009).

### **b) Objetivos de la Evaluación de Desempeño**

Alles (2009) concluye que “La evaluación de desempeño no puede reducirse al simple juicio superficial del jefe con respecto al comportamiento del subordinado; es necesario ir a un nivel de mayor profundidad, ubicar causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado” (p 263).

En la mayoría de las organizaciones, la evaluación de desempeño tiene dos propósitos principales:

1. justificar la acción salarial recomendada por el supervisor
2. buscar una oportunidad para que el supervisor reexamine el desempeño del subordinado, y fomentar la discusión acerca de la necesidad de superación.

La evaluación de desempeño es una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos. Para alcanzar este objetivo básico, la evaluación de desempeño intenta alcanzar diversos objetivos intermedios (Alles, 2009):

- adecuación del individuo al cargo;
- entrenamiento;
- promociones;
- incentivo salarial por buen desempeño;
- mejoramiento de las relaciones humanas entre supervisor y subordinado;
- auto perfeccionamiento del empleado;
- informaciones básicas para la investigación de recursos humanos;
- estimación del potencial de desarrollo de los recursos humanos;
- estímulo a la mayor productividad;
- oportunidad de reconocimiento de los patrones de desempeño de la empresa;
- retroalimentación de información al propio individuo evaluado;
- otras decisiones de personal, como transferencias, etc.

### **c) Métodos tradicionales de evaluación del desempeño**

Se puede concluir que la evaluación de desempeño humano puede hacerse mediante técnicas que pueden variar notablemente, no sólo de una empresa a otra, sino dentro de una misma empresa, según los niveles o las áreas de actividad. Por lo general, el sistema de evaluación de desempeño humano sirve a determinados objetivos trazados con base a una política de recursos humanos (Alles, 2009).

#### **i) Método de elección forzada**

En 2009, Alles afirma que este método “Consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de desempeño individual. En cada bloque de frases el evaluador debe escoger sólo una o las dos que más se aplican al desempeño del empleado evaluado”.

## ii) Método de investigación de campo

Este método desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación con un supervisor inmediato, mediante el cual se evalúa el desempeño de sus subordinados, determinándose las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, por medio del análisis de hechos y de situaciones. Vemos que este método de evaluación es más amplio ya que permite además de un diagnóstico del desempeño del empleado, la posibilidad de planear junto con el supervisor inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización (Alles, 2009).

### 2.2.2.6. Capacitación y Desarrollo

En 1999, Alles demostró que capacitación y entrenamiento pueden ser usados como sinónimos, pero no lo son:

Capacitación. Son actividades estructuradas, generalmente en forma de curso, con fechas y horarios establecidos y objetivos predeterminados. Es una transmisión de conocimientos y habilidades.

Entrenamiento. Es un proceso de aprendizaje en el que se adquieren conocimientos y habilidades para lograr los objetivos definidos, en relación a la misión y visión de la organización, implica:

- Transmisión de información.
- Desarrollo de habilidades.
- Desarrollo o modificación de actitudes.
- Desarrollo de conceptos.

#### a) La función de capacitación dentro del área de Recursos Humanos

Tradicionalmente, la función de capacitación se orientó a difundir entre los miembros de la organización conocimientos, habilidades y actitudes que probaron ser exitosos para enfrentar y resolver situaciones conocidas. Esta secuencia lógica era aplicable en formas estandarizadas

de producción e incluso en modelos de toma de decisiones o resolución de problemas. Era la transmisión de “la forma en que se hacen aquí las cosas”. Pero, ¿Qué ocurre cuando se deben enfrentar situaciones desconocidas? ¿Cómo preparar al personal para enfrentar aquellas situaciones para las cuales no hay una respuesta probada? De lo que se trata en estos casos es de aprender nuevas formas de pensar y actuar que no conocíamos previamente. No se trata de reproducir el conocimiento adquirido, sino de producir conocimiento, de prepararse para aprender ante lo desconocido (Alles, 2009).

Dos grandes desafíos que hoy enfrenta la función:

Promover la generación de conocimiento y ponerlo a disposición de todos los actores de la organización.

Desarrollar habilidades y actitudes que faciliten el trabajo así como el aprendizaje en entornos virtuales.

En ambos casos, un sofisticado arsenal tecnológico estará a disposición de la actividad de capacitación. Pero de nada sirve si no está respaldada por un enfoque innovador de la función de Capacitación. La función debe estar en condiciones de preparar a las personas para:

- Aprender en la acción.
- Predisponerse para la auto-instrucción.
- Conducirse efectivamente en contextos de cambio continuo.
- Acceder a información a través de redes informáticas.
- Seleccionar la información relevante para la toma de decisiones.
- Comunicarse y trabajar productivamente en entornos virtuales.
- Conducirse en entornos multidisciplinares y multiculturales.
- Ejercer influencia independientemente de las jerarquías.

Métodos de desarrollo de personas en el trabajo:

- Coaching.

- Rotación de puesto.
- Asignación a comités.
- Asistente de posiciones de dirección.
- Paneles de gerentes de entrenamiento.

Métodos de desarrollo de personas fuera del trabajo:

- Método de estudio de casos.
- Juegos gerenciales.
- Seminarios externos.
- Programas relacionados con universidades.
- Role-playing.
- Moldeado del comportamiento.
- Tiempo sabático.

Los modernos métodos de capacitación incluyen la participación activa y la experimentación del conocimiento. A su vez, los programas deben ser flexibles, acordes con la disponibilidad del trabajador y de la organización. La capacitación puramente teórica está en desuso; las nuevas generaciones quieren rápida experimentación práctica. Se espera de los instructores “la fórmula” para solucionar los problemas bien y rápido (Alles 2009).

### **b) Capacitación y entrenamiento en la gestión por competencias**

Alles (2009) “Si una compañía ha decidido e implementado un sistema de gestión de recursos humanos por competencias, será sobre estas que se centraran los mayores esfuerzos de capacitación y entrenamiento. La gestión por competencias se relaciona con todos los procesos o funciones” (p. 217).

¿Cómo iniciar capacitación por competencias?

- a) La empresa debe definir cuáles son las competencias que necesita, luego el grado requerido para los diferentes puestos de la organización.

b) Con este primer paso, se debe hacer un inventario de competencias del personal. Debe ser amplio, es decir, revelar las competencias de conocimientos y las de gestión.

c) De la combinación de los dos primeros elementos, surgirán las necesidades de capacitación por competencias.

### **c) Rol de Recursos Humanos en la capacitación**

Para una exitosa gestión de capacitación observamos que se debe intervenir Recursos Humanos, a través de su área de Capacitación, y la línea para la cual se está desarrollando la actividad. Debe ser necesariamente un trabajo en equipo para un correcto desempeño de todos los involucrados, capacitadores y participantes. El diseño de la actividad está a cargo de Recursos Humanos. Si el área tiene un responsable de Capacitación, será este el encargado de hacerlo y si no deberíamos buscar un responsable según la organización apoyado por el área a evaluar (Alles, 2009).

¿Cómo fijar objetivos operativos?

- Para el presupuesto de capacitación se consideran diferentes aspectos:
- Los medios de formación.
- Los participantes (número, tipo, características, etc.).
- La cantidad de capacitadores necesarios.
- El ámbito geográfico donde será impartida la capacitación.
- Priorizar las necesidades permite ordenarlas en función de su urgencia o importancia.



- **Distintos métodos de capacitación y entrenamiento.**

- Lectura guiada
- Trabajar en un proyector
- Tutoría
- Rotación de funciones
- Tareas de asistente
- Entrenamiento a través de la simulación
- Instrucción asistida por computadora

- **Como evaluar la capacitación**

Según Alles (2009) “Hay diversos elementos a través de los cuales se puede evaluar la eficacia del proceso de capacitación” (p. 219):

- Aprendizaje medido en base a preguntas o ejercicios.
- Comportamiento durante la actividad.
- Resultados: los beneficios de la capacitación comparados con sus costes.

Existen dos momentos de evaluación: durante el proceso de capacitación y después de él. Esta última evaluación puede dividirse a su vez en tres instancias:

- A corto plazo.
- A mediano plazo.
- A largo plazo.

### 2.3. Definición de Términos Básicos

**a) Satisfacción del cliente:**

Kotler (2005), define la satisfacción del cliente como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas.

**b) Proceso de Recursos Humanos:**

Taylor (1911) Lo define como un plan para administrar de manera eficiente el Recurso Humano de la Empresa mediante una efectiva contratación, capacitación, prestación de servicios a empleados y sistema de planillas.

**c) Recursos Humanos:**

Chiavenato (1999) menciona que cuando se habla de Recursos Humanos se toma como referencia la administración de las personas que participan en las organizaciones, en las cuales desempeñan diferentes roles.

**d) Servicio:**

Horovitz (2006) nos dice que es un acto de sucesión de actos, de duración y localización definidas, conseguido gracias a medios humanos y materiales puestos a disposición de un cliente individual o colectivo, según procesos, procedimientos y comportamientos codificados.

**e) Análisis de puestos:**

Chiavenato (1999) menciona que se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, en tanto que el análisis del cargo se ocupa de los requisitos que el aspirante necesita cumplir.

**f) Reclutamiento y Selección:**

Chiavenato (1999) nos dice que es la búsqueda de la adecuación entre lo que pretende la organización y lo que las personas ofrecen. Pero no solo las organizaciones escogen; las personas también eligen las organizaciones donde quieren trabajar, hay una elección recíproca.

**g) Capacitación:**

Alles (2009) menciona que son actividades estructuradas, generalmente en forma de curso, con fechas y horarios establecidos y objetivos predeterminados. Es una transmisión de conocimientos y habilidades.

**h) Evaluación de Desempeño:**

Alles (2009) La evaluación del desempeño es una sistémica apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona.

# CAPÍTULO 3

# HIPÓTESIS

### 3.1. Formulación de la hipótesis

**Hi:** Los procesos de gestión de Recursos Humanos influyen significativamente en la satisfacción del servicio en los clientes externos de la Empresa Dias S.A. Sucursal Cajamarca.

**Ho:** Los procesos de gestión de Recursos Humanos **no** influyen significativamente en la satisfacción del servicio en los clientes externos de la Empresa Dias S.A. Sucursal Cajamarca.

#### **Hipótesis específicas:**

- H1: La eficiencia del proceso de Análisis y Descripción de puestos influye significativamente en la satisfacción del servicio en los clientes externos.
- H2: La eficiencia en el proceso de Atracción, Selección e Incorporación influye significativamente en la satisfacción del servicio en los clientes externos.
- H3: La eficiencia en el proceso de Desarrollo y Planes de sucesión influye significativamente en la satisfacción del servicio en los clientes externos.
- H4: La eficiencia en el proceso de Capacitación influye significativamente en la satisfacción del servicio en los clientes externos.
- H5: La eficiencia en el proceso de Evaluación del Desempeño influye significativamente en la satisfacción del servicio en los clientes externos.

### 3.2. Operacionalización de variables

Tabla 1

#### OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO
<b>Dependiente:</b> SATISFACCIÓN DEL SERVICIO EN LOS CLIENTES EXTERNOS.	Kotler (2005), define la satisfacción del cliente como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas.	Grado de conformidad que presenta el cliente externo frente a la atención y servicios que le brinda la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de satisfacción frente al servicio</li> <li>- Nivel de satisfacción frente al personal</li> <li>- Nivel de satisfacción frente al trato</li> <li>- Nivel de satisfacción frente a la información brindada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- % de clientes satisfechos frente al servicio.</li> <li>- % de Clientes que considera capacitado al personal.</li> <li>- % de Clientes satisfechos frente a la atención al cliente.</li> </ul>	ENCUESTA
<b>Independiente:</b> PROCESO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	Taylor (1911) Lo define como un plan para administrar de manera eficiente el Recurso Humano de la Empresa mediante una efectiva contratación, capacitación, prestación de servicios a empleados y sistema de planillas.	Determinada por los procesos de gestión a través de los cuales se administra el talento humano.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis y descripción de puestos.</li> <li>- Atracción, Selección e incorporación.</li> <li>- Planes de sucesión.</li> <li>- Capacitación.</li> <li>- Evaluación del desempeño.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Razón de personas que conocen el MOF.</li> <li>- Razón de personas que tuvieron una adecuada selección e inducción.</li> <li>- Razón de personas que han ascendido durante su tiempo de</li> </ul>	GUIA DE ENTREVISTA

				<p>trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Razón de personas que fueron capacitadas durante su tiempo de trabajo.</li><li>- Razón de personas que han sido evaluadas durante su tiempo de trabajo.</li></ul>	
--	--	--	--	---	--

# **CAPÍTULO 4**

# **MATERIALES Y**

# **MÉTODOS**



## **4.1. Tipo de diseño de investigación**

### **4.1.1. No experimental**

El tipo de investigación es no experimental pues la realizaremos sin manipular deliberadamente las variables, en este caso tenemos como variable dependiente la satisfacción del servicio en los clientes externos y como variable independiente el proceso de gestión de recursos humanos. En nuestra investigación no hacemos variar intencionadamente las variables independientes, pues no poseemos control directo sobre ellas, lo que hacemos es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos.

#### **4.1.1.1. Transversal o transeccional**

Así mismo esta investigación es transversal o transeccional pues recopilaremos información en un solo momento, en un tiempo único. Nuestro propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en el momento dado.

##### **4.1.1.1.1. Descriptivo**

La investigación es no experimental-transversal descriptivo pues indagaremos las incidencias y valores en los que se manifiestan nuestras variables para de esta manera proporcionar una visión de la situación. Es decir estudiaremos nuestras variables y brindaremos una descripción de las mismas, es un estudio netamente descriptivo.

#### 4.1.1.1.2. Correlacional

El tipo de investigación a su vez es no experimental correlacional, pues buscamos describir la relación existente entre nuestras variables en un momento dado.

### 4.2. Material de estudio

#### 4.2.1. Población

Todos los clientes registrados en la Empresa Dias S.A.-sucursal Cajamarca: 12953, de esta cantidad se sacará la muestra para aplicar la encuesta.

Además se realizará una entrevista a los puestos clave de la empresa: 5.

#### 4.2.2. Muestra

Para estipular la muestra, se extrajo datos del Sistema de la Empresa sobre los clientes registrados en él. El tipo de muestreo que se ha usado es el aleatorio simple de clase probabilístico, siendo la fórmula usada para sacar la muestra poblacional la siguiente:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2 (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de Confianza: 1.96.

N = Población total: 12953.

p = Proporción pro balística de aceptación: 0.5.

q = Proporción pro balística de rechazo: 0.5.

E = Nivel de Precisión: 0.05.

$$\frac{12953 \cdot 1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{0.05^2 (12953 - 1) + 1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5} = 374$$

- Se aplicaran 374 encuestas a clientes externos de la empresa.
- Se aplicará la entrevista a 5 clientes internos de la empresa.

### 4.3. Técnicas, procedimientos e instrumentos

#### 4.3.1. Para recolectar datos.

En la tabla Número 2 se muestran las técnicas utilizadas para la recolección de datos:

Tabla 2

*TÉCNICAS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS*

Método	Fuente	Técnicas
Cualitativo	Primaria	- Encuesta.  - Entrevista.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3

*TÉCNICAS E INSTRUMENTOS*

TECNICA	JUSTIFICACION	INSTRUMENTOS	APLICADO EN
Encuesta	Permitirá realizar un diagnóstico de la satisfacción actual de los clientes externos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionario.</li> </ul>	Clientes externos.

Entrevista	Permitirá realizar un diagnóstico de los procesos actuales dentro del proceso de Recursos Humanos.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Guía de entrevista.</li></ul>	de Personal que ocupes puestos claves y/o jefes de equipo.
------------	--	---	--

---

Fuente: Elaboración propia

Este cuadro muestra las técnicas e instrumentos que se utilizó en la recopilación de datos.

#### **4.3.1.1. Encuesta a clientes Externos**

##### **Objetivo:**

La encuesta tiene como objetivo principal realizar un diagnóstico actual de la satisfacción de los clientes externos de la empresa Dias S.A. sucursal Cajamarca.

##### **Procedimiento:**

- Encuestados: Clientes externos.
  - Todos aquellos clientes externos usuarios de algún servicio brindado por la Empresa Dias S.A. de la sucursal Cajamarca.
- Lugar: Instalaciones de la Empresa.

##### **Secuela de la Encuesta:**

- Elaboración.- Diseño de preguntas bases.
- Documentación.- procesamiento de los resultados.

- Documentación.- Archivar los resultados de la encuesta para referencia y análisis posteriores.

**Instrumentos:**

- Encuesta Física.

