



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**  
Chiclayo

**Facultad de Ciencias Empresariales – Escuela de Administración de Empresas**



# **Administración de Personal**

**Una Visión del Norte del Perú**  
**Investigaciones**

**Eduardo Amorós**

## Introducción

El presente documento contiene los trabajos de investigación concluidos por los estudiantes de Administración de Personal del sexto ciclo de la carrera de Administración de Empresas durante el semestre 2007 – II con la asesoría del profesor del curso, que en este caso es el compilador de los mismos.

Realmente es muy agradable ver como los estudiantes, han logrado un buen nivel académico y mejorado enormemente la calidad de sus trabajos de investigación. Este es el reflejo del esfuerzo que esta realizando la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, en la formación de sus estudiantes utilizando como base la metodología de la investigación para profundizar en los temas propios de su carrera, que estamos seguros que dejará una huella más profunda en ellos, por el esfuerzo que le entregan y el apoyo constante de todos nosotros

Considero que este compendio, va ha ser de mucha utilidad para los estudiantes de los años que vienen, pues le mostrarán que “la valla a saltar” es alta, y que tienen la responsabilidad de subirla más, de tal manera que el reto sea mayor para los que les siguen.

Agradezco el apoyo de todas las autoridades que hacen posible que nuestras publicaciones lleguen a manos de nuestros estudiantes y los de otras universidades del Perú y del Mundo, así como a profesionales y empresas que puedan necesitarla.

## Índice

- **Asenjo Herrera Ingrid.** Evaluación del proceso de reclutamiento y selección de personas en Comercial ROGER de Chiclayo.
- **Cardozo Lindao, Yolanda Milagros** Análisis del proceso de evaluación de desempeño en la PANADERÍA PANOTTIS de Chiclayo.
- **Chimoy Mayorga, Rocío del Pilar** Cultura Organizacional en la Caja de Ahorros y Créditos SIPAN S.A.C.
- **Chimoy Reyes, Gladys Leonor** Evaluación del proceso selección y reclutamiento de la Caja Sipán de Chiclayo
- **Chong Becerra, Luis** Evaluación del proceso de aplicación de personas en la empresa Sipán Distribuciones S.A.C.
- **Espinoza Flores, Sofía Alejandra** .Aplicación de los Conocimientos acerca del Proceso de Compensación de Personas para el Puesto de Representante Financiero en el Banco Interbank
- **Falla Cavero, Diana Karin.** Analisis de Clima Organizacional del área de trade marketing y eventos especiales de Cervecerías Peruanas de la Ciudad de Chiclayo
- **Fustamante Fernández, Emerson.** Análisis del clima organizacional de la empresa “Distribuidora de Fertilizantes NICOLL S.A. en la ciudad de Chiclayo”
- **Granda Soto Mily.** Evaluación del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Granda Contratistas S.R.L de la ciudad de Chiclayo.
- **Guevara Alvarado, Anilda Maribel.** Análisis de Sistemas de Información Gerencial para la Gestión de Personas en el Estudio Contable Vargas y Reynoso en la Ciudad de Chiclayo.
- **Hernández Borrero Remy** Influencia de la Seguridad e Higiene en el desempeño de los trabajadores y en la concurrencia de los clientes en El Restaurant Turístico “El Cántaro”
- **Huapaya Tantachuco, Gabriela** Evaluación del proceso de reclutamiento y selección de personas en la Panificadora “El Amigo” de la Ciudad de Chiclayo
- **Izquierdo Espinoza Rafael Antonio** Análisis del proceso de desarrollo de personas dentro la empresa Compañía Almacenera S.A.
- **Landivar Flores, Ingrid.** Evaluación del proceso de reclutamiento y selección de personas en la empresa Gamocentro Maquinarias Fénix.

- **Lescano García, María del Carmen.** Identificación del tipo de Cultura Organizacional en la Empresa Ned Red Rural Inkawuasi de la provincia de Ferreñafe - Lambayeque
- **López-torres Aurich, Camila.** Evaluación del proceso de Reclutamiento y Selección de personas en el Hotel Casa de La Luna en la Ciudad de Chiclayo
- **Mestanza Requejo Víctor Alonzo** Análisis de la Gestión en el Proceso de Reclutamiento y Selección de personal en el Restaurante “Chifa Dragón Oriental” en la ciuda de Chiclayo

# Evaluación del proceso de reclutamiento y selección de personas en Comercial ROGER de Chiclayo

Asenjo Herrera Ingrid.

## Resumen

El presente trabajo de investigación, lleva consigo la finalidad de evaluar los procesos de reclutamiento y de selección en comercial ROGER de Chiclayo, en donde se elaboró dos entrevistas tanto al gerente como a sus trabajadores, para dar respuesta a los objetivos planteados, así también se observa las variables que intervienen dentro de los procesos de reclutamiento y selección de personas que permiten obtener resultados que brinden seguridad.

La entrevista fue aplicada al gerente y también a los 7 trabajadores del comercial ROGER de Chiclayo. La mayoría de los entrevistados han ingresado por la fuente externa y aseguran que la mejor característica de un entrevistador para este comercial, es conocer bien la empresa.

Siendo que este trabajo de manera global me ha ayudado a darme cuenta que aunque la fuente externa por la que han entrado los trabajadores, no significa que sean los más adecuados para la empresa. Es así que debe darse mayor énfasis en la entrevista que hace el entrevistador, el cual debe tener muchas características.

**Palabras Claves:** reclutamiento, entrevistador, selección

## Abstract

The present work of Investigation, have with him the purpose of to evaluate the process of conscript and of selection in the commercial ROGER of Chiclayo, in where we manufacture two interviews to the manager than to his workers, for give answer to the objectives propose, thus also we see the variable that it intervene inside the process of conscript and selection of persons that permit to obtain results that invite security.

The interview was studios to the manager and also to the seven workers of the commercial ROGER of Chiclayo. The majority of the interviews have enter for the fountain external and we secure the best characteristic of one interview for this commercial is to know good the enterprise. Thus that this work of manner global have help me to give me count that although the fountain external for that have enter for the enterprise. Is thus that should give major emphasis in the interview that it do the interview which should have much characteristics.

**Keywords:** Recruitment, interviewer, selection

## Introducción

Los recursos humanos adecuados para realizar ciertas labores no abundan en ninguna sociedad, así que es importante realizar de manera correcta los procesos de reclutamiento y selección de personas.

Siendo el proceso de reclutamiento el que se encarga de atraer personas a una vacante específica de la organización, a través de dos fuentes; tales como la fuente interna y externa, cada una con sus respectivos pros y contra. Sin embargo pueden generar costos, que a cierto plazo pueda generar éxito de la organización. En tanto la selección se encarga de elegir a la persona que ocupará el cargo, aunque no es tan fácil, ya que se necesita del personal adecuado que realice este proceso, estando aquí el entrevistador, persona clave en este proceso.

La presente Investigación, está estructurada en:

Antecedentes, donde encontraremos la situación problemática del trabajo, el problema, los objetivos, la metodología a usarse y la justificación del trabajo de investigación.

Marco Teórico, en el cual desarrollo toda la teoría existente referente a proceso de desarrollo, esto implica desarrollo personal, entrenamiento y capacitación.

Resultados, después de realizar la entrevista, aquí se discutirá los resultados obtenidos. Conclusiones y Recomendaciones, después de la evaluación de los respectivos cuadros se llega a las conclusiones y ciertas recomendaciones que se dan a la empresa para que mejoren los procesos de reclutamiento y selección.

El desarrollar la presente investigación, me ha permitido observar desde cerca el gran problema que existe dentro de las organizaciones y que estas muchas no se dan cuenta, y es más cuando deciden despedir a su personal, no se dan cuenta que no escogieron a las personas adecuadas, para el respectivo cargo.