#### 4.3.1.2. Entrevista a puestos claves y/o jefes de equipo

**Objetivo:**

La entrevista, tuvo como objetivo principal hacer un diagnóstico de proceso de Recursos Humanos que se lleva actualmente en la empresa; la cual se realizó al personal que ocupa puestos clave y pueden dar una referencia más cercana a la realidad, tomando en cuenta la experiencia y los factores que comprenden ser jefes de equipo.

**Procedimiento:**

- Entrevistados: Personal de la empresa de Cajamarca:
  - Jefes de Grupo.
  - Personal que ocupa puestos clave.
- Lugar: Instalaciones de la Empresa de Cajamarca.

**Secuela De La Entrevista:**

- Elaboración.- Diseño de preguntas bases.
- Documentación.- Escribir los resultados.
- Documentación.- Archivar los resultados de la entrevista para referencia y análisis posteriores.

**Instrumentos:**

- Papel – Guía de la entrevista

#### **4.3.2. Para procesar datos.**

##### **Programas:**

Office 2010:

- Microsoft Word: se transcribe información obtenida.
- Microsoft Excel: se procesan los cálculos necesarios de los datos obtenidos y se realizan gráficos estadísticos.

##### **Verificación:**

Ji Cuadrado:

- Para procesar la combinación de frecuencias a partir de las preguntas escogidas de la encuesta, y permita probar la significancia de la hipótesis.

# **CAPÍTULO 5**

# **RESULTADOS Y**

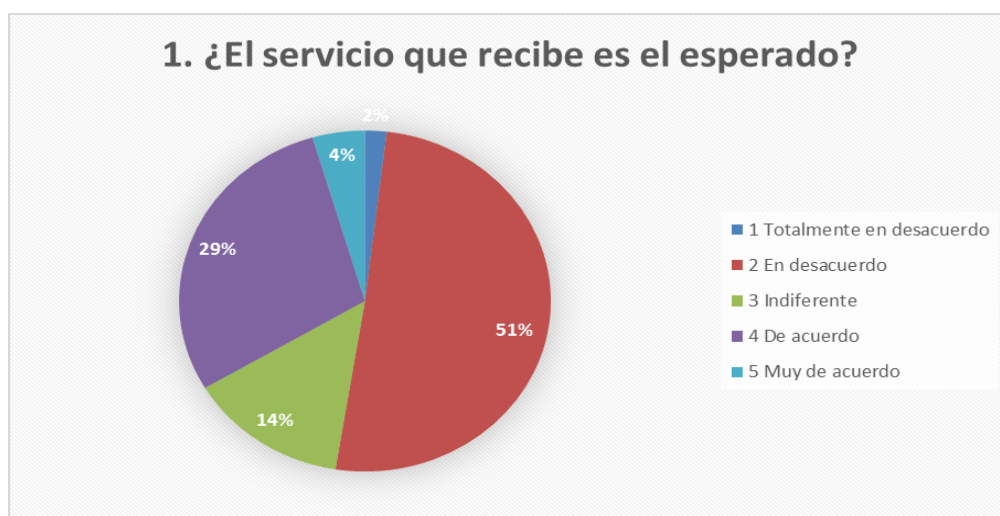
# **DISCUSIÓN**

## 5.1. Resultados

### 5.1.1. Primera variable: Satisfacción del Cliente.

A través de una encuesta se ha evaluado el grado de conformidad que presenta el cliente externo frente a la atención y servicios que le brinda la empresa; los resultados han sido demostrados a través de cuadros estadísticos que presentamos a continuación.

Gráfico 1. Porcentajes de satisfacción frente al servicio.



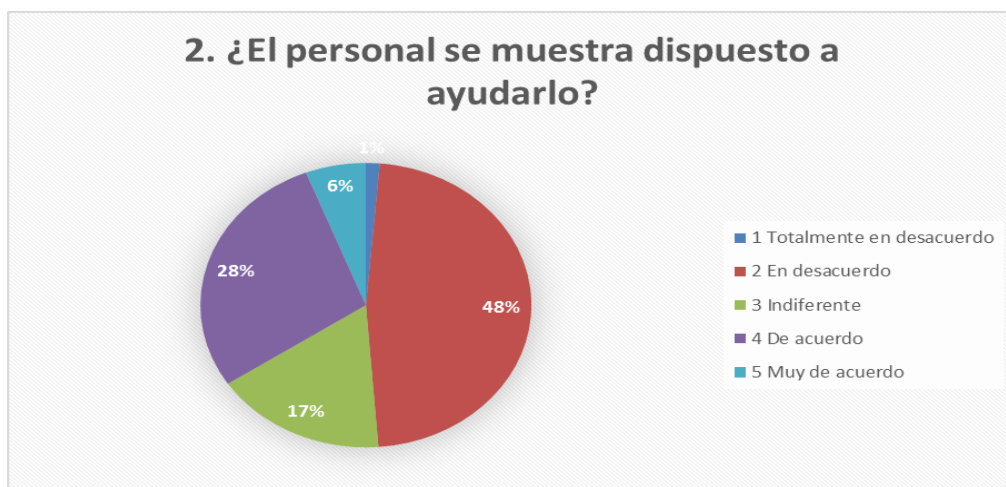
Tomado de la Investigación a la Empresa (Encuesta a los clientes)  
Marzo 2014.

En el gráfico N° 1, el 51% de las personas encuestadas están en desacuerdo en cuanto a la atención recibida por la empresa, el 29% está de acuerdo con el servicio y al 14% le es indiferente la atención recibida.

Este resultado nos demuestra que un porcentaje muy alto que supera la mitad de los clientes encuestados no están de acuerdo con el servicio recibido, además si le sumamos el porcentaje de totalmente en desacuerdo llegamos a 53% de personas insatisfechas con el servicio.



**Gráfico 2. Porcentajes de satisfacción frente al apoyo del personal.**

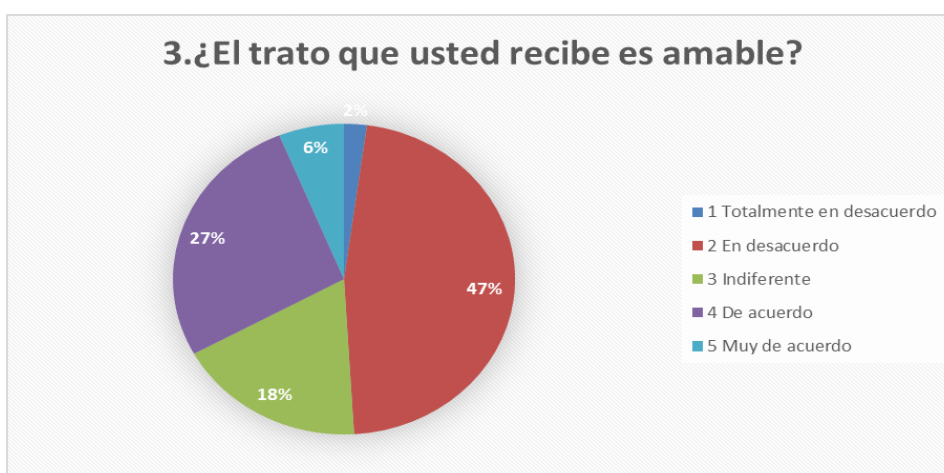


Tomado de la Investigación a la Empresa (Encuesta a los clientes) Marzo 2014.

En el gráfico N° 2, el 48% de las personas encuestadas están en desacuerdo en cuanto a la ayuda por parte del personal, el 28% está de acuerdo y al 17% le es indiferente la ayuda del personal.

En este resultado vemos que también se acerca a la mitad las personas que no están de acuerdo con la disposición de ayuda de los empleados.

**Gráfico 3. Porcentajes de satisfacción frente al trato del personal.**

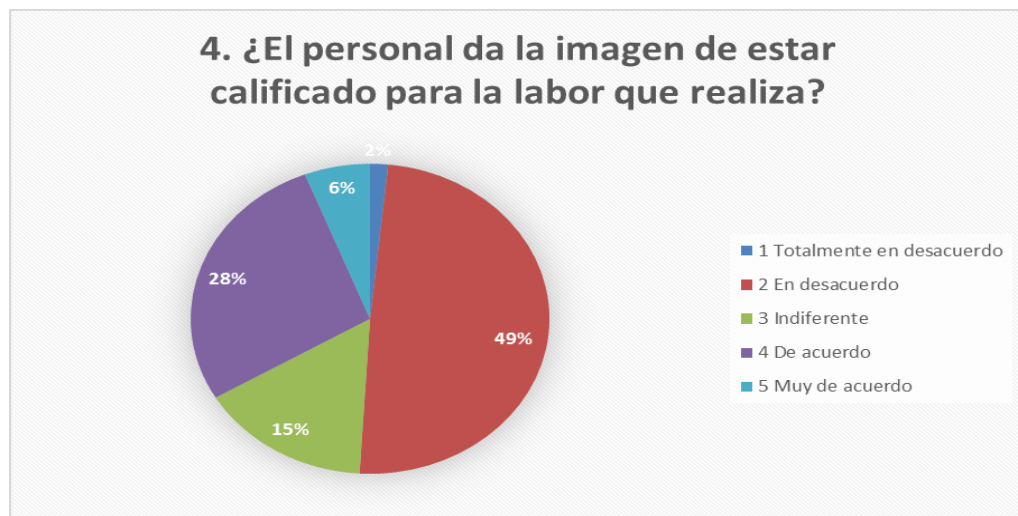


Tomado de la Investigación a la Empresa (Encuesta a los clientes) Marzo 2014.

En el gráfico N°3, 47% de las personas encuestadas están en desacuerdo en cuanto al trato que recibe por parte del personal, el 27% está de acuerdo con el trato y al 18% le es indiferente el trato recibido.

En este resultado vemos que la gran mayoría de los clientes encuestados consideran que el trato del personal que los atiende no es amable.

**Gráfico 4. Porcentajes de Evaluación respecto al personal.**

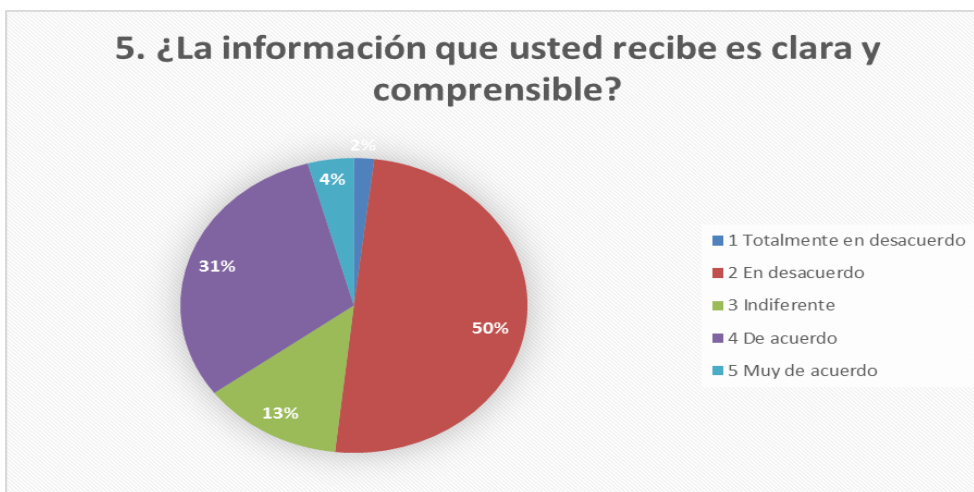


Tomado de la Investigación a la Empresa (Encuesta a los clientes)  
Marzo 2014.

En el gráfico N°4, el 49% de las personas encuestadas están en desacuerdo con la imagen calificada que da el personal para la labor que realiza, sólo el 28% está de acuerdo y al 15% le es indiferente.

En este resultado vemos que la gran mayoría de los clientes encuestados consideran que el personal no da la imagen de estar calificado para la labor que realiza, este gráfico nos da un resumen y nos refleja que los resultados antes mencionados sobre la atención, el trato y el servicio se ven reflejados en la desaprobación que tienen los clientes sobre los empleados de la organización.

**Gráfico 5. Porcentajes aceptación frente a la información.**

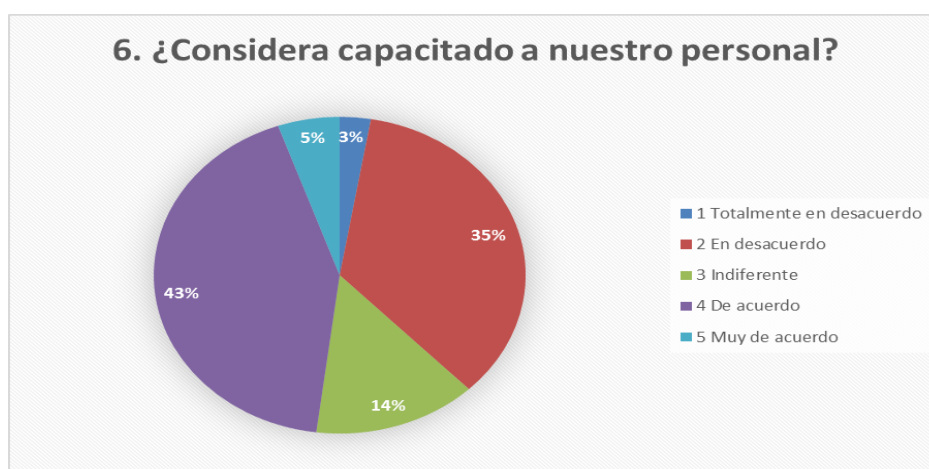


Tomado de la Investigación a la Empresa (Encuesta a los clientes)  
Marzo 2014.

En el gráfico N°5, el 50% de las personas encuestadas están en desacuerdo con la información que recibe por parte de la empresa, sólo el 31% está de acuerdo y al 13% le es indiferente.

En este resultado podemos observar que la mayoría de las personas no están de acuerdo con la información brindada por los empleados, punto importante ya que se necesita una información clara a partir de horarios y servicios por el giro que tiene la empresa.

**Gráfico 6. Porcentajes aceptación frente al personal.**

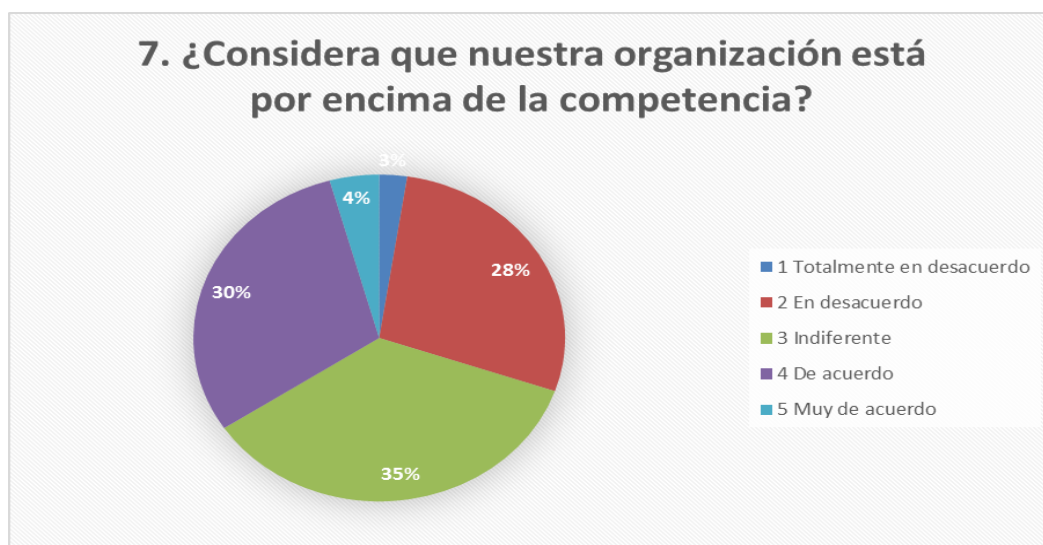


Tomado de la Investigación a la Empresa (Encuesta a los clientes)  
Marzo 2014.

En el gráfico N°6, el 35% de las personas encuestadas no consideran al personal capacitado, el 43% está de acuerdo y al 14% le es indiferente.

En este resultado vemos gran parte de los clientes encuestados no considera que el personal de la empresa esté capacitado, esto como resultado de las respuestas anteriores donde no están de acuerdo con el trato y servicio recibido, puntos que llevan a considerar también que el personal de la empresa no está capacitado.

**Gráfico 7. Porcentajes aceptación frente a la organización.**



Tomado de la Investigación a la Empresa (Encuesta a los clientes)  
Marzo 2014.

En el gráfico N°7, el 30% de las personas encuestadas consideran que la empresa está por encima de la competencia, el 28% está en desacuerdo con ese punto y al 35% le es indiferente.

Cuando realizamos la encuesta tratamos de buscar la razón por la cual a la mayoría de los clientes encuestados les es indiferente el nivel de la organización en comparación a la competencia, la mayoría nos mencionaba que no la consideraban mejor que las otras pero seguían siendo clientes de esta empresa por otros factores como; precio, tiempo, facilidad de acceso.

**Gráfico 8.** Porcentajes aceptación frente a la organización.



Tomado de la Investigación a la Empresa (Encuesta a los clientes)  
Marzo 2014.

En el gráfico N°8, el 26% de las personas encuestadas consideran que la ha cumplido con sus expectativas, el 23% está en desacuerdo con ese punto y al 42% le es indiferente.

Estos resultados nos muestra un porcentaje de aprobación a la empresa muy parejo al porcentaje de desaprobación, sin embargo estos dos se han visto ampliamente superados por el número de personas a las que les es indiferente este punto, esta parte de encuestados muestran su indiferencia porque a pesar de seguir siendo clientes por los beneficios que les da la empresa en cuanto a accesibilidad del transporte, el factor económico y el tiempo; consideran que hay puntos donde la empresa no ha cumplido con sus expectativas, puntos demostrados en los gráficos iniciales en cuanto al servicio, trato, ayuda y comunicación brindada por los colaboradores de la organización.

Las preguntas realizadas para obtener información de los clientes externos de la empresa es decir usuarios de los servicios de transporte y encomiendas están dirigidas a conocer su nivel de satisfacción frente al servicio, la comunicación y la percepción que tienen sobre los empleados, si los consideran calificados y capacitados para su labor y además con las últimas preguntas se busca conocer el nivel de aceptación de la empresa en forma

general así como el lugar que le dan los clientes externos el relación con empresas del mismo sector que vienen a ser la competencia.

Los resultados encontrados nos arrojan índices de satisfacción muy bajos con respecto al servicio y el nivel con el que califican a los empleados de la organización en cuanto a trato, atención y comunicación. Esto es que los clientes externos consideran que el personal no está capacitado y no brinda el servicio de la forma que debería.

Además los clientes externos encuestados no tienen una identificación con la empresa, ya que hay un porcentaje alto de los encuestados que les es Indiferente considerar o no a la Empresa Dias S.A. por encima de la competencia, siendo esto un problema grave ya que los clientes externos no tienen la seguridad de tener una preferencia por esta Empresa, haciendo fácil la posibilidad de optar por empresas de la competencia. A esto debemos sumarle la Indiferencia que dicen tener en cuanto a las expectativas que debió cumplir la empresa al finalizar el servicio, el porcentaje de indiferencia es alto, y nos muestra que a pesar de no estar completamente satisfechos siguen adquiriendo los servicios, pero esto no da una seguridad a la empresa de esos clientes sino al contrario un peligro de que opten por otras empresas ya que el porcentaje que está en desacuerdo en cuanto a las expectativas que tenían de la empresa es también alto.

Todos estos resultados suman para darnos a conocer que los clientes externos, hacia quien debe apuntar todo nuestro trabajo para buscar satisfacerlo, no está conforme con el trabajo realizado y la forma que se les presta el servicio a estos, es claro que todas las organizaciones deben de tener procesos funcionales orientados al cliente ya que este es nuestra razón de ser. Si hay un gran porcentaje de clientes insatisfechos nos da el mensaje de que los procesos no se están dando de forma correcta, si hacia fuera no tenemos una buena imagen de los colaboradores y la organización en conjunto quiere decir que hay algo dentro de la organización que no está funcionando bien.

### 5.1.2. Segunda Variable: Proceso de Recursos Humanos

Para analizar la situación de la segunda variable hemos desarrollado una entrevista a los jefes de grupo y/o colaboradores que ocupan puestos claves, estos en la conversación tenida con nosotros nos brindaron información puntual de ellos y además información que han recibido de sus subordinados acerca de la percepción que tienen ellos acerca de cómo se desarrolla actualmente el proceso de Recursos Humanos, para la obtención de esta información se compuso una entrevista que estará dentro de los anexos donde los resultados obtenidos los mostramos en la siguiente tabla.

Tabla 4

*SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA DIAS S.A.*

Proceso	Situación Actual
Análisis y descripción de puestos.	No existe actualmente un Manual de Organización y Funciones por lo tanto no se ha desarrollado un análisis y descripción de puestos anteriormente en la organización, esto se ve reflejado en que los colaboradores conocen sus tareas pero de una forma muy general, además muchas veces hay confusiones para admitir responsabilidades sobre diferentes tareas y funciones por lo que precisamente no se tiene una descripción clara que obligaciones y también de límites acerca de lo que cada colaborador tiene como responsabilidad.
Atracción, Selección e incorporación.	Este proceso es clave y fundamental, a pesar de eso al realizar la entrevista y obtener la información de parte de los colaboradores, ninguno de estos había seguido el mismo proceso de reclutamiento y selección antes de ser incorporado a la empresa; puesto que cada uno ingreso a la empresa siguiendo un proceso distinto, algunos por recomendaciones, otros con sólo una entrevista muy general, otros a partir de sus documentos presentados se



	<p>les hizo directamente un contrato, en otros casos si se les incluyo un reclutamiento previo, además en algunos casos se les hizo pasar exámenes psicológicos y de conocimientos. Por último en la parte de incorporación un punto fundamental es la inducción general y la inducción específica, ninguno nos mencionó haber tenido estas dos, sólo unos cuantos tuvieron una inducción general y muy simple.</p>
<p>Planes de sucesión.</p>	<p>Cuando se analizó este proceso a través de la entrevista nos dimos cuenta que había personas que no habían ascendido no sólo por no cumplir con las capacidades y habilidades solicitadas para un mejor puesto sino porque dentro de la empresa no existe un plan para promover a los talentos y personal que se considere clave en la organización, esto lleva a que las personas cumplan su trabajo de forma limitada y no estén motivadas a alcanzar algo superior, hay también un número de colaboradores que si han ascendido con el pasar del tiempo dentro de la empresa gracias al buen desarrollo de sus tareas en su puesto inicial, pero a pesar de eso no se tiene un plan de sucesión y desarrollo estructurado para que se tenga preparadas a personas dentro de la organización para algún puesto vacante y promover su desarrollo y crecimiento profesional.</p>
<p>Capacitación.</p>	<p>Este proceso dentro de la organización si es tomado en cuenta, se realiza capacitaciones y charlas cada cierto tiempo; el problema dentro de este proceso es que no se tiene planificadas las capacitaciones según las necesidades que requiere la empresa y cada área específica, esto hace que las charlas programadas no sean tan provechosas, ya que son muy generales y se incluye a todos los colaboradores, sin dar un límite a los participantes según el tema a exponer y aplicar, un ejemplo claro que nos mencionaron es que cuando se realizó una Capacitación de</p>



	<p>Manejo a la Defensiva se incluyó a todo el personal de la sucursal, incluyendo personal a bordo, personal administrativo, y de atención al cliente siendo este tema claramente solo de interés y provecho de los pilotos de la empresa. Con esto está claro que dentro de la organización no se evalúa los temas que requieren atención para programar capacitaciones y además no se selecciona el personal específico que debería recibirlas; concluyendo que no se tiene un plan programado de Capacitación.</p>
<p>Evaluación del desempeño.</p>	<p>Este proceso nunca se ha desarrollado en la organización, nunca se ha evaluado el trabajo de los colaboradores, con índices en cuanto a su eficiencia y eficacia; sólo a partir de las supervisiones y resultados de las tareas se ha dado recomendaciones, o llamado de atención a los colaboradores, pero eso no es lo correcto ya que se tiene que evaluar puntualmente a cada trabajador por sus tareas y responsabilidades, a partir de esto se debería proponer planes de mejora a través de inducciones o capacitaciones.</p>
<p>Compensación</p>	<p>En cuanto a las Remuneraciones y Beneficios de la Empresa Dias S.A. no se ha evidenciado problemas o desacuerdos por parte de los colaboradores, la información recolectada de este proceso es una de las pocas con las que están de acuerdo los trabajadores; ya que se tiene dentro de sus Remuneraciones todos los beneficios que corresponden en cuanto a los Seguros y Asignación familiar; además se cumple de forma correcta con la programación de vacaciones. La política para calcular las remuneraciones se manejan de forma acertada así como todo lo que incluye este proceso. El departamento de Recursos Humanos hace mucho énfasis en este proceso y el resultado es la aprobación de los trabajadores por este proceso ya que las remuneraciones están de acuerdo al mercado y con esto la empresa consigue la retención del talento humano.</p>

Nota: Elaboración propia

Es claro que el proceso de Recursos Humanos no está funcionando bien, la evidencia clara la tenemos en el cuadro donde se ha descrito todos los procesos, solo hemos obtenido datos positivos en el último proceso, lo que incluye Remuneración y Beneficios. Pero el área de Recursos Humanos esta evocada solamente a este punto dejando de lado y despreocupándose por el resto de procesos.

## 5.2. Verificación de la Hipótesis

**H0** = Hipótesis nula

Los procesos de gestión de Recursos Humanos **no** influyen significativamente en la satisfacción del servicio en los clientes externos de la Empresa Dias S.A. Sucursal Cajamarca.

**H1** = Hipótesis alterna.

Los procesos de gestión de Recursos Humanos influyen significativamente en la satisfacción del servicio en los clientes externos de la Empresa Dias S.A. Sucursal Cajamarca.

**Nivel de significación:** El nivel de significación escogido para la investigación fue del 5%. (tabla de valores críticos de la distribución ji-cuadrado).

**Prueba estadística:** Para la verificación de la hipótesis se escogió la prueba del Ji cuadrado, cuya fórmula es la siguiente:

$$\chi^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

En donde:

$\chi^2$  = Ji Cuadrado

$\sum$  = Sumatoria

O = Frecuencia Observada

E = Frecuencia Esperada o Teórica

### Combinación de frecuencias

#### Pregunta N° 1:

¿El servicio que recibe es el esperado?

#### Pregunta N° 6:

¿Considera capacitado a nuestro personal?

Tabla 5

#### VALOR REAL

Población	Alternativas					Total
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo	
Satisfacción del servicio	7	189	52	108	17	374
Proceso de RRHH (Capacitación)	10	131	53	159	20	374
TOTAL	17	320	105	267	37	748

Nota: Elaboración propia

#### Zona de aceptación y rechazo

**Grado de libertad (gl) = (Filas – 1) (Columnas - 1)**

$$(gl) = (F - 1) (C - 1)$$

$$(gl) = (2 - 1) (5 - 1)$$

$$(gl) = (1) (4)$$

$$(gl) = 4$$

El valor tabulado de  $X^2$  con 4 grados de libertad y un nivel de significación de 0,05 es de 9.48 (tabla de valores críticos de la distribución ji-cuadrado)

### FRECUENCIA ESPERADA

$$f_e = \frac{(\text{Total o marginal de renglón}) (\text{Total o marginal de columna})}{N}$$

Tabla 6

#### FRECUENCIA

Población	ALTERNATIVAS				
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
Grado de desempeño	8.5	160	52.5	133.5	18.5
Valoración del talento humano	8.5	160	52.5	133.5	18.5

Nota: Elaboración propia

### CÁLCULO MATEMÁTICO

Una vez obtenidas las frecuencias esperadas, se aplica la siguiente fo

Tabla 7

#### CÁLCULO MATEMÁTICO

$\chi^2 = \frac{\sum (O - E)^2}{E}$	O	E	O - E	(O - E) <sup>2</sup>	$\frac{(O - E)^2}{E}$
GRADO DE SERVICIO Totalmente en Desacuerdo	7	8.5	-1.5	2.25	0.2
GRADO DE SERVICIO En desacuerdo	189	160	29	841	5.2
GRADO DE SERVICIO Indiferente	52	52.5	-0.5	0.25	0.0
GRADO DE SERVICIO De acuerdo	108	133.5	-25.5	650.25	4.8
GRADO DE SERVICIO Muy de acuerdo	17	18.5	-1.5	2.25	0.1

PROCESO DE RRHH (CAPACITACIÓN) Totalmente en Desacuerdo	10	8.5	1.5	2.25	0.2
PROCESO DE RRHH (CAPACITACIÓN) En desacuerdo	131	160	-29	841	5.2
PROCESO DE RRHH (CAPACITACIÓN) Indiferente	53	52.5	0.5	0.25	0.0
PROCESO DE RRHH (CAPACITACIÓN) De acuerdo	159	133.5	25.5	650.25	4.8
PROCESO DE RRHH (CAPACITACIÓN) Muy de acuerdo	20	18.5	1.5	2.25	0.1

$\chi^2 = 20.6$

Nota: Elaboración propia

**Gráfico**

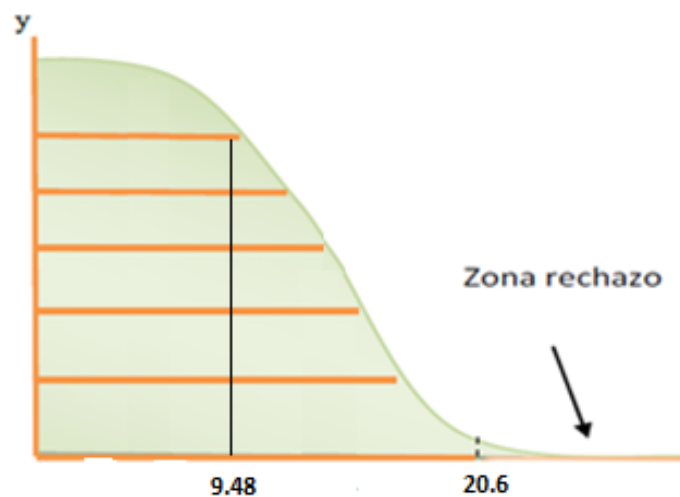


Gráfico 9.Verificación de la Hipótesis.

## Decisión

El valor de  $X^2_t = 9.48 < X^2_C = 20.6$

Por consiguiente se acepta la hipótesis alterna, es decir, que el proceso de Capacitación, que está dentro de la gestión de Recursos Humanos, influye significativamente en la satisfacción del servicio en los clientes externos de la Empresa Dias S.A. Sucursal Cajamarca.

## 5.3. Discusión

Al analizar el área de Recursos Humanos y el trabajo que en ella se realiza, podemos deducir en base a la encuesta realizada a los clientes externos, que si estos no están satisfechos con los colaboradores en cuanto al servicio, atención, comunicación y trato, hay algo que está funcionando mal, como dice Barrios (2011) la relación entre el cliente y el personal, puede y debe representar un valor añadido en la satisfacción que obtenga el primero a cambio del pago del servicio consumido, tomando este punto en cuenta es fácil deducir que los colaboradores no están cumpliendo su trabajo en forma correcta, no conocen sus responsabilidades o que no se ha incorporado al personal adecuando para un puesto.

A través de nuestro estudio de investigación buscamos un contraste de los resultados obtenidos en la encuesta a los clientes externos y el análisis de la situación actual del área de Recursos Humanos, esto con la finalidad de encontrar las causas del problema.

En la evidencia descrita en el cuadro podemos darnos cuenta que no se está desempeñando todas las tareas sugeridas que debería tener el área, es por ello que surge la propuesta que plantearemos posteriormente, la misma iniciativa la tuvo Alvarado (2012) en la tesis *Propuesta de un plan de mejora en el clima laboral del área de atención de la empresa huacariz*. En ella se propone un plan de mejora en el área de Recursos Humanos que permita solucionar los problemas en la atención a los clientes. Alvarado dice: “no se puede dejar de lado factores como la falta de capacitación del personal” y a

su vez agrega: “el empresario que se interese realmente por el clima laboral de su empresa, que se ocupe en comprometerse con el personal, puede elevar en gran medida el grado de productividad y eficiencia de su negocio”, sin duda alguna esta opinión reafirma que lo que hace grande a las empresas es su capital humano.

En su mayoría, cuando una persona adquiere un producto, el grado de conformidad viene a darse necesariamente por las características o beneficios de este producto, esto no pasa con los servicios, el grado de conformidad que una persona muestra frente a un servicio viene a darse por la forma en que fue brindado el mismo. Esto lo afirma Paz (2010, p. 41) Al contrario que los productos, los servicios son poco o nada materiales. El cliente en general no puede expresar su grado de satisfacción hasta que lo consume. Sin duda alguna consideramos que las empresas que interactúan diariamente y de forma directa con los clientes deberían contar con el personal idóneo para este tipo de labores, y a su vez darle una experiencia agradable y que posteriormente sea duradera al cliente.