## Antecedentes

### Planteamiento Del Problema

#### Situación problemática

Las personas de una empresa son quienes determinan que ella tenga éxito o fracaso. Entre una y otra compañía pueden existir diferencias respecto de su tecnología, su capacidad financiera, su tiempo en el mercado, etc. Pero su destino está en manos de sus integrantes.

Las actividades de reclutamiento y selección que se dan en las empresas son las que corresponden a la admisión de personas, siendo este el que no se da formalmente ni con los pasos adecuados, dado que el dueño es guiado por su experiencia y corazonadas.

Como base al proceso de selección de personas está el reclutamiento, donde en casi todas las empresas pequeñas, hacen a un lado todo los criterios a considerar, para atraer y conseguir el personal adecuado, que trabaje en la empresa, debiendo se todo esto a la mala organización de la empresa, y sobre todo a la falta de capacitación del gerente o propietario de la empresa y la de sus empleados.

Y como resultado de toda esta informalidad para ejecutar estos procesos importantísimos, se ve en las empresas la entrada y salida de personas, por el hecho de no lograr los objetivos planteados por la empresa, y no adecuarse al perfil del cargo, que muchas veces no está diseñado. Causando en la empresa, un deterioro entre el trato de los miembros de la organización y además incurriendo en gastos, que afectan muchas veces a la utilidad de la empresa.

#### Problema:

¿Cuál es el modelo a seguir en la empresa Comercial Roger, en los procesos de reclutamiento y selección de personas?

## **Objetivos:**

**Objetivo General:** Evaluar el proceso de reclutamiento y selección de personas que realiza Comercial Roger.

## **Objetivos Específicos:**

- Identificar los pasos que sigue Comercial ROGER, para reclutar y seleccionar a su personal.
- Indicar la fuente de reclutamiento a usar en Comercial ROGER
- Análisis de medios de reclutamiento
- Determinar las pruebas que debe pasar el candidato.
- Determinar las características del entrevistador.
- Análisis de la factibilidad de tercerización de los procesos de reclutamiento y selección.
- Análisis del contenido de cargos de Comercial ROGER

## **Metodología**

### **Tipo de investigación**

El presente proyecto de investigación está basado en una investigación descriptiva y analítica, en donde se evaluará el proceso de reclutamiento y selección de personas, y además se dará los ajustes necesarios para lograr que comercial Roger no deje pasar de largo a su talento humano.

### **Técnicas de Recolección de Datos**

La metodología utilizada esta acorde con el siguiente procedimiento:

**Técnicas:** Se emplearán las siguientes técnicas:

#### **a. Técnica de Gabinete:**

- **Técnica de Análisis de Textos,** Comentarios de los textos documentados, tesis, revistas, páginas Web; a través de las citas de documentación.

#### **b. Técnica de Campo:**

- Entrevistas personales.

## **Acerca de comercial ROGER**

Comercial ROGER, es una microempresa que inicia sus operaciones en 1987, en la ciudad de Chiclayo (departamento de Lambayeque),

La empresa empezó a operar bajo la dirección del dueño quien se encargaba de atender a los clientes; por lo tanto no era necesario contar con personal adicional pues la cantidad de productos era mínima. Conforme pasaba el tiempo; la mercadería y la cartera de clientes aumentaban, siendo necesario contratar personal, a que contribuya a minimizar el tiempo de espera y por ende mejorar la atención al cliente.

El gerente no sólo consideró brindar los productos de abarrotes y golosinas, sino también productos de perfumería; creando y constituyendo una nueva tienda, que juntamente con la tienda denominada Golosinas Blancquita, conformas una microempresa. Y todas las veces que quería conseguir a un empleado, siempre se lo recomendaban, otras personas ajenas al negocio.

## Justificación

El presente proyecto de investigación es importante pues colocar todo nuestros cinco sentidos en las personas que trabajan en nuestra empresa y las futuras personas que vendrán, es algo muy tedioso, si es que no se tiene las herramientas adecuadas ; y de que realicen su trabajo con éxito o fracaso, está basado principalmente en los procesos de reclutamiento y selección y sino se tiene bien en claro esto , es mejor que se retome estos procesos claves para el éxito de la empresa y de la sociedad misma.

## Marco Teórico

### Sistematizando conceptos:

#### Reclutamiento:

- Es el proceso permanente mediante el cual una organización reúne solicitantes de empleo mediante el cual una organización reúne solicitantes de empleo, de manera oportuna, económica y con suficiente cantidad y calidad, para que posteriormente concursen en la función de selección. (Guth, 1994)
- Proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del mercado de recursos humanos para abastecer su proceso selectivo. (Chiavenato, 2002)
- Es el proceso o conjunto de actividades encaminadas a ponerse en contacto con una determinada institución que oferta bolsa de trabajo, o simplemente es la búsqueda de candidatos, que puedan reunir las condiciones o requisitos, para ser contratados por la empresa en sus necesidades constantes de suplencia, renuncias, despidos o jubilaciones (Ayala, 2004)

Pudiendo concluir en lo siguiente: **“Es hacer de personas extrañas a la empresa, candidatos a ocupar un puesto en ella”**.

**Proceso de reclutamiento.** Los reclutadores llevan a cabo varios pasos. El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección. El plan de recursos humanos puede mostrarse especialmente útil, porque ilustra las vacantes actuales y las que se contemplan a futuro. El reclutador se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe. Siempre que lo juzgue necesario, el reclutador debe solicitar información adicional poniéndose en contacto con el gerente que solicitó el nuevo empleado. Luthe (1998), citado por Duvál y Dussán (2003)

**Entorno de reclutamiento.** Se debe considerar el entorno en que habrán de moverse los reclutadores. Los límites del ese entorno se originan en la organización, el reclutador y el medio externo, de los cuales los elementos más importantes son: Reyes (1971)

- Disponibilidad interna y externa de recursos humanos.
- Políticas de la compañía.
- Planes de recursos humanos.
- Prácticas de reclutamiento.
- Requerimientos del puesto.

**Límites y desafíos del reclutamiento.** Disponibilidad interna y externa de recursos humanos. La tasa de desempleo en el área, las condiciones del ramo de la compañía, la abundancia o escasez en la oferta de personal, los cambios en la legislación laboral y las actividades de reclutamiento de otras compañías influyen en la tarea de obtener un grupo de solicitantes para una ocupación dada. Aunque estos factores se incluyen en la planeación de recursos humanos, con frecuencia las condiciones económicas varían rápidamente.

El reclutador puede acudir a tres índices básicos. Indicadores económicos. Permiten conocer las actuales coyunturas de la economía de un sector, de una zona geográfica o de toda la nación. Actividades de reclutamiento de otras compañías. Permiten conocer las estrategias básicas que se plantean las organizaciones competidoras. En muchos casos, puede medirse

con relativa precisión a través de los avisos publicados. Pero esta técnica puede resultar costosa. Las ventas actuales de la compañía y sus metas. Debido a que los planes de recursos humanos se basan parcialmente en las predicciones de ventas, las variaciones entre las ventas reales y las previstas constituyen un factor vital.

**Políticas y normas de la organización.** En ocasiones, las políticas que se fije la compañía pueden convertirse en limitantes de las actividades de reclutamiento. Políticas de promoción interna. Las políticas de promoción interna estipulan que los actuales empleados tienen opción preferencial para acceder a determinados puestos. Tiene el mérito de garantizar a cada empleado una carrera y no solamente un empleo. Esta práctica puede tener el efecto negativo de limitar el ingreso de personas con ideas y perspectivas nuevas en la organización. Obviamente, la necesidad de contar con un inventario actualizado de conocimientos y habilidades del personal se incrementa cuando la organización instituye esta política.

**Políticas de compensación.** Un factor limitante común en muchas áreas de reclutamiento son los niveles de compensación que estipulan las organizaciones. Por lo común, los reclutadores tienen un mínimo grado de discrecionalidad en las compensaciones que ofrecen. El reclutamiento a nivel internacional conduce a múltiples excepciones y codificaciones de las políticas nacionales. En esta área, el reclutador deberá trabajar en colaboración con los asesores legales y comerciales de la corporación.

**Políticas sobre situación del personal.** Actuando en consonancia con las leyes de un país determinado, la organización puede proceder a vetar o favorecer la contratación de personal temporal, por ejemplo. Estas decisiones y parámetros incidirán directamente sobre las actividades de reclutamiento.

**Políticas de contratación internacional.** Con frecuencia, determinadas legislaciones estipulan el nivel máximo de extranjeros que pueden laborar en una organización, lo cual ejerce efectos directos sobre las políticas de una corporación.

**Planes de recursos humanos.** En las compañías grandes y tecnológicamente avanzadas, los reclutadores usan con frecuencia un plan de recursos humanos para definir su estrategia de reclutamiento, en especial cuando la corporación sigue una política basada en las promociones internas. Estos planes pueden estipular cuáles puestos se deben llenar con personal externo, y cuáles se deben cubrir externamente.

**Prácticas de reclutamiento en el pasado.** Con frecuencia, las organizaciones tienden a perpetuar políticas y prácticas que dieron resultado en el pasado, sin someterlas a un análisis crítico, sin considerar que conviene revisarlas con frecuencia.

**Requisitos del puesto.** El reclutador debe hacerse la pregunta: ¿Qué es lo que realmente requiere este puesto? A niveles intermedios, se ha determinado que con frecuencia las habilidades realmente esenciales son la capacidad de leer y escribir bien, una actitud de responsabilidad profesional, y la capacidad de comunicarse con otras personas. La disposición para aprender es también una característica crucial. Por lo general, las personas más calificadas y con más experiencia solicitarán ingresos más altos. Una segunda dificultad deriva del bajo nivel de satisfacción en el trabajo que es posible que una persona excesivamente calificada va a encontrar en un puesto que presenta mínimos desafíos a su capacidad profesional.

Determinar exactamente cuáles serán las responsabilidades del puesto que se intenta llenar es la única alternativa para obtener candidatos adecuados. Es esencial responder a lo siguiente; para desempeñar este puesto:

- ¿Qué es necesario hacer?
- ¿Qué es necesario saber?
- ¿Qué es necesario aprender?
- ¿Qué experiencia es realmente relevante?

**Costos.** El reclutador debe operar en el marco de presupuestos que por lo común son poco flexibles. El costo de identificar y atraer candidatos puede en ocasiones ser considerable para la organización, a menos que se cuente con un sistema de selección y reclutamiento debidamente sustentado. Wether (1999)

De otra parte, las compañías modernas no solamente promueven sus productos, también venden su imagen laboral, con incentivos y programas que les dan un margen de ventaja en el campo del reclutamiento de los recursos humanos. Ejemplos de ello son: programas de apoyo a la educación formal de su personal, servicios de guardería, planes de cafetería.

**Canales de reclutamiento.** Los canales más usuales los constituyen la solicitud directa al empleador, los contactos de amistades y la respuesta a los avisos de la prensa. En el nivel ejecutivo, se utilizan los servicios de las agencias "cazadoras de talentos".

La información proveniente de amigos y parientes es la más precisa y detallada. Le sigue en precisión la que obtiene el solicitante que se presenta personalmente para solicitar empleo. Por regla general, las personas que están en busca de un empleo utilizan más de un canal.

**Candidatos espontáneos.** Los candidatos espontáneos se presentan en las oficinas del empleador para solicitar trabajo o envían por correo su curriculum vitae. Las solicitudes que se consideran de interés se archivan hasta que se presenta una vacante o hasta que transcurre demasiado tiempo para que se las considere válidas (un año).

**Recomendaciones de los empleados de la empresa.** Es probable que los empleados de la empresa refieran candidatos potenciales al departamento de personal. Esta práctica tiene algunas ventajas:

- Los candidatos que llegan a la compañía por ese canal ya poseen cierto conocimiento de la organización.
- Es probable que el personal especializado de la compañía conozca a otros técnicos y científicos difíciles de localizar.
- Los empleados tienden a presentar a sus amistades, quienes probablemente mostrarán similares hábitos de trabajo y actitudes semejantes. Además, estos candidatos desearán esmerarse en su trabajo para corresponder al amigo que lo recomendó.

**Anuncios en la prensa.** Pueden llegar a mayor número de personas. Los anuncios de solicitud de personal describen el empleo y las prestaciones, identifican a la compañía y proporcionan instrucciones sobre cómo presentar la solicitud de trabajo. Cuando se intenta localizar candidatos muy especializados pueden insertarse anuncios en revistas y periódicos profesionales. Esta técnica presenta la desventaja de que puede producirse un alud de solicitudes, o por el contrario encontrar escasa respuesta. Cuando la compañía empleadora se identifica en el aviso, no es posible encontrar candidatos para reemplazar a un empleado actual.

Resulta importante redactar los avisos desde el punto de vista del candidato. Es erróneo presentar exclusivamente los requerimientos de la compañía. Siempre es preferible ser breve y conciso. El aviso ideal debe incluir:

- Las responsabilidades del empleo.
- La manera en que el interesado debe solicitar el empleo, especificando canales e información inicial a presentar.
- Los requerimientos académicos y laborales mínimos para cumplir la función.

El reclutador también puede recurrir a compañías especializadas en la detección de personal. Estas compañías pueden dividirse en:

- **Agencias de empleos.** Establecen un puente entre las vacantes de sus clientes y los candidatos que obtienen mediante publicidad o mediante ofertas espontáneas. El pago a la agencia puede provenir de la compañía contratante o del candidato. Una tarifa común es un mes de sueldo del empleado o el 10% de su ingreso anual.
- **De identificación de personal de nivel ejecutivo.** Solamente contratan ciertos recursos humanos específicos, a cambio de un pago cubierto por la compañía contratante. Algunas compañías se especializan en buscar personal de nivel ejecutivo, en tanto otras lo hacen en la identificación de técnicos o científicos. Estas empresas operan mediante búsquedas activas entre los empleados de otras organizaciones. Estas prácticas han sido cuestionadas a nivel ético.

Además, se puede recurrir a:

- Instituciones educativas. Las universidades, las escuelas técnicas y otras instituciones académicas son una buena fuente de candidatos jóvenes que harán moderadas peticiones de salarios.
- Asociaciones profesionales. Muchas asociaciones profesionales establecen programas para promover el pleno empleo entre sus afiliados. Los profesionales que pertenecen en forma activa a una asociación tienden a mantenerse muy actualizados en su campo.
- Sindicatos. Es práctica común de muchos sindicatos llevar relaciones actualizadas de sus afiliados, especificando incluso su disponibilidad laboral.
- Agencias de suministro de personal temporal. Estas agencias operan "prestando" personal a una compañía que requiere llenar una vacante durante un determinado lapso. Presenta las ventajas de rapidez para suministrar personal clave y las tarifas relativamente razonables que cobran.
- Personal de medio tiempo. Aunque hay notables variantes en este mercado, muchas empresas continúan mostrándose reticentes a formar un vínculo laboral que para la compañía conlleva todas las responsabilidades legales sin aportar a cambio los servicios totales del empleado. Puede emplearse mediante este sistema a un experto en cómputo, un contador o un repartidor. Llanos (1998).