Así mismo, es preciso indicar que otros procesos si son tomados en cuenta pero no se los aplica y trabaja como debería de ser, el caso más claro lo tenemos en la forma de atracción selección e incorporación del personal, la empresa atrae, la empresa selecciona e incorpora a sus colaboradores, pero no toma en cuenta todos los procesos necesarios que generalmente aseguran contar con la persona adecuada.

El único proceso que se desarrolla de forma correcta es el de Remuneración y Beneficios por lo cual nuestra propuesta del proceso de Recursos Humanos incluirá la mayoría de los puntos que debe trabajar esta área dejando solo de lado el último punto, que valga la redundancia viene a ser el de Remuneración y Beneficios; ya que es el único proceso que tiene la aprobación de los trabajadores.

Cabe mencionar que resulta importante saber que los colaboradores consideran que sus remuneraciones son las adecuadas, esto de tal manera es un punto a favor de la organización para retener a sus colaboradores, sin

embargo no lo es todo, pues si a este punto a favor le sumamos mejores condiciones laborales, mejores procesos, mejor manejo del área de Recursos Humanos, estaríamos hablando de una empresa exitosa, ya que el adecuado manejo interno de la empresa, dará sus frutos en la parte externa.

Es así que tomaremos en cuenta el resto de puntos proponiendo procesos estructurados que ayuden a mejorar los problemas evidenciados en el área y que estos permitan dar resultados positivos en los clientes externos de la Empresa.



# **CAPÍTULO 6**

# **PROPUESTA DE**

# **APLICACIÓN**

# **PROFESIONAL**

## **6.1. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

### **6.1.1. Fundamentación**

La descripción y análisis de cargos son una fuente de información básica para toda la planeación de recursos humanos, ya que es necesario para el proceso de selección de nuevo personal, para la programación de capacitación, determinar la carga de trabajo e incentivos y la administración de remuneraciones. La descripción del cargo se refiere a las tareas, deberes y responsabilidades del cargo, en tanto que el análisis del cargo se ocupa de los requisitos que el aspirante necesita cumplir.

La descripción de cargos y el análisis están estrechamente relacionados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos; la descripción del cargo considera la información detallada de las atribuciones o tareas del cargo, qué hace el ocupante, la periodicidad de la ejecución, cuándo lo hace, los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas, cómo lo hace y los objetivos del cargo, porqué lo hace. Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo, de los deberes y responsabilidades que comprende; mientras que el análisis de cargos indaga en los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige para poder desempeñarlo de manera adecuada. Este análisis es la base para la evaluación y clasificación que se harán de los cargos para efectos de comparación.

El objetivo del presente trabajo va a centrarse en los elementos fundamentales que sirven para analizar, describir, clasificar, organizar, diseñar y gestionar el trabajo en la organización local. Se va a tratar de determinar lo que hacen las personas, cómo lo hacen, cuáles son las características de sus actividades, qué procesos tienen lugar y cuáles son las cualificaciones o requisitos que se necesitan para el desarrollo del puesto.

Buscamos que con este programa se pueda definir de forma correcta las dudas de los puestos y para que clarifiquen la denominación que esta empresa le da a cada puesto; así se les facilitara los procesos antes mencionados como capacitaciones, reclutamiento entre otros.

Esperamos que con la aplicación de este programa se ayude a la organización de los factores que intervienen en los Recursos Humanos y que han podido estar fallando, así de esta manera luego de la aplicación de este programa se podrá hacer reestructuraciones con una base fundamentada que permita a la empresa dar justos cambios y beneficios según el puesto de trabajo lo amerite.

### **6.1.2. Objetivos**

#### **6.1.2.1. Objetivo General**

Describir de forma clara y precisa todos los puestos de la organización especificando sus tareas y responsabilidades.

#### **6.1.2.2. Objetivos Específicos**

- Ayudar a los directivos a lograr un mejor reparto de tareas, responsabilidades y poderes, evitando sobrecargas, y conflictos dentro de la organización.
- Permitir a los empleados conocer y comprender mejor los deberes y responsabilidades de su puesto.
- Clarificar las líneas de jerarquía y delimitar responsabilidades al establecer y definir las funciones y actividades de cada puesto.
- Permitirá realizar un ajuste en el caso algún puesto este sobre evaluado o sub evaluado con respecto a la remuneración.

### 6.1.3. Importancia

- Facilita el proceso de selección de personal. El análisis de puestos permite elaborar el perfil y conocer cuáles son las características de las persona idóneas para su desempeño.
- Propicia la transparencia en el proceso de contratación. Resulta importante poder suministrar a las personas información no solo sobre las exigencias y obligaciones del puesto sino también sobre las satisfacciones susceptibles de obtenerse a través de su desempeño.
- Orienta el proceso de formación del personal. Tanto a la descripción como especificación permite la preparación de programas de formación del personal dirigidos a conseguir el mayor ajuste entre los individuos y los puestos que ocupan.
- Posibilita la gestión de las carreras profesionales de los individuos. La planificación de carreras requiere de información relativa a las exigencias y naturaleza que cada puesto plantea.
- Soporte fundamental en el proceso de valoración de puestos.
- Constituye un instrumento inestimable de ayuda para la evaluación del desempeño.
- El análisis de puesto incide en factores determinantes del comportamiento organizativo de los individuos como son la motivación y satisfacción.

#### 6.1.4. Flujograma del Proceso

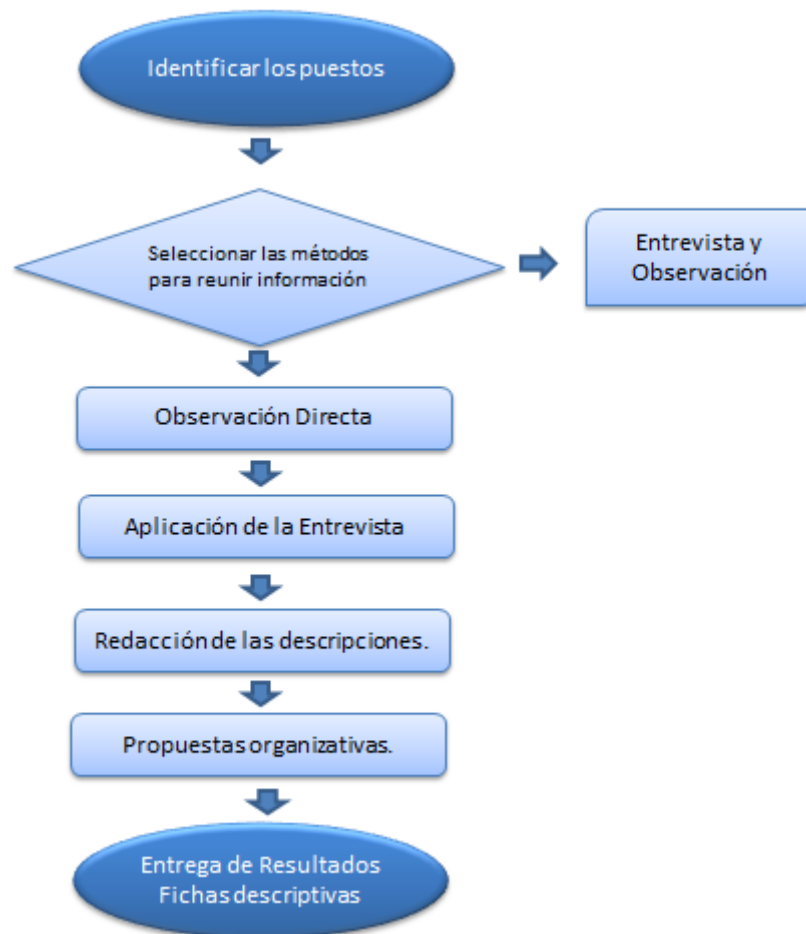


Gráfico 10. Flujograma del proceso de Análisis y Descripción de Puestos.  
Elaboración Propia.

#### 6.1.5. Descripción General del programa

Para realizar el programa se comenzara con la obtención de la información por lo que es preciso contar con el apoyo, cooperación y confianza de los trabajadores cuyos puestos van a documentarse. Debemos evitar el recelo, ya que muchas veces la gente piensa que se les va a modificar de posición en la organización o se les va a reducir el salario que tienen; por lo cual es necesario una buena comunicación, explicando a la gente el objetivo del análisis, las razones por las que se hace y lo que se espera conseguir con el proyecto.

La información será obtenida por el área de Recursos Humanos mediante una entrevista y observación a las personas que cubran el puesto, esto para poder especificar características de cada trabajo además de identificar a las diferentes capacidades y habilidades que requiere cada puesto. Esta información será trasladada a la ficha descriptiva que será a donde trasladaremos los datos más importantes para que se tengan en cuenta cuando se necesite realizar otros procesos de Recursos Humanos como: incorporación de personal, valoración de puestos, capacitación, etc. Y si es necesario según los resultados obtenidos se haría una reestructuración organizativa.

### **6.1.6. Desarrollo del programa**

#### **a) RECOGIDA DE INFORMACIÓN**

Antes de estudiar cada puesto los responsables del proyecto deben conocer la organización, sus objetivos, sus características (personal, materiales y procedimientos) y los servicios que brindan a la comunidad. Estudian también informes que la misma empresa genera o de otras entidades del mismo rubro e informes oficiales. Provistos de un panorama general sobre la organización y su desempeño los analistas:

- Identifican puestos que es necesario analizar.
- Preparan un cuestionario de análisis del puesto.
- Obtienen información para el análisis de puestos.

#### **b) IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

En una organización pequeña resulta una tarea simple. En una grande el analista debe recurrir a la nómina y a los organigramas vigentes, o a una investigación directa con los empleados, supervisores y gerentes. Un paso importante en el diseño del plan es el de la identificación de todos los puestos de trabajo objeto de análisis. Es perfectamente válida y legítima esta opción, aunque quienes opinen lo contrario la considerarán no suficientemente fundada, pero, llegado el momento de establecer el plan de

análisis, es necesario saber si vamos a analizar todos los puestos de trabajo, cuántos son y cuáles.

Nosotros proponemos realizar una verdadera investigación para averiguar qué puestos son idénticos y cuáles no. Existen a su vez varias modalidades:

- Se estudia el organigrama vigente y se comenta y discute cada puesto con el jefe de cada unidad operativa a fin de que indique qué puestos son realmente idénticos y cuáles no. Esta solución es útil, pero no plenamente satisfactoria, ya que supone unos conocimientos y una imparcialidad en los jefes que no siempre es real.
- Se puede partir de los organigramas y del manual de organización si lo hay y está actualizado. Tiene limitaciones similares a las anteriores.
- Estudiar superficialmente todos los puestos y decidir cuáles son los iguales únicamente en base a la función principal y con el apoyo informativo de dos o tres tareas.
- Preguntar a cada trabajador, al tiempo que se realizan los análisis definitivos, qué otros puestos de trabajo reconoce como idénticos al suyo en su empresa. Cuando lleguemos a los mencionados, les haremos la misma pregunta inicial del tipo: ¿conoce usted algún otro puesto de trabajo idéntico al suyo en esta empresa? Sólo cuando A nos dice que su puesto es idéntico al de B, C o D y, más tarde, cuando preguntemos lo mismo a B, C o D nos den las referencias cruzadas correspondientes, podemos decir que tales puestos son realmente idénticos.
- Analizar a fondo todos los puesto de trabajo de la compañía y, sólo posteriormente, y en base a los resultados obtenidos, se decide cuántos y cuáles son puestos diferentes.

### **c) OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

#### **i. Observación directa.**

- Concepto: Consiste en la observación directa del empleado mientras realiza las tareas y funciones propias de su puesto.
- Características: Utilización en tareas repetitivas (en periodo de adaptación).
- Comunicar al empleado que va a ser observado.
- Ventajas: Procedimiento objetivo y empírico; registro sistemático y homogéneo de los datos.
- Inconvenientes: El hecho de observar interfiere el comportamiento. Se requiere tiempo y esfuerzo, costoso. No se utiliza en puestos no manuales. La persona observada no participa de forma activa.

#### **ii. Entrevista.**

Su confección, se ha realizado a través de una revisión de varios modelos, teniendo en cuenta adaptarlo a esta organización.

Tiene como objetivo la identificación de labores, responsabilidades, conocimientos, habilidades y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico. Los deberes y responsabilidades específicos permiten conocer a fondo las labores desempeñadas, especialmente en los puestos gerenciales. En otra parte del cuestionario se describen las aptitudes humanas y condiciones de trabajo, es decir los conocimientos, habilidades, requisitos académicos de trabajo, experiencia, etc. asimismo, esta formación permite la planeación de programas de capacitación específica.

- Concepto: Registro mediante el que se pretende recoger información de todos los aspectos relacionados con el puesto.
- Características: Sencillo y fácil de comprender. Lo rellena el titular del puesto y lo supervisa su superior inmediato. Sólo un cuestionario por puesto.



- Puede ser abierto o cerrado.
- Ventajas: Proporciona mucha información si el cuestionario es exhaustivo y si es revisado por el superior. Participación activa de los titulares.
- Inconvenientes: No utilizar en puestos bajos. Supone un trabajo de análisis. Tendencia a exagerar por parte del puesto.

#### **d) LA DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO**

Los resultados obtenidos serán evaluados y revisados pero antes de pasar a la elaboración de las fichas donde se tenga una respuesta clara de la información de cada puesto en cuanto a su descripción realizaremos un seguimiento de observación por parte de los encargados de recursos humanos de la empresa que estén aplicando en programa; esto para asegurarnos y relacionar los resultados obtenidos con lo que desarrolla en realidad cada trabajadores, verificando si la información dada por los subordinados es correcta.

##### **i. La descripción.**

Una vez que el puesto de trabajo ha sido analizado debemos pasar a la siguiente fase que consiste en describirlo de la forma más rigurosa y objetiva posible.

La descripción de los puestos de trabajo se caracteriza porque los resultados se presentan bajo la forma de una narración de las características del contenido del puesto de trabajo, de las condiciones físico-ambientales en las que se desenvuelve, las relaciones sociales y las exigencias para su desempeño.

Ficha técnica de identificación y clasificación del puesto.

Los datos de identificación del empleado: se registran en una ficha descriptiva.

**e) ACTUALIZACIÓN DE LAS DESCRIPCIONES.**

Las descripciones deben mantenerse correctamente actualizadas para ello se pueden poner en marcha mecanismos diversos, pero se ha de buscar la sencillez de los procedimientos a establecer para garantizar su utilización. La actualización puede afectar a cualquier aspecto de la descripción del puesto. Por tanto, siempre que se produzca una modificación significativa en un puesto de trabajo, se deberá proceder a su actualización y correspondiente comunicación a las unidades pertinentes: unidad de análisis de datos y aquellas otras que tengan copia de la descripción del puesto.

La actualización de las descripciones debe ser tarea de obligado cumplimiento para los mandos potencialmente afectados, que serán todos. Con el fin de simplificar el proceso, se puede crear un mínimo sistema burocrático que facilite la recogida de la información cierta y actual mediante procedimientos estandarizados y adecuados para la empresa en cuestión. Pero también se puede aprovechar cualquier otra ocasión o pretexto para actualizar la información: solicitud de más trabajadores por parte de algún mando, propuesta de promoción, se trata de diseñar diversos protocolos de modo tal que al tiempo que solicitan algo se vean obligados a ofrecer una información que se estima verdaderamente importante.

**f) PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN ORGANIZATIVA**

Un proyecto de esta naturaleza, tiene por objeto, evaluar el grado de adecuación de la estructura organizativa existente, a los requerimientos de la empresa en el momento de realizar el estudio, o a los cambios estratégicos que la empresa pretenda realizar.

Algunos de los criterios a seguir en el análisis a efectuar: o Fragmentación de funciones entre diferentes unidades (duplicidades funcionales) o Fragmentación de funciones entre diferentes puestos o Identificación de funciones que no corresponden a unidades o puestos en los que se realizan o Agrupación homogénea de funciones en unidades y puestos o

Evaluación de la incidencia de los cambios anteriores, en términos de cargas de trabajo.

- Análisis de la importancia relativa de cada función en el contenido del puesto.
- Evaluación de la heterogeneidad de funciones desarrolladas por los puestos de trabajo.
- Revisión de todas y cada una de las funciones desarrolladas por cada puesto, para evaluar su razonabilidad.
- Racionalización de funciones no justificadas.
- Revisión de actividades importantes realizadas por personal de bajo nivel.
- Revisión de actividades auxiliares realizadas por empleados con alto coste.

Este análisis debe conducir al equipo de analistas a realizar una propuesta de estructura organizativa más eficiente y ajustada a los objetivos estratégicos y operativos de la empresa, basada en:

- Agrupación homogénea de funciones.
- Racionalización del contenido funcional de cada puesto, en aras a la eficiencia.
- Reordenación de puestos, a partir de las racionalizaciones efectuadas.
- Racionalización de puestos, en su caso.
- Equilibrio entre funciones desarrolladas y nivel (experiencia, coste, etc) de las personas que las realizan.
- Potenciación de áreas o puestos insuficientemente desarrollados.
- Simplificación vertical de la estructura.

La propuesta de reorganización, a partir del análisis de puestos de trabajo efectuado, debe contener un organigrama y un manual de funciones, que recoja una reordenación de tareas con el contenido funcional de cada puesto, de acuerdo a la propuesta de cambio realizada.

## **6.2. ATRACCIÓN, SELECCIÓN E INCORPORACIÓN**

### **6.2.1. Fundamentación**

Este programa es de gran importancia ya que nos va a permitir, si lo desarrollamos de forma correcta, contar con el mejor talento humano que es uno de los pilares de una organización. Además si no contamos con las personas adecuadas es decir no desarrollamos este proceso de forma correcta significará para la organización costos en dinero y tiempo.

El proceso de selección es un proceso completo ya que en este proceso se tiene que escoger los más idóneos para cubrir una vacante en la organización, tomando como parámetro las necesidades de la empresa ya que dependiendo de que tan bien se haya llevado el proceso dependerá el funcionamiento y crecimiento de la empresa.

Particularmente en la empresa vemos que este proceso es deficiente ya que no se tiene un programa establecido, a pesar de que siempre va ser necesario incorporar a un trabajador no se tiene los pasos sugeridos que nos pueden asegurar contar con el mejor capital humano. Este paso fundamental está basado en la información que se pueda obtener después de realizar la descripción de puestos, ya que este proceso nos va a permitir saber las necesidades de la organización; por lo cual vemos la necesidad de desarrollar un buen programa de atracción selección e incorporación de personal para no tener problemas ya que todos los trabajadores son claves para la empresa.

## **6.2.2. Objetivos**

### **6.2.2.1. Objetivo General**

El Objetivo de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la empresa.

### **6.2.2.2. Objetivos Específicos**

- Buscar la atracción del nuevo talento antes de que en la competencia cuenten con él.
- Disminuir el margen de error al no escoger a la persona indicada ya que puede incurrir en costos de tiempo y dinero.
- Incorporar a la persona idónea que cumplan según los requerimientos de la empresa con las capacidades y habilidades mostradas en el perfil de cada puesto.

### **6.2.3. Importancia**

- Es un proceso selectivo; mientras mejor sea el reclutamiento, más y mejores candidatos se presentarán para el proceso selectivo.
- Permite encontrar más y mejores candidatos; la capacidad de la empresa para atraer buenos candidatos depende de la reputación de la empresa, el atractivo de su ubicación, el tipo de trabajo que ofrece, etc.
- Permite contar con una reserva de candidatos a empleo; sin el reclutamiento no habría candidatos a ocupar las vacantes existentes en la empresa.

### 6.2.4. Flujograma del Proceso

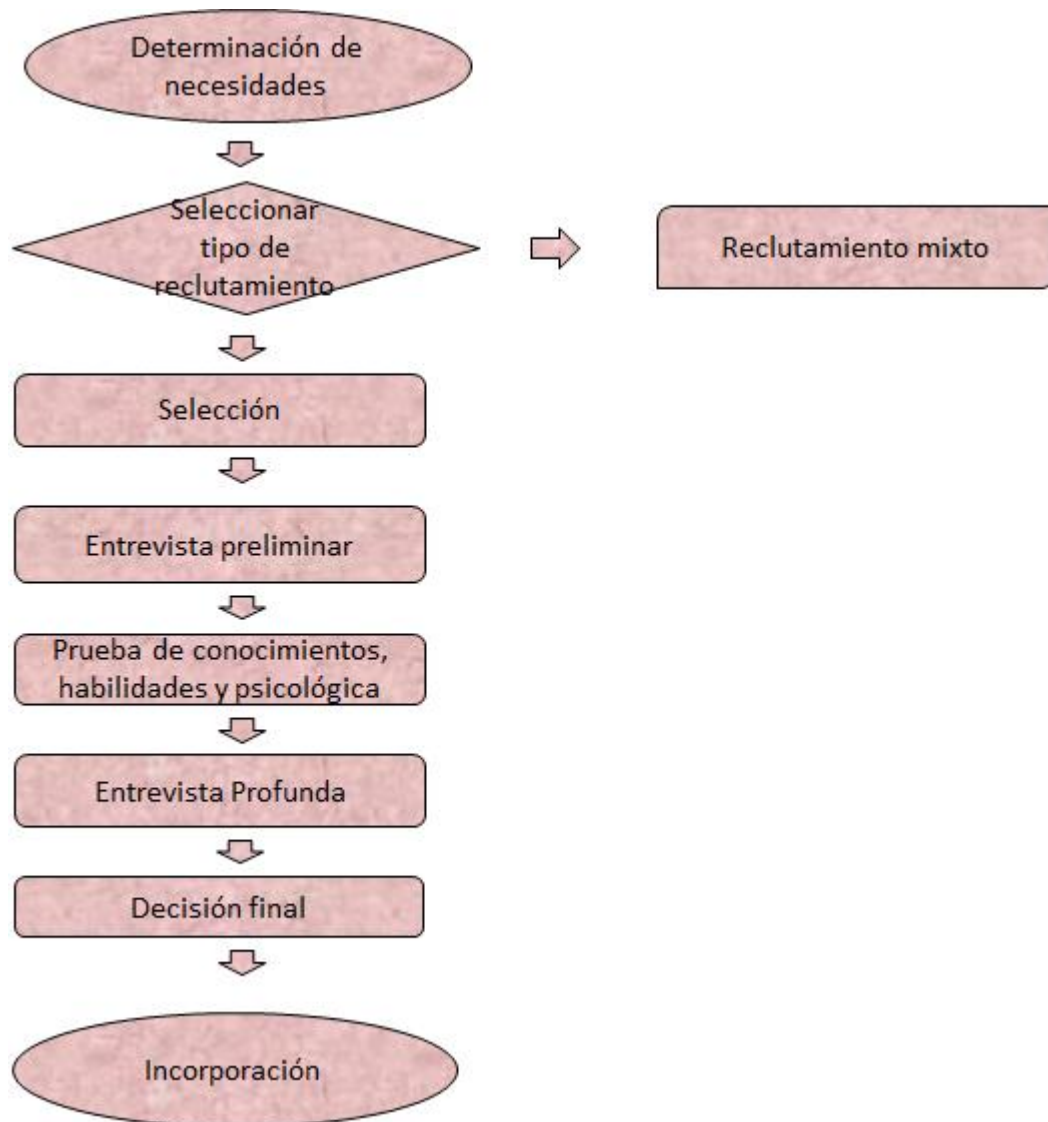


Gráfico 11. Flujograma del proceso de Atracción, Selección e Incorporación.  
Elaboración Propia.

### **6.2.5. Descripción General**

Este programa que proponemos tiene muy marcada las partes principales, se iniciara con la determinación de necesidades para identificar el puesto del que se necesita realizar este proceso; luego de eso proponemos un reclutamiento mixto donde se incluye trabajadores externos e internos a la empresa. Usaremos medios de reclutamiento según la necesidad de la empresa y los recursos que se dispongan para este paso; y para la selección proponemos una entrevista preliminar, test psicológicos y una entrevista profunda. Por último tendremos la incorporación donde a la persona seleccionada se le pedirá contar con requisitos extras para dar por culminado su incorporación.

### **6.2.6. Desarrollo del Programa**

#### **a) Determinación de Necesidades**

Después del análisis y descripción de puestos vamos a tener claro lo que buscamos para cada puesto, además si realizamos una reestructuración y se plantean nuevos puestos laborales, se tendrá claro el puesto vacante que se buscará cubrir ya que contamos con las descripciones específicas del perfil desarrolladas en la descripción de puestos, además la necesidad también surgirá en el caso del crecimiento de la organización y que colaboradores actuales sean destituidos de sus puestos

#### **b) Reclutamiento**

En el reclutamiento buscaremos atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar los puestos de trabajo dentro de la organización. El reclutamiento divulga y ofrece al Mercado de Recursos Humanos las oportunidades de empleo que pretendemos cubrir. En nuestro programa hemos considerado los siguientes puntos:

- Atractivo de las ofertas de empleo de la empresa

Se tendrá presente el interés en los cargos ofrecidos, salarios, imagen de la entidad, etc. pues esto incidirá en el interés de posibles candidatos, nivel de demanda del puesto y, finalmente, calidad del reclutamiento en cuestión.

- **Situación del Mercado de Recursos Humanos**

Conviene que el responsable del reclutamiento considere si existe escasez o no de recursos humanos en función de las ofertas con que se cuenta y decida que segmentos del mercado laboral le interesan específicamente para concentrar en ellos sus esfuerzos de reclutamiento.

Un segmento del mercado laboral se define a partir de lo que buscamos. De esta manera preferimos concentrarnos, a modo de ejemplo, en una determinada especialidad profesional u oficio, en residentes de una zona particular, en cierto rango de edad o sexo, etc. Los criterios para segmentar los decide el reclutador con vistas a optimizar la búsqueda de los candidatos.

**c) Tipo de reclutamiento**

Usaremos el Reclutamiento Mixto. Quiere decir que se empleará el Reclutamiento Interno y Externo, lanzando la convocatoria dentro y fuera de la organización simultáneamente. Siempre se dará prioridad a los trabajadores de la empresa y sus aspiraciones de desarrollo. De no hallarse candidatos del nivel esperado se pasa a contemplar los aspirantes externos. El reclutamiento interno debe generar un efecto motivador entre el personal de la empresa.

**d) Medios o Fuentes del Reclutamiento**

1. Archivo de Candidatos. Este archivo, también conocido como Bolsa de Trabajo, se irá conformando gradualmente tras cada acción de reclutamiento.



2. No se prescribe un registro estándar a fin de administrar el Archivo de Candidatos pero, al menos, contendrá todos los datos de contacto de posibles candidatos, así como anteriores valoraciones si fueron realizadas, currículum vitae y tantas informaciones como se consideren útiles para ilustrar la valía de un aspirante.

3. Presentación de candidatos por parte de los directivos, funcionarios y demás trabajadores de la organización.

4. Contactos con otras empresas (intercambio de archivos de candidatos en términos de cooperación mutua) y consultores cazadores de talentos

5. Avisos en diarios, y en bolsas de trabajo virtuales, páginas web y redes sociales.

Estos medios o fuentes serán empleados inteligentemente con criterio de oportunidad, valorando costo-beneficio, y con fuerte sentido publicitario: llamar la atención, despertar interés. La creatividad del reclutador es esencial:

Fecha de reclutamiento, puesto en convocatoria, número de reclutados, expedientes de los reclutados que quedaron en Archivo de candidatos, medios de reclutamiento empleados; constituyen aspectos obligatorios de esta memoria y que siempre podrán solicitarse en controles de la actividad.

#### **e) Selección**

Buscaremos clarificar y escoger los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización. Lo desarrollaremos con un proceso de comparación entre las exigencias y requisitos del puesto y las características de los candidatos que se presentan, así como una comparación de varios candidatos entre sí con la clara intención de escoger al más idóneo. Se recalca que esta actividad se ejecuta en virtud de la descripción de puestos que obra en poder del seleccionador.

### **i. Entrevista Preliminar**

Desarrollaremos una entrevista de corta duración realizada por el reclutador, se efectúa con cada candidato que responde a nuestra acción de reclutamiento. El objetivo consiste en descartar aquellas candidaturas que no llenan los requisitos necesarios para el puesto. No está de más reconocer la importancia de ser muy cuidadosos cuando efectuamos este primer encuentro.

La entrevista preliminar se aprovechará adicionalmente para dar información complementaria acerca de la oferta de empleo y las características de la organización. De esta manera se trabaja por potenciar la imagen corporativa de la entidad. Un entrevistador amable y buen observador es lo que se requiere en este momento.

De todos los candidatos se tomarán sus datos personales y de contacto. Los candidatos que parezcan interesantes y reafirmen su interés por el puesto concluida la entrevista preliminar, de no traer consigo su curriculum vitae se les solicitará en este momento con la orientación expresa de hacerlo llegar lo antes posible (puede establecerse límites de tiempo) En el caso de candidatos a puestos de menor nivel de complejidad podrán presentar un resumen más sencillo de su trayectoria laboral (centros de trabajo, tareas desempeñadas, años de trabajo, resultados alcanzados, etc.) que vendría a funcionar como un sustituto de aquel. Indicarán en ambos casos, las personas que pueden dar referencias y formas de contactarlas.

Uniendo el resultado de la entrevista preliminar, análisis del Curriculum Vitae o antecedentes laborales y las referencias recogidas se decidirá qué candidatos pasan a la próxima etapa.

Los aspirantes eliminados en la fase preliminar recibirán una comunicación donde se les hará saber que podrían ser considerados en futuros procesos de selección, que se agradece su interés y participación. Una parte de estos nutrirá, cuando así interesa a la organización, el mencionado Archivo de Candidatos.

### **iii. Pruebas de Conocimientos, Habilidades y Psicológica.**

#### **Pruebas de Conocimientos**

Con aquellos candidatos aprobados en la etapa anterior, será necesaria una distinción más fina, por ello se recurrirá a pruebas de conocimientos o medidoras de destreza preparadas en la organización.

Las pruebas de conocimientos recogerán básicamente saberes relevantes. Podrán tener formato de cuestionario con preguntas cerradas que faciliten la calificación. Serán preparadas y calificadas por personas conocedoras en la materia y se conservarán permanentemente como evidencia de su realización.

#### **Pruebas de Habilidades**

Las pruebas de habilidades, por su parte, podrán referirse a aquellas actividades reales y más típicas del puesto que plantean exigencias importantes o referirse a situaciones simuladas capaces de poner de relieve la habilidad o ineptitud del candidato. También será preparada y calificada por personas conocedoras de la materia y se conservará como parte unitaria de todo el proceso de selección de candidatos.

Adjuntaremos como anexos las pruebas de conocimientos y habilidades que proponemos.

#### **Prueba Psicológica**

La Prueba psicológica de los candidatos será aplicada como vía para hacer de cada selección una decisión objetiva y confiable. Se eximen de esta valoración psicológica a los trabajadores de la empresa que con anterioridad fueron evaluados en todos los aspectos que requiere su posible nuevo puesto. Esta prueba será calificada por personas conocedoras en la materia.

En todo momento se admitirá como información válida, pertinente única y exclusivamente aquella asociada a los intereses del trabajo, es decir,

será válida la prueba psicológica que se aplique al momento del proceso, no datos clínicos ni privados, éticamente contraproducentes e irrelevantes al proceso. Adjuntaremos como anexos el examen psicológico que proponemos.

### **Entrevista “Profunda”**

Esta entrevista será llevada a cabo por el futuro jefe inmediato, correspondiendo a este la responsabilidad de recomendar la aceptación del candidato que se ajuste a sus preferencias.

La entrevista se considera imprescindible, complementa los datos anteriores y se auxilia de ellos. Será practicada sólo a aquellos candidatos que arriban satisfactoriamente a esta etapa.

La entrevista profunda consiste en una conversación entre el finalista y el jefe inmediato, en ella se tocan aspectos que el jefe inmediato considere relevantes tanto para el desarrollo personal, profesional y empresarial.

Así mismo en ella se tocan temas que el finalista ha indicado por su cuenta en el curriculum u hoja de antecedentes laborales, todo ello con el fin de comprobar su veracidad.

El entrevistador elaborará una hoja resumen de todo el proceso llevado a cabo.

Adjuntaremos como anexos la hoja resumen que proponemos.

### **f) Decisión Final**

Otorgaremos la decisión final como responsabilidad del ente mayor de la empresa (siendo este caso el administrador) Este puede delegar autoridad en este sentido si lo considera factible.

La decisión se tomará sobre la base de considerar todos los datos y recomendaciones señaladas anteriormente que se le hará llegar.

### **i. Incorporación**

Buscaremos que el trabajador conozca más en detalle la empresa y sus funciones, se integre a su puesto de trabajo y al entorno humano en que transcurrirá su vida laboral.

Una Inducción bien ejecutada constituye la base de todas las expectativas y compromisos implícitos del trabajador. Esta persona se plantea una serie de importantes interrogantes acerca de la organización y el ambiente que se “respira” en ella y deben responderse con la mayor rapidez. Una Inducción fallida representa el fracaso de toda la actividad que ya hemos descrito.

### **ii. Inducción General**

La Dirección de Recursos Humanos es responsable de brindar al recién llegado información precisa acerca de los siguientes aspectos:

- Historia y evolución de la organización, su estado actual, objetivos y posicionamiento.
- Puesto de trabajo que va a ocupar, características, funciones, relaciones con otros puestos, medios de trabajo que se utilizan, expectativas de desarrollo.
- Reglamentos, códigos e instrucciones existentes.