Según Chiavenato (2002), sostiene lo siguiente acerca de los medios de reclutamiento:

- Avisos en periódicos y revistas especializadas: los avisos en periódicos son una buena opción para el reclutamiento, dependiendo del tipo de cargo vacante. Gerentes, supervisores y empleados de oficina pueden reclutarse a través de periódicos locales o regionales. Cuando el cargo es muy específico puede recurrirse a revistas especializadas.
- Agencias de reclutamiento: en vez de ir directamente al MRH, la organización puede entraren contactos con agencias de reclutamiento, para proveerse de candidatos que aparecen en sus bases de datos.
- Contactos con escuelas, universidades y asociaciones gremiales: la organización puede desarrollar un esquema de contactos intensivos con escuelas, universidades, asociaciones (por ejemplo, directorios académicos) y centros de integración universidad-empresa para divulgar las oportunidades que está ofreciendo al mercado.
- Presentación de candidatos por recomendación de empleados: es otro sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y efectos relativamente rápidos., la organización que estimula a los empleados a que se le presenten o recomienden candidatos (amigos, vecinos o parientes) está utilizando uno de los vehículos más eficientes y de más amplio campo de reclutamiento.
- Consulta en los archivos de candidatos: el archivo de candidatos es una base de datos que puede catalogar a los candidatos que se presentan espontáneamente que no fueron tenidos en cuenta en reclutamientos anteriores. El sistema de archivo se realiza de acuerdo con las calificaciones más importantes, por área de actividad o por cargo, y se basa en el currículum vital o en los datos de la propuesta de empleo.
- Base de datos de candidatos: a los candidatos sobrantes en ciertos reclutamientos, las organizaciones los introducen en una base de datos donde archivan los CV para utilizarlos en nuevos reclutamientos.

**Formas de solicitud de empleo.** Cumplen la función de presentar información comparable de los diferentes candidatos. Esto tiene gran interés, ya que sólo así se podrá tomar una decisión objetiva.

**Datos personales:** El deber ético de mantener privada la información disponible es evidente. El reclutador debe mantener la atención en las características que realmente son operativas para el puesto.

**Preparación académica:** La educación recibida constituye un indicador decisivo para la evaluación de los candidatos. Un reclutador debe procurar identificar candidatos con formación académica que se relacione con el puesto en forma operativa. Los grados académicos no garantizan eficiencia en el desempeño de ciertas funciones.

Antecedentes laborales: Los empleos anteriores permiten saber si el solicitante es una persona estable o si cambia de una ocupación a otra con frecuencia. Tener un antecedente sobre el desempeño laboral proporciona datos sobre las responsabilidades y experiencias del candidato, la forma en como ha cumplido con unas y a adquirido las otras.

Pertenencia a instituciones, distinciones, pasatiempos: Especialmente cuando se recluta para llenar vacantes de nivel ejecutivo, las compañías suelen tener muy presente el hecho de que sus empleados constituyen la imagen de la organización. Los pasatiempos revelan las facetas importantes de la personalidad.

Referencias: Aunque es un elemento subjetivo, las referencias revelan aspectos importantes del candidato.

Autenticidad: Es común solicitar al candidato que firme la solicitud de su puño y letra. Bajo la rúbrica aparece una leyenda que advierte al solicitante que cualquier inexactitud, ocultamiento o tergiversación deliberada hará nulo su contrato de trabajo. Esta cláusula no tiene vigencia indefinida, normalmente el plazo máximo es el período de prueba. Llanos (1998)

## **SELECCIÓN**

De manera explícita sustenta Guth (1999). La selección de recursos humanos es el proceso mediante el cual las características y cualidades personales y laborales de un candidato de empleo se comparan con las de otros, a efecto de elegir de entre ellos al mejor para cubrir la plaza vacante en una organización.

### **Requerimientos del proceso de Selección:**

Para que la función de selección de recursos humanos opere adecuadamente, todas sus partes deben realizarse por profesionales calificados. Las dependencias usuarias y los candidatos deben conocer el procedimiento de selección que se implemente, el cual debe ser válido, confiable, objetivo, estandarizado y ético en todas sus partes. Por otra parte, durante la puesta en marcha del procedimiento de selección, deben contestarse estas preguntas.

- ¿A qué nivel pertenecen las plazas en las que se va a seleccionar personal (ejecutivo, empleado, obrero)? No se puede dar un tratamiento igual a todos los puestos; habrá que pensar en estrategias particulares para cada uno.
- ¿Conoce el seleccionador las características del puesto? No se puede seleccionar si no se tienen los elementos de comparación para poder hacerlo.
- ¿El candidato está dispuesto a aceptar el salario, las prestaciones, las condiciones de trabajo y las probabilidades de desarrollo y promoción que puede ofrecer la empresa? La selección de recursos humanos debe ser un proceso bilateral de toma de decisiones.
- ¿Existen, se conocen y se llevan a cabo políticas de selección y contrastación? Es imprescindible analizar si las características de los candidatos o a los menos malos?

El último requisito indispensable de la función de selección es que antes de tomar decisiones de contratación debe reunirse la mayor y mejor información posible sobre cada uno de los aspirantes y no adelantar conclusiones hasta haber analizado los resultados correspondientes.

¿Puede y quiere desempeñar el puesto? Al momento de seleccionar aspirantes para ocupar una plaza vacante, existirán diversos factores que debemos comparar entre ellos y cotejarlos contra lo señalado por el análisis de puestos respectivo y por las políticas ideológicas y de contratación de la compañía. En términos generales, debemos conocer de los aspirantes los siguientes elementos, que aquí se contrastan con los medios que se podrán utilizar para su indagación.

**Entrevista de selección:** según Chiavenato (2002), nos dice que es la técnica de selección más utilizada. La entrevista tiene diversas aplicaciones en las organizaciones, ya que puede emplearse en la selección inicial de los candidatos durante el reclutamiento, como entrevista personal inicial en la selección, entrevista técnica para evaluar conocimientos técnicos y especializados, entrevista de consejería y orientación profesional en el servicio social, entrevista de evaluación de desempeño, etc.

Lo que usted debe saber para entrevistar candidatos: en general, la entrevista es un instrumento de comparación. El entrevistador debe moverse dentro de cierta precisión (presentando resultados coherentes) y cierta validez (midiendo con exactitud lo que se pretende verificar), como instrumento de medida confiable. Su margen de error (tolerancia o varianza frente a las medidas) es alto, dada su condición humana. El entrevistador debe ser como el fiel de la balanza que compara con objetividad las características ofrecidas por el candidato, con los requisitos exigidos por el cargo.

### ¿Puede desempeñar el puesto?

La idea es comparar las características peculiares de cada candidato, desde el punto de vista laboral, con los requisitos exigidos por el análisis de puestos y a través de los siguientes factores:

- Conocimientos académicos y de trabajo suficientes y en las áreas apropiadas. MEDIO: pruebas ocupacionales y entrevista de empleo
- Experiencia adecuada en tiempo y calidad  
MEDIO: Entrevista de empleo, formato de solicitud de empleo y comprobación de referencias.
- Inteligencia término medio o superior  
MEDIO: pruebas psicométricas y entrevista de empleo
- Habilidades desarrolladas adecuadamente para el desempeño eficiente del puesto  
MEDIO: pruebas ocupacionales y entrevista de empleo
- Aptitudes requeridas para desarrollar eficientemente las actividades del puesto  
MEDIO: pruebas psicométricas
- Características físicas adecuadas y buen estado de salud  
MEDIO: examen médico de ingreso y entrevista de empleo
- Solvencia moral:  
MEDIO: comprobación de referencias y entrevista de empleo

**Evaluación de los resultados de la selección de personas:** existen varios procedimientos de selección, que se pueden combinar de diversas maneras. Cada organización necesita determinar los procesos y procedimientos de selección más adecuados que proporcionan los mejores resultados. El proceso de selección debe ser eficiente y eficaz. La eficiencia radica en hacer correctamente las cosas: saber entrevistar bien, aplicar pruebas de conocimientos válidas y precisas, dotar de rapidez y agilidad la selección, contar con un mínimo de costos operacionales, involucrar a las gerencias y sus equipos en el proceso de selección de candidatos, etc. La eficacia reside en alcanzar resultados y objetivos: saber traer los mejores talentos para la empresa Y, sobre todo, lograr que la empresa mejore cada día con la nueva adquisición de personal.