### **iii. Inducción Específica**

El jefe inmediato ejecutará esta inducción mediante las siguientes acciones:

- Presentación entre los colegas.
- Mostrar el lugar de trabajo.
- Objetivos de trabajo del área, estrategia, etc.
- Ratificación de las funciones del puesto y entrega de medios necesarios.

- Formas de evaluación del desempeño.
- Relaciones personales en lo referido al clima laboral, costumbres, relaciones de jerarquía, etc.
- Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje.
- Métodos y estilos de dirección que se emplean.
- Otros aspectos relevantes del puesto, área o equipo de trabajo.
- Mostrar principales instalaciones de la empresa.

Resulta favorable brindar estas informaciones a pesar de que algunas de ellas ya son conocidas por el trabajador, dado que el jefe puede ampliarlas y a la vez reafirmar su responsabilidad directa con relación al nuevo trabajador.

Ambas, las Inducción general y Específica se completaran en el marco de los primeros 30 días de trabajo, es conocido que si consume más tiempo del necesario deja de ser efectiva.

## **6.3. PLANES DE SUCECIÓN**

### **6.3.1. Fundamentación**

Queremos prevenir que las actividades de esta empresa no tomen las debidas precauciones y acción proactiva para planificar las necesidades del talento futuro en todos los niveles de la organización. No planificar quien sustituirá aquellos empleados claves cuando se retiren o dejen la compañía por otra oportunidad de empleo, puede causar serias interrupciones y hasta desastres que tienen repercusiones en lo más importante para su empresa: el valor añadido y servicio a su cliente.

Muchas organizaciones no pierden solamente a un empleado pierden también una sabiduría acumulada que van adquiriendo a través de los años. Esta pérdida muy seria de la memoria organizacional no puede ser superada sin un programa efectivo de sucesión. Por lo que plantearemos un programa de sucesión para los puestos claves, para estar preparados cuando se de de estos casos y las actividades de la Empresa así como las funciones no se vean afectadas y encontremos los remplazos dentro de la organización. Esto tiene beneficios por la cercanía de este talento humano en el puesto vacante, ya que al estar dentro del mismo entorno laboral es más fácil conocer la forma de trabajo, adaptarse, y cubrir de mejor forma este puesto. Además la sucesión de puestos permite promover nuevos talentos de la empresa hacia un crecimiento y opción de ascenso, contribuyendo con el desarrollo profesional de los colaboradores e incrementando el compromiso de estos hacia la empresa.

### **6.3.2. Objetivos**

#### **6.3.2.1. Objetivo General**

Tener un plan de Sucesión que nos permita tener opciones potenciales dentro de la organización para cubrir puestos claves.

#### **6.3.2.2. Objetivos Específicos**

- Estar preparados cuando se tenga que tomar decisiones de puestos claves, promoviendo talento propio de la empresa.
- Identificar cuáles son los puestos claves e importantes de la organización que no puede correr el riesgo de quedarse sin un trabajador competitivo.
- Desarrollar y retener a los mejores talentos. Construyendo y preservando el capital intelectual en la organización.
- Evaluar las necesidades actuales y futuras de sus recursos para preparar su plan de sucesión.

### **6.3.3. Importancia**

Muchos empresarios piensan que van a durar para siempre y no transmiten a sus empleados de una forma efectiva las estrategias que hacen el éxito de la organización. Muchas veces por temor a perder esos empleados y que se conviertan en sus competidores o por lo inmersos que se encuentran en el día a día no desarrollan una estrategia efectiva de sucesión.

Sin embargo, está demostrado que si redactamos un manual de políticas y procedimientos en el que desglosemos con detalle los procesos y operaciones necesarios para mantener el éxito de la empresa, todos se convierten en hacedores de las estrategias esenciales para mantener la uniformidad en el servicio o productos que se ofrecen. De esta forma el cliente encontrará siempre la misma experiencia y el negocio podrá aumentar sus ganancias esté o no esté el dueño de la empresa.



Por eso un plan de sucesión alineado al plan estratégico y al manual de procedimientos de una empresa asegura una estabilidad en los que sostienen la misma, los empleados. En fin, un plan de sucesión permite la continuidad efectiva del desempeño de las organizaciones, sus divisiones y/o grupos de trabajo y provee los sustitutos que a través del tiempo desarrollaran y continuarán el trabajo estratégico de las personas claves en la empresa.

#### 6.3.4. Flujograma del Proceso

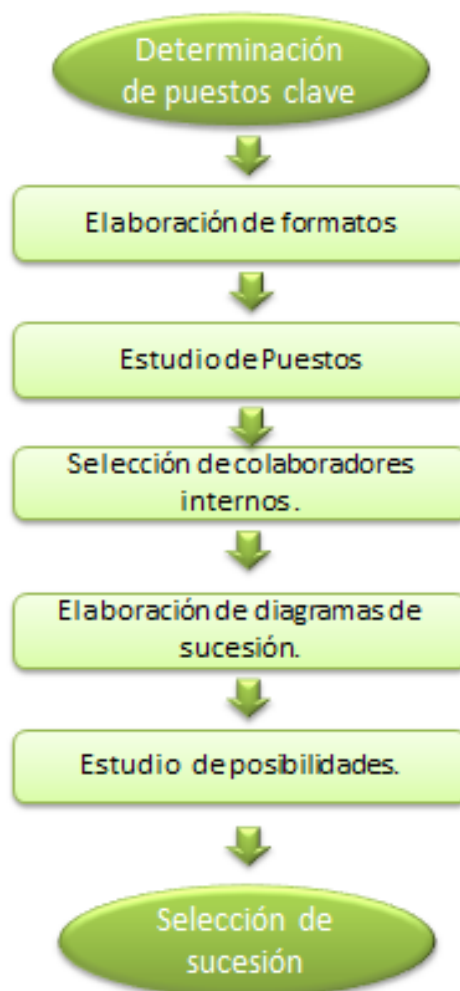


Gráfico 12. Flujograma del proceso de Desarrollo y Planes de Sucesión.  
Elaboración Propia.

### **6.3.5. Descripción General**

Desarrollaremos este programa con claros pasos para llegar a determinar cuáles son los puestos claves y seguir un camino de evaluación de los posibles candidatos.

Se definirán los posibles sucesores a partir de sus capacidades y competencias que se evaluarán así como con la ayuda de la gerente general se identificará a los que están en la capacidad de cubrir determinado puesto.

### **6.3.6. Desarrollo del Programa**

#### **Plan de sucesión y desarrollo profesional**

Esta estrategia está dirigida a definir planes de sucesión y desarrollo profesional del personal, que permitan retener el talento humano actual de la empresa.

Para el efecto, se presenta las actividades que se deberán adoptar para que esta estrategia brinde los resultados esperados:

- a.** Se definirán las posiciones clave de la organización.
- b.** En un formato se registrará a los posibles candidatos para las posiciones clave y el tiempo en que podrían estar listos para ocupar la posición en que se les propone.
- c.** Se seleccionará a un grupo de colaboradores con alto potencial para participar en centros de evaluación y evaluaciones de 360° y conocer sus competencias para que a partir de ahí se decida apoyar, o no, en planes de desarrollo profesional.
- d.** Se definirán las competencias necesarias que contribuyan con la estrategia general de la empresa.

## **6.4. CAPACITACIÓN**

### **6.4.1. Fundamentación**

EL colaborador que recibe capacitación siente que la empresa lo estima y, por lo tanto, le está asignando un salario espiritual y considera que están invirtiendo en su talento para mejorar su rendimiento, la calidad de su trabajo, elevar su productividad y, consecuentemente, piensa que puede estar próximo a un ascenso.

Si bien es cierto que el aumento del salario económico es importante para mejorar la calidad de vida, también es cierto que, pasado cierto período, la nueva remuneración se diluye en satisfacer ciertas necesidades y, nuevamente, se requiere nuevo aumento; en cambio, el salario espiritual permite mejorar la calidad humana del hombre. Este colaborador será el principal publicista de la empresa por que se sentirá orgulloso de ser su servidor y artífice de su engrandecimiento.

El desarrollo de los recursos humanos es central ante el reto tan importante que las empresas enfrentan en este mundo globalizado y competitivo.

La capacitación y desarrollo del recurso humano, es una estrategia empresarial importante que deben acompañar a los demás esfuerzos de cambio que las organizaciones lleven adelante.

## **6.4.2. Objetivos**

### **6.4.2.1. Objetivo General**

Invertir en el talento humano buscando mejorar el desempeño de los colaboradores, dando un beneficio a la organización y dando un retorno esperado en la inversión que se ha realizado sobre ellos.

### **6.4.2.2. Objetivos Específicos**

- Permitir que los colaboradores realicen sus actividades con mejor desempeño, eficiencia y calidad.
- Mejorar las relaciones entre la empresa y el empleado.
- Contribuir con el desarrollo personal y profesional de los trabajadores, para conseguir su identificación con la empresa.
- Conseguir una facilidad ante los cambios y la innovación que requiere el mundo actual.

### **6.4.3. Importancia**

La capacitación nos va a permitir el cumplimiento de los objetivos de una organización. Desarrollar tanto actitudes como destrezas, crecimiento personal y profesional en los trabajadores y empleados permite que éstos desempeñen su trabajo con mayor eficiencia y calidad.

La capacitación es, por tanto, una inversión para la organización. Pues los resultados obtengamos no sólo benefician al empleado, sino que contribuye al logro de los objetivos empresariales.

La utilización efectiva de todos los recursos humanos de esta organización depende de la correcta aplicación de un plan de capacitación, descrito anteriormente, tales como: Detectar necesidades de capacitación;

identificar los recursos para la capacitación y diseño del plan de capacitación; ejecución del programa de capacitación, y la evaluación.

\*Provoca mejores resultados económicos aumentando el valor de las empresas.

\*Mejora el conocimiento de tareas, procesos y funciones en todos los niveles.

\*Mejora el clima organizacional y aumenta la satisfacción de las personas.

\*Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.

\* Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.

\*Mejora la relación jefes-subordinados.

\*Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel.

\*Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.

\*Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.

\*Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas.

\*Se promueve la comunicación a toda la organización.

\*Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.

#### 6.4.4. Flujograma del Proceso



Gráfico 13. Flujograma del proceso de Capacitación.  
Elaboración Propia.

#### 6.4.5. Descripción General

Para comenzar se debe de determinar junto con los directores cuales son los temas en los que el personal debe ser capacitado, para ello deberán tomar en consideración los planes de sucesiones que maneja la empresa y las necesidades encontradas a partir del trabajo. Buscaremos los temas que se deberán tocar en la capacitación pero optamos por dar siempre fortalecer antes los conocimientos sobre la empresa como es sus políticas y diseño organizacional. Luego reforzaremos los temas que vamos a identificar que necesitan mayor cuidado y buscaremos siempre una integración y buena clima de todos los participantes.

#### **6.4.6. Desarrollo del Programa**

##### **a) DETERMINACIÓN NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

Dentro de una organización, la detección de necesidades se realiza mediante un diagnóstico que se elabora teniendo en cuenta las necesidades de la organización formulando algunas preguntas claves, tales como:

\*¿Qué? temas se requieren para mejorar el desempeño de los trabajadores.

\*¿Dónde? se ejecutaran, en la empresa o en el exterior.

\*¿Con qué? presupuesto y medios se cuentan para la capacitación.

\*¿Cómo? se han de ejecutar las capacitaciones.

\*¿Cuándo? se deben desarrollar las capacitaciones.

\*¿Para quién? estará dirigido la capacitación.

\*¿Con quién? contamos para instructores o capacitadores.

Asimismo es necesario determinar los siguientes factores:

\*La organización: Analizar si la organización está fallando en cumplir con las metas y objetivos, cuáles son las principales fallas o debilidades, en qué áreas hay menor rendimiento.

\*Las tareas y actividades o procesos productivos: Se analiza cómo se vienen desarrollando las tareas, como operan las maquinas, como se viene atendiendo a los clientes, cuáles son las principales fallas, donde hay más errores de producción de despacho o atención al cliente, donde hay más pérdidas o errores, etc.

\*Los trabajadores: Se analiza el rendimiento o desempeño de los trabajadores, su motivación, sus opiniones y sugerencias y de acuerdo a

ello se determina quienes o en que procesos o áreas requieren capacitación.

\*Por factores del entorno: El medio en que opera una empresa nunca es estático, todo lo contrario es altamente dinámico y cambiante, cambian los gustos de los consumidores, cambia la tecnología lo que implica cambios en los procesos de trabajo y en la operación de las maquinas.

\*Por factores internos: Las personas dentro de las organizaciones no permanecen todo el tiempo: ingresan, renuncian, cesan, ascienden o rotan lo que origina cambios de personal en los puestos y la necesidad de desempeñar nuevas funciones.

## **b) DISEÑO DE LA CAPACITACIÓN**

Existen diversos métodos para impartir la capacitación, tanto dentro como fuera del área de trabajo, los principales métodos puede ser:

\*Conferencias.

\*La simulación.

\*La instrucción programada.

\*Estudio de casos.

\*La representación de papeles.

\*El aprendizaje con la capacitación de iniciación.

## **c) DESARROLLO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN**

Para la ejecución de un programa de capacitación es importante definir los cursos, los temarios y los destinatarios, y dentro de cada curso se debe considerar lo siguiente:

\*Título.

\*Objetivos.



- \*Destinatarios.
- \* Requisitos de los participantes.
- \*Los principios del aprendizaje.
- \* Las estrategias de enseñanza.
- \* Los métodos de capacitación.
- \*El contenido temático.
- \*La modalidad y la duración.
- \*El cuerpo de expositores y la forma de evaluación.

#### **d) MODALIDADES PARA IMPARTIR LA CAPACITACIÓN**

##### **A) CURSO**

- \*Evento de capacitación formal.
- \*Desarrolla la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes.
- \*Puede combinar la teoría y la práctica.
- \*Su duración depende del tiempo disponible y contenidos, en promedio 20 horas.
- \*Se emplea cuando se desea involucrar al trabajador en actividades más teóricas.

##### **B) TALLER**

- \*Evento de capacitación que desarrolla temas vinculados a la práctica.
- \*Es de corta duración (menor de 12 horas)

##### **C) SEMINARIO**

- \*Tiene como objetivo la investigación o estudio de temas.
- \*Los participantes fungen como investigadores.
- \*Se conforman por grupos de discusión y análisis de temas.
- \*Su duración es corta (2 a 4 horas diarias aproximadamente).
- \*Se utiliza para tener un conocimiento más profundo de determinados temas y/o situaciones.

##### **D) CONFERENCIA**

- \*Su finalidad es proporcionar información, datos, temas, etc.
- \*El ponente debe ser un experto que explique, ilustre, etc.

\*Su duración es relativa, depende de la prolongación de las sesiones.

\*Se lleva a cabo principalmente para capacitar a personal de nivel directivo.

#### **e) SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACIÓN**

Como parte del proceso evaluador se considera necesario llevar a cabo el seguimiento, el cual implica conocer los resultados y su repercusión en el ambiente de la organización. El seguimiento es un proceso integral, dinámico y participativo enfocado a la obtención de información para la toma de decisiones en cuanto a la planeación de las acciones y su retroalimentación, la ubicación, desempeño y desarrollo profesional del capacitando para determinar si su formación fue la requerida, o no y por qué.

Un buen plan de capacitación debe contemplar acciones de monitoreo y seguimiento, no sólo con respecto a los aspectos logísticos sino a la organización y planeación de reuniones orientadas a verificar el impacto que ha logrado la capacitación en el incremento de la productividad, verificar la pertinencia metodológica y pedagógica con relación a la transferencia del aprendizaje a los puestos de trabajo.

El seguimiento precisa de acciones y solicitudes que deben atender quienes están participando en los diferentes programas y acciones de capacitación, tales como reuniones, informes, formatos que deben ser llenados, etc..

Los aspectos a considerar en el seguimiento serán aquellos que tienen que ver con los recursos humanos, materiales y financieros utilizados durante la realización del plan. La obtención de información es relevante para una nueva planeación y operación de las acciones de capacitación. Se obtiene utilizando diferentes instrumentos tales como el cuestionario, mediante el cual el personal capacitado proporciona datos acerca de los aspectos que intervinieron en su formación y la forma en cómo estos están siendo aplicados en la práctica laboral cotidiana.

## 6.5. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

### 6.5.1. Fundamentación

Los tiempos en que los empleadores se pensaban que el individuo que brinda sus servicios en una empresa, no es más que otro de muchos recursos de la empresa, y que su único fin es rendir en el trabajo, han sido descartados durante los últimos años. Sobre todo porque la modernización dio lugar a la conciencia de que el trabajador es parte vital de la organización y como individuo que es, el trabajo que realiza influye en todo el proceso, pero el ambiente y las condiciones en que lo desarrolla influyen en el individuo que lo realiza. ¿Complicado? para nada, el individuo es importante, importante es la labor que desempeña, y obtener el mejor resultado es primordial, pero para ello hay que estar en constante evaluación de ¿cómo se realiza el trabajo? ¿El colaborador rinde lo esperado? ¿Se cumplen las metas establecidas?

Algunas personas ven con mala actitud la evaluación de su trabajo, pues piensan que las mismas están ligadas a un proceso de despido que les perjudica. Realmente la Evaluación de Desempeño funciona mejor cuando los trabajadores están conscientes que no es más que la búsqueda de la optimización de los recursos, de los procesos y de las condiciones laborales lo que lógicamente beneficia a todos.

¿Cuándo evaluar?, siempre, eso no implica que todo el tiempo el trabajador se sienta sujeto a la evaluación de sus funciones, hay que planear una evaluación periódica, y coordinarla por aquellos elementos más capacitados en el tema, de lo contrario se puede volver de un instrumento de gestión valioso a un verdadero problema laboral.

## **6.5.2. Objetivos**

### **6.5.2.1. Objetivo General**

- El sistema de evaluación del desempeño tiene como objetivo medir, analizar y desarrollar las habilidades, conocimientos y comportamientos estratégicamente requeridos por la organización.

### **6.5.2.2. Objetivos específicos**

- Permitir condiciones de medición del potencial humano que posteriormente, al momento de su aplicación, puedan ser alcanzables.
- Permitir el tratamiento de los RH como un elemento básico de la empresa y que el colaborador pueda desarrollarse más allá de sus propias expectativas.
- Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, de una parte, los objetivos empresariales y, de otra, los objetivos individuales”.
- Premiar el buen desempeño y potenciarlo, a su vez, rediseñar y también potenciar aquel desempeño que no está siendo el adecuado.

Cuando un programa de evaluación del desempeño es bien diseñado, planeado, coordinado y desarrollado, normalmente proporciona beneficios a largo, mediano y corto plazo, donde los principales beneficiarios son el jefe, el evaluado y la propia organización.

## **6.5.3. Importancia**

Al realizar estas evaluaciones, los colaboradores se mantienen motivados y están mucho más preocupados de cumplir con fechas estipuladas y realizar tareas programadas. Además, permite a las compañías identificar las debilidades de los equipos de trabajo y así realizar planes de capacitación adecuados.

Evaluar el desempeño es también útil para que las organizaciones detecten a aquellos colaboradores que se destacan por su eficiencia y puedan realizar campañas de sucesión exitosas con las capacidades profesionales comprobadas. Esto permite que la empresa no dedique ni tiempo ni recursos en reclutar a un nuevo integrante, ya que al realizar sucesiones internas, el trabajador ya está ambientado y conoce perfectamente las metodologías utilizadas por la organización.

Otro punto a favor de medir los desempeños es que ayuda a transparentar las compensaciones otorgadas para que sean acorde a las metas logradas

#### **Beneficios para la organización**

- Es una herramienta de identificación, desarrollo y retención de talento para la empresa representada por sus líderes gestores de personas.

#### **Beneficios para el colaborador**

- Es un recurso de comunicación y entendimiento para el empleado de los aspectos que son valorados por la organización, las expectativas sobre su aporte de valor y la brecha que pudiera existir entre sus competencias actuales y las deseadas.

#### 6.5.4. Flujograma del Proceso



Gráfico 14. Flujograma del proceso de Evaluación de Desempeño.  
Elaboración Propia.

#### 6.5.5. Descripción General

Este proceso nos va a permitir evaluar su potencial humano y definir la contribución de cada trabajador, puede identificar a los trabajadores que necesitan capacitación, así como seleccionar los trabajadores que tienen condiciones de promoción o transferencias.

En primer lugar se definen los criterios que se van a evaluar, posteriormente la forma de evaluación es decir el método, en tercer método debemos fijar la periodicidad de la evaluación, para en el siguiente paso comunicar a los colaboradores acerca del proceso y citarlos y entrevistarlos,

finalmente una vez analizados los resultados se procede a elaborar un informe final del proceso de evaluación.

### **6.5.6. Desarrollo del Programa**

#### **1. Definición de criterios de evaluación**

##### **a) ¿Qué debe evaluarse?**

El criterio o criterios que elija la administración para clasificar el rendimiento de los trabajadores, tendrán gran influencia en el desempeño de los mismos. Una meta primordial de la evaluación es calificar con exactitud la contribución del individuo. Si el proceso de evaluación toma en cuenta criterios equivocados o no evalúa bien el rendimiento laboral real puede ocasionar respuestas negativas, como:

- Disminución del esfuerzo.
- Aumentar el ausentismo.
- Búsqueda de otras oportunidades laborales.

Además se ha visto que el contenido de la evaluación del desempeño influye significativamente en el rendimiento y la satisfacción de los trabajadores. Por lo que se puede plantear que el rendimiento y la satisfacción aumentan cuando la evaluación se basa en criterios fundamentados, orientadores a los resultados, al rendimiento y a la formación del evaluado.

De forma general se puede plantear que no existe un modelo de evaluación que sea mejor que otro. Cada forma de abordar la evaluación tiene aspectos positivos y negativos. La elección de un criterio de evaluación debe basarse en el objetivo principal de la misma.

#### b) **Selección del método de evaluación**

La empresa deberá escoger uno de los métodos de evaluación y confeccionar sus formularios respectivos. Para ello, deberá tomar en cuenta sus condiciones, facilidades y necesidades.

Es conveniente iniciar el programa con un método poco complicado, pero, luego, según las circunstancias lo permitan, proceder a los ajustes o modificaciones propias para mejorar y hacer más completa la revisión de la actuación del colaborador.

La elección de uno u otro dependerá de numerosos aspectos como son:

- Tipo de puesto
- Aspectos o características que se desean medir.
- Cultura empresarial existente.
- Objetivos que se persiguen o se pretenden conseguir.
- Diversos elementos coyunturales que siempre habrá que tomar en consideración.

#### c) **Fijación de la periodicidad de la evaluación.**

Este es un aspecto sobre el cual hay distintas posiciones, se considera que las evaluaciones muy frecuentes pierden efectividad pues se convierten en un proceso rutinario y superficial.

Por otro lado, se considera que las evaluaciones por períodos muy alejados hacen perder el interés a las partes y es, inclusive, desfavorable para el trabajador, ya que el evaluador le resulta difícil recordar y considerar todas las acciones realizadas por parte del colaborador desde la última evaluación.

En la práctica se acostumbra efectuar la evaluación formal una vez al año. Algunas empresas, con el fin de distribuir las evaluaciones a través del año, las hacen concordar con las fechas de aniversario de empleo de los



evaluados. De acuerdo con el tipo de empresa, puede establecerse evaluaciones semestrales o bienales, en vez de anuales.

Se hacen excepciones dentro de los períodos fijados para ciertos casos, tales como el personal en entrenamiento o recién ingresado u otros trabajos que no pueden examinarse bajo el mismo criterio anterior.

Es criterio de la organización determinar la periodicidad de la evaluación del desempeño.

**d) Comunicación y puesta en marcha del plan.**

Después de terminados los criterios y métodos de evaluación, deben hacerse las comunicaciones orales o escritas necesarias según sea más apropiado por el número de personas, las mismas pueden tratar sobre

- La forma de tramitar los formularios de evaluación: Es decir, explicar cómo se llenarán los formularios y qué propósito tiene cada sección de cada grado o escala presentada.

- La entrevista de evaluación:

Dar instrucciones sobre cuándo debe efectuarse la entrevista, qué información se facilitará al empleado, cuál es el fin de la entrevista, qué resultados deben lograrse a través de ésta.

- El procedimiento de quejas sobre la evaluación:

Aclarar quién atenderá las quejas, cómo deben formularse las mismas (verbalmente o por escrito) y en qué fechas pueden presentarlas.

Luego de proporcionar la comunicación adecuada, se debe poner en marcha el proceso de evaluación indicando la fecha de evaluación.

### **e) La entrevista de evaluación del desempeño.**

Es un elemento muy importante en todo el proceso. Consiste en un intercambio entre evaluador y evaluado, donde el primero le comunica al segundo los resultados de la evaluación y su potencial futuro.

#### **Entre los objetivos o finalidades de estas entrevistas están:**

- Proporcionar información a los trabajadores acerca de su rendimiento.
- Dar al trabajador una idea clara acerca de cómo está desempeñando su trabajo, haciendo énfasis en sus puntos fuertes y débiles, comparándolos con los patrones de desempeño esperados.
- Concertar objetivos de trabajo.
- Establecer posibilidades de promoción y desarrollo de carreras.
- Servir de elemento motivador para la mejora y desarrollo de los trabajadores.
- Mejorar la comunicación y relaciones personales entre jefe y subordinado.

“El empleado tiene derecho a conocer las reglas del juego. Se le debe proporcionar toda la información con respecto a la manera como está siendo juzgado su desempeño. Las buenas relaciones humanas en el trabajo deben basarse en un debate franco y cordial de hechos y problemas entre el superior inmediato y el evaluado. Esto nos mencionó Chiavenato (1996:261)

#### **El evaluador debe considerar dos cosas importantes:**

1. Todo empleado posee aspiraciones y objetivos personales y, por elementales que sean sus funciones dentro de la empresa, debe ser considerado siempre como una persona individualizada, diferente a los demás.

2. El desempeño debe ser evaluado en función del cargo ocupado por el empleado y, sobre todo, de la orientación y de las oportunidades que recibió del jefe”.

**En el momento de realizar la entrevista de evaluación es necesario tener en cuenta:**

- Planificar de antemano la entrevista.
- Dar información específica, no vaga o general.
- Escuchar lo que el trabajador tiene que decir sobre su propio rendimiento.
- Hacer preguntas sobre lo que expone.
- Proporcionar información al trabajador sobre los resultados de la evaluación.
- Establecer objetivos nuevos.
- Destacar los aspectos positivos del desempeño del empleado.
- Especificar a cada empleado que la sesión de evaluación es para mejorar el desempeño y no para aplicar medidas drásticas.
- Llevar a cabo la sesión de evaluación del desempeño en un ambiente de privacidad y un mínimo de interrupciones.
- Centrar sus comentarios (negativos o positivos) en el desempeño y no en los atributos personales.
- Guardar la calma. No discutir con el evaluado.
- Identificar y explicar las acciones específicas que el empleado puede emprender para mejorar su desempeño
- Destacar su disposición a ayudar en cuantos aspectos sea necesario.
- Concluir las sesiones de evaluación destacando los aspectos positivos del empleado.

**Es importante saber quién hace la evaluación.**

**¿Quién debe realizar la evaluación?**

Generalmente se considera que son los jefes los únicos capaces de evaluar el desempeño de los empleados, ya que ellos son responsables directos de los resultados de su equipo de trabajo, sin embargo, existen

diferentes personas capaces de evaluar, esto dependerá del método de evaluación elegido entre las que se encuentran:

- El superior inmediato.
- Los compañeros.
- Autoevaluación.
- Los subordinados inmediatos.
- El enfoque amplio, evaluaciones de 360 grados.

f) **Informe final de evaluación.**

El proceso evaluador no termina ahí. Antes bien, es necesario que la administración examine, estudie y evalúe los formularios, las actividades, los comentarios y sugerencias relativos a todo el plan de evaluación para preparar un informe final.

Dicho informe corresponde a un resumen de cuestiones importantes, como las siguientes

- Recomendaciones para promociones, despidos o transferencias.
- Acciones para tomar sobre los casos de personal difícil.
- Detalle de los empleados que pueden ser objeto de aumentos salariales por los buenos resultados de la evaluación.
- Cambios o ajustes requeridos en otras fases de la administración de personal (selección, colocación y entrenamiento).
- Mejoras sugeridas durante el proceso evaluador para el buen funcionamiento de los departamentos u otros aspectos de la empresa.

## 7. CONCLUSIONES

- a. Los resultados de la investigación nos demostraron la insatisfacción del servicio en los clientes externos de la Empresa analizada, este problema tiene su origen dentro de la organización ya que se ve influenciada por la ineficiencia encontrada en los procesos de la gestión de Recursos Humanos.
- b. Dentro de la verificación de la hipótesis, comprobamos la aceptación de la hipótesis alterna utilizando en la combinación de frecuencias el punto de Capacitación, siendo este reforzado con los demás procesos a raíz de los resultados de la entrevista.
- c. Concluimos que la eficiencia en el proceso de la Gestión de Recursos Humanos sí influye en la satisfacción del servicio en los clientes externos, por lo cual proponemos un proceso estructurado y programado para esta Gestión.
- d. Los resultados obtenidos en la entrevista para evaluar la situación de los procesos de Recursos Humanos nos demuestran que la parte de Compensación es el único punto con el cual los colaboradores muestran su conformidad y aprobación, por lo cual esta parte no ha sido incluida en la propuesta profesional.

## 8. RECOMENDACIONES

- a. La empresa Turismo Días S.A. debe usar el Proceso de Recursos Humanos propuesto en este trabajo para disminuir el porcentaje de clientes indiferentes, en desacuerdo y muy en desacuerdo frente a los puntos claves tales como valoración del personal y de la empresa.
- b. EL proceso de Recursos Humanos debe estar estructurado según las necesidades de la empresa y los puntos en los que deben mantener mayor atención para incluir bien los nuevos colaboradores y realizar de forma correcta el programa de capacitaciones, el desarrollo y la evaluación.
- c. El proceso de Compensación que se viene realizando de forma correcta debe seguir funcionando tal y como lo vienen desarrollando, dado que existe conformidad con este punto y las políticas usadas en él, así mismo es recomendable complementar este punto con los demás procesos detallados en la propuesta, pues de esta manera nuestros colaboradores no solo se sentirán satisfechos en el aspecto económico, sino en todos los aspectos que tienen que ver con el desempeño de sus labores, así estaremos reteniendo a nuestros colaboradores dando un mejor manejo del Recurso Humano.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alles, M. (2009). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos* (3). México: Gránica.

Alvarado F. (2012) *Propuesta de un Plan de mejora en el clima laboral del área de atención de la Empresa Huacariz*. Universidad Privada del Norte. Cajamarca, Perú.

Barrios P. (2011) *Motivación en Recursos Humanos, Capacitación, atención al cliente y el servicio*. Universidad Abierta Interamericana. Buenos Aires, Argentina.

Chiavenato, I. (2004). *Administración de Recursos Humanos* (5). Colombia: McGraw-Hill Interamericana.

Domínguez, A. & Muñoz, G. (2010). *Métricas del marketing* (2). Madrid: ESIC Editorial.

Fischman, D. (2012). *Cuando el Liderazgo no es Suficiente*. Lima: Editorial UPC.

Horovitz, J. (2006). *Los secretos del servicio al cliente*. Madrid: Pearson.

Kotler P. (2005). *Las Preguntas más frecuentes sobre el Marketing*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Paz, R. (2010). *Atención al cliente*. Bogotá: X-Press.

Roncagliolo S. (2007) *Adaptación del Recurso Humano en un proceso de Reestructuración Organizacional*. Universidad Privada del Norte. Trujillo, Perú.

Saldarriaga E. (2007) *Diagnóstico en el Área de Recursos Humanos de la Academia Berendson SAC* Universidad Privada del Norte. Trujillo, Perú.

Soto A. (2010) *Implementación del área de Reclutamiento y Selección que permita ingresar al modelo de Gestión de Recursos Humanos en la Empresa Indra*. Universidad San Martín de Porres. Lima, Perú.

Taylor F. (1911). *Principios de la Administración Científica*. Philadelphia: Outlook.