### Resultados

Los resultados de la entrevista realizada al Gerente Oscar Asenjo Asenjo de la empresa Comercial ROGER.

- No tiene descripción de cargo escrito, pero si lo comunica a los trabajadores cuando los contrata.
- Para reclutar personal externamente utiliza la comunicación entre sus amistades del mismo centro de trabajo.
- En reclutamiento interno, no utiliza esta fuente de reclutamiento, con frecuencia, es decir rara vez.
- Nunca ha contratado una empresa externa para reclutar personal, por que no ha recibido la propuesta de estas empresas, y por que no lo cree muy necesario, ya que incurriría tal vez en gastos innecesarios.
- Sí contrata personal por recomendación o familiares.

- En el momento de seleccionar al candidato, cabe indicar que no hay muchos candidatos, así que el que se presente, lo entrevistará como primer paso, y luego se hacen los acuerdos convenientes como el horario, sueldo, entre otros

Los resultados de la entrevista aplicada a 7 trabajadores de la empresa Comercial ROGER en las diferentes áreas como: almacén, atención al cliente, entrega de paquetes.

**Tabla N° 1: Áreas y cargos de los Trabajadores**

Área	Cargo	Total
Almacén	Almacenero	1
Atención al cliente	vendedor	1
	vendedor	1
	vendedor	1
	vendedor	1
Entrega de paquetes	encargado	1
	encargado	1
<b>TOTAL</b>		<b>7</b>

Se puede observar que la fuerza de ventas es la que mayor número de personas tiene en esta área. No obstante se tiene que tanto en las áreas de almacenamiento y entrega de paquetes son entre y dos personas, ya que ambos áreas tienen menor número de tareas.

**Tabla N° 2: Proceso de Reclutamiento**

CARGOS	Acuerdo o Desacuerdo
almacenero	SI
vendedor	NO
vendedor	SI
vendedor	SI
vendedor	SI
encargado	SI
encargado	SI
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>

Se puede apreciar que respecto al proceso de reclutamiento, casi todos los empleados están en desacuerdo, a excepción de uno, ya que manifiesta que no debe haber una recomendación interna, es decir no se debe confundir lazos familiares con los negocios

**Tabla Nº 3: Fuentes de Reclutamiento**

CARGOS	Fuentes de Reclutamiento	
	F. interna	F. externa
almacenero		x
vendedor	X	
vendedor		x
vendedor		x
vendedor		x
encargado		x
encargado		x
<b>TOTAL</b>	1	6

En la tabla nº 3, podemos observar que tanto la fuente interna como la externa, son utilizadas en Comercial ROGER, pero se ve en este caso que son 6 los que han ingresado por la fuente externa, es decir por intervención de agentes externos, sea el caso por recomendación de personas ajenas a la empresa, además por recomendación de los mismos empleados. Y uno que se le promovió dentro de la misma empresa.

**Tabla Nº 4: Medios de Reclutamiento inicial**

CARGOS	MEDIO POR EL QUE INGRESÓ
almacenero	Recomendación externa
vendedor	Recomendación interna
vendedor	Recomendación externa
vendedor	
vendedor	
encargado	
encargado	

**Tabla Nº 5: Medios de Reclutamiento**

CARGOS	Medio que recomienda
almacenero	aviso
vendedor	anuncio en la radio
vendedor	volantes
vendedor	anuncio en el periódico
vendedor	aviso
encargado	aviso
encargado	aviso o anuncio en radio

En la tabla nº 4, se ve claramente que la recomendación externa es el medio que mayormente predomina, a diferencia de un empleado, que ingresó por recomendación interna. En la tabla nº 5 se ve cómo es que sugieren que sea el medio para reclutar, la mayoría optó por el aviso, sin quedarse atrás el anuncio en radio. Medios que consideran ser más receptivos de personas, para el puesto vacante.

**Tabla N° 6: Características de un Entrevistador para la selección**

CARGOS	Características				
	conozca acerca de la empresa	contenido del cargo	aplique la psicología	perfil del candidato	experiencia
almacenero	x	x			x
vendedor	x	x	x		
vendedor		x		x	x
vendedor	x	x			x
vendedor	x	x			
encargado	x	x			
encargado		x	x		x

Vemos que dentro de las características del entrevistador: Conocer el contenido del cargo es la característica que mayor eyección tuvo por lo empleados, como condición que es la características necesaria en un entrevistador, a la hora de seleccionar, seguidamente está la características el conocimiento de la empresa y experiencia, para no cometer errores

**Tabla N° 7: Pruebas para el futuro candidato**

CARGOS	Pruebas a aplicar	
	Prueba de campo	Prueba psicológica
almacenero	x	
vendedor	x	
vendedor	x	
vendedor	x	x
vendedor	x	
encargado	x	
encargado	x	

En esta tabla, podemos observar que las pruebas a aplicar, los empleados sugieren que la empresa use la de prueba de campo, ya que esta actividad es de contacto con el público y cosas tangibles, poniéndose a prueba sus habilidades y destrezas y talvez su experiencia. Aunque uno de ellos sugirió que se use la prueba psicológica, para poder ver cómo es su comportamiento y temperamento, entre otros aspectos, para el trabajo en equipo que es lo que más se requiere. Es clave decir que estos empleados fueron entrevistados v nor orden del dueño. entraron de inmediato a trabajar.

**Tabla N° 8: Tercerización de los procesos de Reclutamiento y Selección**

CARGOS	Tercerización de los procesos	
	Si	No
almacenero		x
vendedor	x	
vendedor	x	
vendedor	x	
vendedor		x
encargado		x
encargado		x

Se puede observar que en la opción de delegar la responsabilidad de reclutar y seleccionar personal, es algo que no apoyan los empleados de Comercial ROGER, sin embargo los restantes empleados si creen que es conveniente, ya que se podrá evitar conflictos entre ellos mismos, pérdida de tiempo, etc.

**Tabla N° 9: Contenido del cargo**

CARGOS	Contenido del Cargo	
	De acuerdo	Desacuerdo
almacenero	x	
vendedor	x	
vendedor	x	
vendedor		x
vendedor	x	
encargado		x
encargado	x	

Se logra apreciar que dentro de este aspecto tan importante para la empresa como para el candidato: contenido del cargo. Sólo dos empleados no están de acuerdo con las actividades y tareas que tiene su cargo, ya sea por que sienten sobre carga, causándoles malestar. Esto es que se requiera de mayor personal o que se vuelva a organizar las actividades y tareas para cada cargo. A pesar de ello el resto si están de acuerdo con su cargo.

## Discusión de Resultados

A través de esta investigación descriptiva que tuvo como objetivo principal evaluar el proceso de reclutamiento y selección de personas que realiza Comercial ROGER, siendo las variables: reclutamiento y selección de personas.

Así que para evaluar el proceso de reclutamiento y selección de personas que realiza Comercial ROGER, y conocer todo lo que concierne a estos procesos, desde el proceso mismo hasta el diseño de cargos, analizaré cada una de las variables, siendo las siguientes:

**RECLUTAMIENTO:** de esta variable crucial se destaca de la entrevista hecha tanto al gerente como a los trabajadores que Comercial ROGER, no cuenta con un proceso de reclutamiento establecido, y que dentro de lo que hace espontáneamente el gerente es simplemente pasar la voz a sus compañeros comerciantes conocidos, ya que hay un lazo de amistad y confianza, es en donde los candidatos llegan hasta el gerente. Aunque los empleados recomiendan que el medio para atraer personas sea el de un aviso (cartel) y anuncio en la radio. Y es preciso decir que los empleados, prefieren que la fuente de reclutamiento sea la externa, ya que esto de la fuente interna puede causar malestar, ya que el dueño puede traer familiares suyos a la empresa, y se pueda dar condescendencia para con este.

**SELECCIÓN:** de esta variable se puede decir que los empleados en su mayoría prefieren que la persona encargada de entrevistar sea el dueño, o que sepa tanto de la empresa como el dueño y no pecar de ignorancia sobre el contenido del cargo y la experiencia. En la entrevista con el gerente, mencionó que es él quien entrevista personalmente a sus candidatos, siendo gerente de esta empresa más de 20 años, así que la experiencia ya esta de por sí hecha. Respecto a las pruebas que puede darse para este tipo de empleados, es de preferencia la de campo, alternativa elegida por los mismos empleados, y es que actualmente no se da en la empresa, porque para poder entrar al puesto vacante, sólo se considera a la entrevista inicial que tiene con el gerente. Considerando que el contenido del cargo se vuelve algo de suma importancia para evaluar al candidato, comercial ROGER, no tiene sus actividades y tareas bien definidas (diseño de cargos), convirtiéndose en trabajos rotativos muchas veces, así que según los resultados arrojados por la entrevista hecha a los empleados, nos aseguran que causa malestar y estrés, esta modalidad usada por la empresa. Comparando con la respuesta del gerente, nos asegura que aunque sus trabajadores no comprendan esta modalidad de las actividades que contiene su cargo, se ha sabido manejar hasta el día de hoy, y es que ante la desventaja de lo que ellos puedan expresar respecto al malestar producido, al menos todos saben de ventas, almacenamiento y de entrega de paquetes.

## Conclusiones

- Comercial ROGER, no tiene bien establecidos el proceso de reclutamiento y selección de personas, donde no todos sus trabajadores están de acuerdo, y los pasos que lleva consigo estos procesos son: el gerente pasa la voz a sus conocidos, llega el candidato, es entrevistado por el gerente, y luego pasa a ocupar el cargo vacante.
- Las fuentes de reclutamiento que usa comercial ROGER, es la externa y en menor proporción la fuente interna. La fuente externa, en definitiva no causa ningún costo. Aunque el riesgo que contiene la fuente interna es la de causar malestar entre los mismos trabajadores, ya sea por que percibirá mayor remuneración.
- En el caso de los medios de reclutamiento, comercial ROGER usa simplemente la recomendación externa de sus amistades y de los mismos empleados..
- En cuanto a las características del entrevistador, fundamentalmente debe conocer la empresa tanto como el dueño y el contenido del cargo; además la experiencia suficiente para no cometer errores garrafales, que conlleven a que se desarrolle nuevos problemas en la empresa.
- Respecto a las pruebas, se considera a la prueba de campo como la de mejor opción, para definir si el candidato es el indicado.

- En la posibilidad de que haya una tercerización de los procesos de reclutamiento y selección, el gerente, afirma que no es preciso aún, ya que falta definir bien los cargos dentro de la empresa.
- Los empleados dejan entre ver que no hay un contenido específico del cargo, creando malestar entre ellos mismos, y con el gerente, habiendo malos entendidos laborales.

### Recomendaciones

- Comercial ROGER, debe considerar que cada una de sus áreas son fundamentales en la empresa, la (s) fuente (s) de reclutamiento y los medios no son los adecuados. Desde ahí debe comenzar por incluir nuevas modalidades en estos procedimientos, como la de tener por escrito los procedimientos de reclutamiento y selección
- Así mismo, se debe considerar, el análisis, descripción y especificación de cargos, para que no haya confusión en las labores y además evitar malos entendidos entre los mismo empleados.
- Apostar por sus empleados, es lo mejor que puede hacer el gerente, para obtener mejores resultados, que logren mejores beneficios tanto para el gerente como para los mismos empleados.

### Bibliografía

Ayala 2004. proceso de Admisión y empleo de Recursos Humanos. San Martín. Online: [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/reclutamientoyseleccionpersonal/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/reclutamientoyseleccionpersonal/)

Duval Martínez, Juan y Carlos Dussán Cáceres. 2003. Sistema de selección y reclutamiento de personal para la empresa Incocivil S.A. Universidad Antonio Nariño Online: <http://www.paginasamarillas.com/clientes/incocivil/DPTO%20RECURSO%20HUMANO.pdf>

Chiavenato, Adalberto.2002. Gestión del talento humano. Reclutamiento de personas.

Guth Aguirre, Alfredo.1999. Reclutamiento, selección e integración de Recursos Humanos. Editorial Trillas. México.

Llano Cifuentes Carlos.1998. Dilemas éticos de la empresa contemporánea. Ed. Fondo de Cultura Económica. México.

Wether William B., Jr. -Heith Davis. 1999. Administración de personal y recursos humanos. Editorial Mc.Graw Hill. México.

### Anexos

#### Entrevista 1

Dirigida al gerente

1. ¿Cuál es el proceso que sigue para atraer personal para sus tiendas?
2. ¿Cuál fuente prefiere usted, la interna o externa, para reclutar a su personal?
3. ¿De qué medios se vale para reclutar a su personal?
4. ¿Cuáles son las características que deba tener el entrevistador?
5. ¿Cuáles son las pruebas las que debe pasar el candidato?
6. ¿Hay posibilidades de que las funciones de reclutamiento y selección la transfiera a otra empresa especialista?
7. ¿cree que las actividades que ha designado para cada cargo de cada uno de sus trabajadores, son las correctas o hay deficiencias por superar?

## Entrevista 2

Dirigida al empleado

1. ¿Estas de acuerdo con el proceso de reclutamiento que está llevando a cabo esta empresa?
2. ¿Con cuál de estas fuentes: interna y externa, estas de acuerdo, por qué?
3. ¿Crees que con los medios que se recluta al personal sea el más adecuado?
4. ¿Qué característica debería tener un entrevistador, para seleccionar al personal de esta empresa?
5. ¿Qué prueba debe colocársele a un candidato, para que ingrese a esta empresa?
6. ¿Estarías de acuerdo con que una empresa especialista en reclutamiento y selección, se haga cargo de esto, en lugar de la propia empresa?
7. ¿Crees que las actividades que tiene tu cargo, están bien definidas o no?

## Entrevista A Gerente

P1: el proceso que se lleva a cabo en mi empresa es la de recomendar a mis conocidos, que me consigan a algún interesado en trabajar, y que sobre todo que ya tenga experiencia en ventas, luego lo entrevisto en un primer momento, según esto se le otorga el empleo, y según esto, se le pone de manifiesto las condiciones y las políticas y reglas de la empresa, y dentro de esto, una modalidad que sigue nuestra empresa, es pedir la copia del DNI del trabajador. Y ya conforme el trabajador, demuestra que verdaderamente sabe desenvolverse en su labor, se queda, de lo contrario se le dará una 2da oportunidad, o de lo contrario se le pide que se retire de la empresa, por el hecho de no cumplir con los objetivos de la empresa.