# ANEXOS

**Anexo A: Matriz de Consistencia**

**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**TITULO:** LA EFICIENCIA DE LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN DEL SERVICIO EN LOS CLIENTES EXTERNOS DE LA EMPRESA DIAS S.A SUCURSAL CAJAMARCA

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOSTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGIA
<p><b>Problema Principal:</b> ¿Cómo la eficiencia de los procesos de la gestión de Recursos Humanos influye en la satisfacción del servicio en los clientes externos de la Empresa Dias S.A. Sucursal Cajamarca?</p> <p><b>Problemas específicos:</b> ¿Cómo la eficiencia en el proceso de Análisis y Descripción de puestos influye en la satisfacción del servicio en los clientes externos?</p> <p>¿Cómo la eficiencia en el proceso de Atracción, Selección e Incorporación influye en la satisfacción</p>	<p><b>Objetivo General:</b> Determinar la influencia de la eficiencia de los procesos de gestión de Recursos Humanos en la satisfacción del servicio en los clientes externos de la Empresa Dias S.A. Sucursal Cajamarca.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b> Explicar la influencia de la eficiencia del proceso de Análisis y Descripción de puestos en la satisfacción del servicio en los clientes externos.</p> <p>Analizar la influencia de la eficiencia del proceso de Atracción, Selección e Incorporación en la satisfacción del servicio en</p>	<p><b>Hipótesis General:</b> Los procesos de gestión de Recursos Humanos influyen significativamente en la satisfacción del servicio en los clientes externos de la Empresa Dias S.A. Sucursal Cajamarca.</p> <p><b>Hipótesis específicas:</b> La eficiencia del proceso de Análisis y Descripción de puestos influye significativamente en la satisfacción del servicio en los clientes externos.</p> <p>La eficiencia en el proceso de Atracción, Selección e Incorporación influye significativamente en la satisfacción del servicio en los</p>	<p><b>Variable Independiente:</b> Procesos de gestión de Recursos Humanos.</p>	<p><b>Dimensión VI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis y descripción de puestos.</li> <li>- Atracción, Selección e incorporación.</li> <li>- Planes de sucesión.</li> <li>- Capacitación.</li> <li>- Evaluación del desempeño.</li> </ul>	<p><b>Indicadores VI</b></p> <p>Razón de personas que conocen el MOF. Razón de personas que tuvieron una adecuada selección e inducción. Razón de personas que han ascendido durante su tiempo de trabajo. Razón de personas que fueron capacitadas durante su tiempo de trabajo. Razón de personas que han sido evaluadas durante su tiempo de trabajo.</p>	<p><b>Tipo de diseño de investigación:</b> No experimental, transversal y descriptivo y correlacional.</p> <p><b>Población:</b> Todos los clientes registrados en la Empresa Dias S.A.-sucursal Cajamarca.</p> <p><b>Muestra:</b> 374 clientes registrados en la empresa Dias – Sucursal Cajamarca.</p>

<p>del servicio en los clientes externos?</p> <p>¿Cómo la eficiencia en el proceso de Planes de sucesión influye en la satisfacción del servicio en los clientes externos?</p> <p>¿Cómo la eficiencia en el proceso de Capacitación influye en la satisfacción del servicio en los clientes externos?</p> <p>¿Cómo la eficiencia en el proceso de Evaluación del Desempeño influye en la satisfacción del servicio en los clientes externos?</p>	<p>los clientes externos.</p> <p>Explicar la influencia de la eficiencia del proceso de Desarrollo y Planes de Sucesión en la satisfacción del servicio en los clientes externos.</p> <p>Analizar la influencia de la eficiencia del proceso de Capacitación en la satisfacción del servicio en los clientes externos.</p> <p>Explicar la influencia de la eficiencia del proceso de Evaluación del Desempeño en la satisfacción del servicio en los clientes externos.</p>	<p>clientes externos.</p> <p>La eficiencia en el proceso de Planes de sucesión influye significativamente en la satisfacción del servicio en los clientes externos.</p> <p>La eficiencia en el proceso de Capacitación influye significativamente en la satisfacción del servicio en los clientes externos.</p> <p>La eficiencia en el proceso de Evaluación del Desempeño influye significativamente en la satisfacción del servicio en los clientes externos.</p>	<p><b>Variable Dependiente:</b></p> <p>Satisfacción del servicio en los clientes externos.</p>	<p><b>Dimensión VD</b></p> <p>- Nivel de Satisfacción frente al servicio.</p> <p>- Nivel de Satisfacción frente al personal capacitado.</p> <p>- Nivel de Satisfacción frente al trato.</p> <p>- Nivel de Satisfacción frente a la información brindada.</p>	<p><b>Indicadores VD</b></p> <p>- % de clientes satisfechos frente al servicio.</p> <p>- % de Clientes que considera capacitado al personal.</p> <p>- % de Clientes satisfechos frente al trato.</p> <p>- % de Clientes satisfechos frente a la información brindada.</p>	<p><b>Técnicas:</b></p> <p>- Encuesta</p> <p>- Entrevista</p> <p><b>Instrumentos:</b></p> <p>- Cuestionario</p> <p>- Guía de entrevista.</p>
--	---	---	--	--	---	--

## Anexo B: Encuesta de Satisfacción al Cliente.

### ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Gracias por realizar esta encuesta, la presente busca conocer su nivel de satisfacción frente a los servicios ofrecidos, su opinión es sumamente importante, los datos que se consignan en ella se tratarán de forma anónima.

#### Questionario

A las siguientes preguntas marque con una X la calificación que crea conveniente.

#### Calificación

1	2	3	4	5
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo

#### Empecemos

		1	2	3	4	5
<b>1</b>	El servicio que recibe es el esperado					
<b>2</b>	El personal se muestra dispuesto a ayudarlo.					
<b>3</b>	El trato que usted recibe es amable.					
<b>4</b>	El personal da la imagen de estar					

	calificado para la labor que realiza.					
5	La información que usted recibe es clara y comprensible					
7	Considera capacitado a nuestro personal.					
8	Considera que nuestra organización está por encima de la competencia					
9	En general, la empresa ha cumplido con sus expectativas.					

GRACIAS

## **Anexo C:** Entrevista a los Colaboradores.

### **ENTREVISTA**

Dirigida a: Puestos claves y/o jefes de grupo de la Empresa Turismo Dias S.A.

Finalidad: Conocer la situación actual del Proceso de Recursos Humanos.

.....

...

La presente entrevista tiene preguntas que serán dirigidas a las personas que ocupen puestos claves dentro de la empresa, esto con el objetivo de obtener información, acerca de la situación actual del proceso que se tiene en el área de Recursos Humanos.

1. ¿Conoces todas las funciones y actividades de tu puesto?
2. ¿Tienes claro cuáles son los límites de tus responsabilidades?
3. ¿Cuál es el proceso que seguiste para ingresar a la empresa?
4. ¿Tuviste una adecuada inducción?
5. ¿Has ascendido durante el tiempo de trabajo que tienes?
6. ¿Sientes que la empresa te valora? ¿Te sientes identificado con ella?
7. ¿Las capacitaciones programadas en la empresa contribuyen a desarrollar mejor tu trabajo?
8. ¿Hay una programación de capacitadores según las necesidades de cada área?
9. ¿Crees que es importante que la empresa evalúe tu trabajo?
10. ¿Crees que la política de Remuneración y Beneficios de la Empresa es la adecuada?
11. ¿Cómo consideras al área de RR HH de la Empresa?

## **Anexo D: Prueba de Conocimientos**

### **PRUEBA DE CONOCIMIENTOS PROPUESTA**

El propósito de esta prueba es conocer más a fondo los conocimientos básicos que usted tiene, las respuestas que usted brinde serán calificadas y evaluadas por personas conocedoras en la materia, así mismo, los resultados obtenidos servirán como evidencia y serán parte del proceso de selección de personal.

Mida su tiempo, calcule el tiempo que le dedicará a cada pregunta, no pierda tiempo con una pregunta que no sabe o que le resulta muy difícil, por cada pregunta correcta obtendrá 1 punto, por cada pregunta incorrecta obtendrá 0 puntos, No se descontarán puntos por respuestas incorrectas.

**NOTA:** La prueba actual consta de 20 preguntas divididas en 4 secciones (Cultura general, Cálculos, Analogías y Sinónimos y antónimos)

Espera la señal para empezar la prueba, a partir de la misma usted dispone de 20 minutos para resolverla.

#### **Sección 1: Cultura General.**

**1. ¿Qué significan las siglas MTC?**

- A. Ministerio de Transparencia y Comunicaciones.
- B. Ministerio de Transportes y Comunicaciones.
- C. Ministerio de Tránsito y Comunicaciones.
- D. Ministerio de Transporte y Comunicación.
- E. Ministerio de Trabajo y Cooperación.

**2. ¿Cuántos departamentos tiene el Perú?**

- A. 23
- B. 25
- C. 24
- D. 26
- E. 22

- 3. ¿Las próximas elecciones presidenciales en el Perú serán en el año?**
- A. 2015
  - B. 2016
  - C. 2017
  - D. 2014
  - E. 2018
- 4. ¿El presidente del consejo de ministros se llama?**
- A. Oscar Valdez Danguart.
  - B. Salomón Lerner Ghitis.
  - C. Juan Jiménez Mayor.
  - D. César Villanueva Arévalo.
  - E. René Cornejo Díaz.
- 5. ¿Los poderes del estado Peruano son?**
- A. Ejecutivo, Administrativo y Judicial.
  - B. Administrativo, legislativo y Ejecutivo.
  - C. Político, Judicial y Administrativo.
  - D. Ejecutivo, Legislativo y Judicial.
  - E. Judicial, Político y Ejecutivo.

**Sección 2: Cálculos.**

- 1. ¿Cuál de estas sumas nos da un número mayor?**
- A.  $0.5+0.3+0.04$
  - B.  $0.4+0.4+0.05$
  - C.  $0.04+0.6+0.04$
  - D.  $0.7+0.05+0.08$
  - E.  $0.2+0.3+0.1$
- 2. ¿Un hombre trabaja de lunes a viernes 7 horas al día, si su contrato acabo 17 semanas después, cuantas horas trabajo?**
- A. 575
  - B. 590
  - C. 595
  - D. 605
  - E. 600
- 3. ¿Una mujer al salir de casa avanza 25 pasos, luego retrocede 10, para posteriormente avanzar 5 y nuevamente retrocede 20, a cuantos pasos está de su casa?**



- A. 5
- B. 10
- C. 0
- D. 15
- E. 20

**4. ¿Cuál es el 50% del 50% de 100?**

- A. 50
- B. 5
- C. 0
- D. 15
- E. 25

**5. ¿Si  $A=2$ ,  $B=20$ ,  $C=200$  y  $D = 2000$ , Cuanto es  $D-C-B-A$ ?**

- A. 1778
- B. 1770
- C. 1788
- D. 1790
- E. 1768

### **Sección 3: Analogías.**

**1. Verde es a Hierba como Amarillo es a:**

- A. Papel.
- B. Árbol.
- C. Plátano.
- D. Naranja.
- E. Piña.

**2. Canción es a Letra como Poema es a:**

- A. Verso.
- B. Párrafo.
- C. Índice.
- D. Coro.
- E. Poeta.

**3. Sonrisa es a satisfacción como llanto es a:**

- A. Temor.
- B. Voluntad.
- C. Motivación.

- D. Queja.
- E. Pena.

**4. Alcalde es a Provincia como Presidente es a:**

- A. Gobierno Regional.
- B. País.
- C. Distrito.
- D. Caserío.
- E. Centro Poblado.

**5. Azafata es a avión como Botones es a:**

- A. Hotel.
- B. Camisa.
- C. Chaqueta.
- D. Oficina.
- E. Empresa.

**Sección 4: Sinónimos y antónimos.**

**1. El antónimo de claro es:**

- A. Lúcido.
- B. Negro.
- C. Blanco.
- D. Oscuro.
- E. Nublado.

**2. El sinónimo de Feliz es:**

- A. Dichoso.
- B. Motivado.
- C. Sano.
- D. Lúcido.
- E. Hiperactivo.

**3. El antónimo de malo es:**

- A. Imperfecto.
- B. Defectuoso.
- C. Perfecto.
- D. Bueno.

E. Cortez.

**4. El sinónimo de Nostalgia es:**

- A. Melancolía.
- B. Meditar.
- C. Pena.
- D. Dolor.
- E. Alegría.

**5. El antónimo de Respeto es:**

- A. Desconsideración.
- B. Responsable.
- C. Malcriado.
- D. Descortés.
- E. Cortes.

## Anexo E: Prueba de Habilidades

### Prueba de Habilidades Propuesta

El propósito de esta prueba es conocer más a fondo las habilidades que usted tiene frente a diversas situaciones, las respuestas que usted brinde serán calificadas y evaluadas por personas conocedoras en la materia, así mismo, los resultados obtenidos servirán como evidencia y serán parte del proceso de selección de personal.

Mida su tiempo, calcule el tiempo que le dedicará a cada situación propuesta, no pierda tiempo con una pregunta que no sabe o que le resulta muy difícil, por cada pregunta correcta obtendrá 2 puntos, por cada pregunta incorrecta obtendrá 0 puntos, No se descontarán puntos por respuestas incorrectas.

**NOTA:** La prueba actual consta de 10 situaciones propuestas.

Espere la señal para empezar la prueba, a partir de la misma usted dispone de 15 minutos para resolverla.

1. **Si usted es testigo que un compañero de trabajo está realizando una acción prohibida que perjudica el desarrollo y los objetivos de la empresa, además va en contra de lo permitido por la misma, que acción optaría por realizar usted:**
  - A. Informar al jefe inmediato.
  - B. Quedarse callado y hacer como si no hubiese visto nada.
  - C. Llamar la atención al compañero que está realizando el acto indebido.
  
2. **Si al tratar con los clientes, usted se encuentra con una persona totalmente intransigente, alguien que grita y vocifera sin entender de razones, y por más que usted ha intentado apaciguar a esta persona, le resulta imposible, que haría usted:**
  - A. Quedarse callado.
  - B. Continúo con el intento de apaciguar a la persona.
  - C. No dejaría que me grite y le respondería.

- D. Informaría y pediría la ayuda de mi jefe inmediato.
- 3. Dado el caso que usted considere excesivas las labores que su jefe inmediato le asigna, y a pesar de que usted ya se lo ha hecho saber, el exceso continua, lo que usted haría es:**
- A. Dejar el trabajo.
  - B. Informar el exceso a un ente mayor que su jefe inmediato.
  - C. Continuar trabajando.
  - D. Continuar haciéndole saber a mi jefe que considero excesivo el trabajo.
- 4. En el caso de que se le presente un cliente con el cual es difícil comunicarse ya sea porque hablan distintos idiomas o por alguna discapacidad, lo que usted haría es:**
- A. No lo atiendo.
  - B. Pido ayuda.
  - C. Me comunicaría por señas.
- 5. Usted ha notado que existe una preferencia por un trabajador, este realiza labores minúsculas a comparación de sus compañeros que laboralmente tienen las mismas funciones, que haría usted:**
- A. Se quejaría con el jefe inmediato.
  - B. Se quedaría callado como si no lo hubiera notado.
  - C. Reprocharía al colaborador por el que existen las preferencias.
  - D. Informaría a un ente mayor que su jefe inmediato.
- 6. Está llegando el fin de cierta temporada, al parecer usted no llegará a cumplir las metas que debería haber cumplido, que haría usted:**
- A. Trabajaría horas extras.
  - B. Pediría una ampliación de tiempo.
  - C. Esperaría el día y aceptaría la medida que tome la empresa.
  - D. Seguiría trabajando hasta donde llegue a pesar de que sé que no lograre la meta.
- 7. La empresa está pasando por un momento duro donde usted juega un papel importante, sin embargo ha llegado el tiempo de sus vacaciones y usted ha planificado su viaje con tiempo, que haría usted.**
- A. Continúo trabajando y sacrificio mis vacaciones.

- B. Me voy de vacaciones pues las preparé con anterioridad y es mi derecho.
- C. Continúo trabajando pero pido algo significativo a cambio.

**8. Se le ha pedido que realice unos cálculos totalmente complejos en la computadora, entonces para realizarlos usted utilizaría:**

- A. Calculadora de la computadora.
- B. Microsoft Word.
- C. Microsoft Power Point.
- D. Calculadora manual.
- E. Microsoft Excel.

**9. Constantemente está laborando horas extras, sin embargo estas no son pagadas, que haría usted:**

- A. Reclama el pago de horas extras.
- B. Continúa laborando sin inconveniente alguno.
- C. Llegada la hora de salida, a pesar que le piden que se quede, se va pues es la hora de salida.

**10. La empresa le propone un reto, sin embargo usted no conoce acerca del tema, lo que usted haría es:**

- A. Rechazo el reto.
- B. Acepto y busco por mi cuenta la forma de informarme y lograrlo.
- C. Acepto pero pediría una capacitación por parte de la empresa.

## Anexo F: Prueba Psicológica

### Prueba Psicológica Propuesta

#### Test de wartegg

#### Instrucciones

- Completar los dibujos partiendo del símbolo que aparece en cada recuadro.
- Intentar hacerlo ordenadamente, pero si no puede, poner el número en el orden que se hayan realizado.
- Poner título a cada uno de los dibujos una vez que se ha terminado de dibujar.
- Indicar por orden cual le gustó más y cual le gustó menos.
- Indicar por orden los que resultaron más fáciles de realizar.

**Duración:** 30 minutos.