P2: bueno las dos, pero con mayor inclinación la fuente externa, ya que puede abrir otras expectativas, trayendo consigo nuevas experiencias de sus trabajos anteriores.

Aunque este por ser externa, y se cree que pueda generar mucho gasto, no es así, ya que es innecesario, traer especialistas, y mucho hacer un contratos con las agencias de empleo.

P3: bueno los medios de los que me he valido hasta ahora, son simplemente, el de encargar a mis conocidos del mismo centro de labores, que me consigan personas que tengan experiencia y ganas de trabajar. Y en muy pocas veces colocar anuncios en las tiendas. Ya que siempre he optado por la primera opción, ya que si ha funcionado hasta algunos momentos, ya que se producen con mayor incidencia desajustes, con un clima laboral desagradable.

P4: Definitivamente, que sepa todo el giro del negocio, que sepa manejar toda la situación al momento de seleccionar, siendo preciso y conciso en las preguntas que le va lanzar al candidato, de tal forma que la información que pueda extraer del candidato, sea útil y que sea neutral.

P5: Las pruebas que debe pasar el candidato es la de campo, aunque esto se desprende, si es que pasa la entrevista inicial. Aunque no está demás decir que se le debe hacer una prueba de psicología, para comprobar, que aptitudes tiene, y saber su temperamento, y la definición de carácter. Ya que en este trabajo, lo que se requiere de mucha paciencia con los clientes.

P6: creo que por el momento, no lo que debo mejorar en el proceso de reclutamiento y selección de personal, es los medios para atraer y captar candidatos, y luego seleccionarlos, a través de una serie de características a considerar. Con las respectivas pruebas para el candidato

P7: Respecto a esto, bueno la verdad que nada bien están pero en sí, lo que se ha logrado hasta ahora es que todos saben todo. Por que clave es decir que no todo el día a cada minuto se vende, hay momentos en que las tiendas quedan sin clientes, entonces se les puede mandar a hacer otras actividades parecidas de su compañero, y este último, hace las del primero. Con lo cual se ha sabido manejar, pero mis trabajadores, aún no confían es este procedimiento.

## Entrevista A Trabajadores

### Entrevista Nº 1

P1: No porque no permite captar los mejores elementos que esta requiera.

P2: Si nos abocamos a la confianza sería la fuente interna, dado que es la mejor fuente de afinidad, por parte de los trabajadores, ya que para hacerse responsable de recomendar, a cierta persona, quiere decir que conoce sus virtudes y defectos, asimilándolos, si se relacionan con la empresa. Conociendo previamente la exigencia de sus empleadores.

P3: No porque este medio vincula demasiados sentimientos como la amistad y necesidad, sin tener en cuenta los verdaderos valores que benefician a la empresa.

P4: Las características son las siguientes:

- ∞ Personal capacitado, psicología
- ∞ Experiencia en reclutamiento y selección
- ∞ Ecuanimidad
- ∞ Conocimiento de la empresa y de lo que ella requiere

P5: las mejores son las pruebas de campo, donde al personal se le somete a una prueba de adaptación

P6: Si, porque la selección de personal debería llevarla un especialista, para poder medir aptitudes, temperamento, experiencia y capacidad del futuro trabajador. Pudiéndose asegurar de un modo un trabajador en potencia muy eficaz

P7: si pero pienso que deben ser más definidas es decir, las responsabilidades de uno de ellos no tiene porque asumirlos otro trabajador, en todo caso deberían ser distribuidas para lograr eficacia y ahorro de tiempo.

## **Entrevista Nº 2**

P1: si estoy de acuerdo, ya que mediante este proceso, estoy en la empresa

P2: Por la externa, porque por otra persona puedes ser recomendado, por alguien ajeno de la empresa.

P3: El medio con que debe manejar la empresa es con un cartel o un aviso en la radio

P4: La característica que debe tener el entrevistado, es que sepa todo acerca del perfil del candidato y contenido del cargo

P5: La prueba que considero adecuada es la de campo, ya que hace que el candidato podrá mostrar todas sus habilidades y conocimientos acerca del cargo que tiene.

P6: No, porque es el dueño quien sabe cómo es que funciona su empresa

P7: Si estoy de acuerdo con el contenido de mi cargo, no quitaría ninguna actividad

## **Entrevista Nº 3**

P1: Si estoy de acuerdo, al menos hasta ahora se esta llevando así

P2: Por la fuente interna: ya que puedes dar oportunidad a otras personas que conoces

P3: El medio que debe utilizar la empresa: avisos en la radio

P4: Las características que debe tener el entrevistador son: que sepa todo acerca del negocio, que conozca el contenido del cargo.

P5: Debería insertarse en la empresa, las pruebas psicológicas, también las de campo

P6: No, porque podría haber errores

P7: No estoy de acuerdo

## **Entrevista Nº 4**

P1: Si estoy de acuerdo, por este proceso de reclutamiento, pude ingresar a esta empresa

P2: Por la fuente interna: ya que un trabajador conoce a la persona que va a entrar a esta empresa

P3: El medio que debe utilizar la empresa: avisos el periódico, ya que es masivo.

P4: Las características que debe tener el entrevistador son: que este enterado de todo lo que concierne a la empresa y que haya tenido un contacto con el cargo que va ocupar el candidato

P5: con la prueba de campo: en la que el candidato se desempeñará tal como es.

P6: No, porque la empresa incurriría en gastos

P7: Si estoy de acuerdo

## **Entrevista Nº 5**

P1: si estoy de acuerdo

P2: por la fuente externa, ya que en este tipo de empresas, los dueños de otras tiendas, pueden recomendar a otros, con la simple concepción de que estos candidatos se desenvuelvan bien en este trabajo.

P3: El medio que debe utilizar la empresa es la de colocar un anuncio en sus tiendas y/o en otros puestos aledaños

P4: En sí el entrevistador debería ser el dueño siempre, ya que el conoce cada área y funciones que lleva consigo, así que nadie más que él para saber que candidato quedar en la empresa a trabajar.

P5: necesariamente la prueba de campo, ahí solo se sabrá si es que el candidato tiene las capacidades y aptitudes necesarias, para ocupar la vacante

P6: creo que no es necesario aún

P7: No estoy de acuerdo, aunque el trabajo es rotativo, muchas veces causa estrés

## **Entrevista Nº 6**

P1: Si estoy de acuerdo

P2: por la fuente externa, ya que por recomendación de otras personas ajenas a la empresa, es que entre a la empresa

P3: el medio que debe utilizar es el volante, en el mismo lugar donde se encuentran las tiendas, ya que hay un buen tráfico de gente

P4: las características serían las siguientes, conocer, que funciones, actividades y tareas, trae consigo cada cargo en la empresa, todo lo que respecta a la empresa, sus políticas, normas, objetivos, etc.

P5: la prueba de campo, que hasta ahora no se ha hecho, por el temor de perder tiempo.

P6: podría darse hasta el punto de reclutar y en el caso de la selección, que se apliquen pruebas distintas y que complementa a la prueba de campo.

P7: si estoy de acuerdo con las funciones que tiene mi cargo

## **Entrevista Nº 7**

P1: si estoy de acuerdo

P2: por la fuente externa, con la mentalidad que tenga ideas distintas y que se sobre todo tenga mayores conocimientos

P3: el medio a utilizar, debe ser el del anuncio, en distintos lugares e incluso anuncio en periódicos, que son visitados por la mayoría de personas.

P4: el entrevistador, debería tener las siguientes características: conocer qué obligaciones tiene el cargo en sí, saber de psicología, y tener experiencia en lo que está haciendo

P5: las pruebas de campo, comprobando cuán eficaz es el candidato futuro.

P6: si creo que es conveniente, ya que la empresa se evitaría un montón de problemas y también no perdería tiempo la empresa (dueño) y el candidato.

P7: si, pero creo que debe delegarse algunas de mis funciones a otra persona, y hace falta herramientas, para hacer bien mi trabajo.

# **Análisis del proceso de evaluación de desempeño en la PANADERÍA PANOTTIS de Chiclayo.**

Cardozo Lindao, Yolanda Milagros

## **Resumen**

La investigación realizada tiene como tema principal la evaluación de desempeño de la empresa **Panottis S.R.L** de la ciudad de Chiclayo, teniendo como objetivo principal analizar el proceso de evaluación de dicha empresa, para llevar a cabo esta investigación de tipo analítica y descriptiva, se utilizaron técnicas como las de campo entre ellas las entrevistas, dirigidas al gerentes como a los trabajadores; además de buscar información por diferentes medios sobre del tema. Con estas herramientas llegamos a la conclusión que en **Panottis S.R.L**, los trabajadores son evaluados por medio de las reglas impuestas por el gerente, las cuales son conocidas por los empleados de forma implícita; también se proponen tres tipos de evaluación, una para el personal de producción, otra para despacho y por último para caja.

## **Palabras Claves**

Evaluación; Desempeño; Normas; Capacitación; Metas; Evaluador

## **Abstract**

The investigation made has as main subject the evaluation of performance of the company Panottis S.R.L of Chiclayo city, having like primary target to analyze the process of evaluation of this company, to carry out this investigation of analytical and descriptive type, were used techniques like those of field among them the interviews, directed to managers and workers; besides seeking information by different means about the subject. With these tools we conclude that in Panottis S.R.L, the workers are evaluated by means of the rules imposed by the manager, which are known by the employees in a implicit way; also three types of evaluation are proposed, one for the production personnel, another one for office and finally for the cashier.

## **Key Words**

Evaluation; Performance; Norms; Qualification; Goals

## Introducción

En el siguiente artículo se desarrollará una investigación en la Empresa PANOTTIS S.R.L en la ciudad de Chiclayo, donde se tratará el tema de Evaluación de desempeño, planteándose como problema la siguiente pregunta ¿Cuál es el análisis del proceso de evaluación de desempeño en esta Empresa?

Para responder a la interrogante planteada ha sido necesario utilizar diferentes visitas en la empresa, realizar entrevistas tanto al gerente como a los empleados; identificando los diversos problemas que enfrenta dicha empresa para poder analizar el proceso de evaluación de desempeño que realizaba dicha empresa, además se analizará las formas de evaluación que utiliza la empresa para poder calificar a sus empleados e informarse; de tal manera que se pueda evaluar el proceso de las funciones en la empresa. Esto se desarrollará en base a información recolectada de la empresa, información bibliográfica, que me ayudara hacer la debida comparación.

Este trabajo es importante, se analizan casos en empresas peruanas comprobando como estas empresas operan sus organizaciones; además demostraremos que cuando una organización no cuenta una forma de evaluación definida con criterios puntuales, no se podrá calificar a su personal. Asimismo es importante este trabajo de investigación, ya que puede dar luces a nuevos trabajos de investigación.

## Antecedentes

Paéz Chichi, en su artículo "**Evaluación de desempeño**" nos dice: Es necesario diseñar nuevos índices de mediciones del desempeño. Se hace necesario redefinir el desempeño organizacional no solamente en términos financieros, de modo que tenga significado para las personas que dentro de las organizaciones trabajan con el conocimiento y que represente un compromiso de su parte. Y, sin lugar a dudas esto no es un componente financiero, es una ganancia de "valor".

Mesa Espinosa, Naranjo Pérez y Pérez Vidal en su artículo "**La evaluación del desempeño: herramienta vital en la dirección organizacional**" menciona: La aplicación de una política consecuente de dirección del capital humano, necesita de un constante proceso de retroalimentación, para conocer qué tan bien o mal está logrando sus propósitos y poder tomar las medidas oportunamente. Es decir requiere de una medición sistemática de su rumbo, para corregirlo si es necesario, y en ello juega su papel la evaluación del desempeño. Este trabajo tiene como objetivo realizar una valoración de los elementos indispensables a tener en cuenta para la aplicación consecuente de este instrumento de dirección.

**Tendencias en la Evaluación del Desempeño: un estudio sobre el modo en que las grandes empresas diseñan la evaluación.** Artículo escrito por Vasquéz Elena describe: El estudio de los sistemas de evaluación de 51 organizaciones españolas de gran tamaño permiten analizar las tendencias y evaluar no sólo los resultados de éstas sino también sus comportamientos, se emplean fundamentalmente como formatos de evaluación las listas de chequeo y la dirección por objetivos y se comprueba que las grandes empresas realizan evaluaciones con un carácter semestral y/o anual, en la mayoría de los casos.

## Situación Problemática

De acuerdo a lo observado en visita reciente y entrevista sostenida con el Gerente General, se comprobó que no tienen un proceso definido y estructura de evaluación de desempeño del personal de la panadería PANOTTIS de la ciudad de Chiclayo en todos sus niveles jerárquicos. Es más no tienen diseñados sus cargos, es decir no saben exactamente las tareas, funciones, actividades a realizar y menos se conoce con exactitud el perfil del puesto.

Todo esto nos lleva a pensar que existe la necesidad de por lo menos analizar el proceso existente, aunque empírico pero funciona aparentemente.

## **Problema**

¿Cuál es el análisis de proceso de evaluación de desempeño en la Panadería PANOTTIS S.R.L de la ciudad de Chiclayo?

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

- Analizar el proceso de evaluación de desempeño en la Panadería PANOTTIS S.R.L de la ciudad de Chiclayo

### **Objetivos Específicos**

- Analizar las normas, políticas y reglas diseñadas en la Panadería PANOTTIS S.R.L
- Analizar la existencia de los objetivos por cargo en la Panadería PANOTTIS S.R.L
- Investigar el proceso de evaluación y entrenamiento del personal de la Panadería PANOTTIS S.R.L
- Estudiar el como evalúa el desempeño el personal designado a esta función.
- Establecer el tipo de evaluación realizada en la Panadería PANOTTIS S.R.L.
- Proponer un proceso de evaluación de desempeño a implementar.

## **Metodología**

**Tipo de investigación:** analítica y descriptiva.

### **Recolección de Datos**

Se uso la metodología de acuerdo al siguiente procedimiento:

**Técnicas:** Se utilizaron las siguientes técnicas:

### **Técnica de Campo:**

Entrevista al personal

Entrevista al gerente general

### **Técnica de Gabinete:**

**Técnica de Análisis de Textos,** Comentarios de los textos documentados, tesis, revistas, páginas Web, artículos científicos.

## **Variables**

- Evaluación del desempeño
- Desempeño
- Normas, políticas
- capacitación

## **Justificación**

La evaluación de desempeño es distinguir a un empleado por como actuó y contribuyo con su acción productiva en el pasado y como se comporta en el presente, es una valoración consecuente del desempeño de cada persona en relación a las normas, políticas, actividades que cumple, reglas, metas que debe alcanzar según el diseño de la organización; el desempeño del trabajador es el grado en que se cumplen todo lo mencionado anteriormente y demás requisitos planteados por la organización.

La evaluación de desempeño mas que una actividad dirigida al pasado se orienta al futuro para disponer de todo el potencial humano en la organización, además es un excelente medio a través del cual se logran visualizar problemas de supervisión, gerencia, de integración de personas a la organización, dificultades de interpretación del diseño de la organización, y en consecuencia a esto establecer medios para solucionar dichos problemas.

Por todo esto es necesario analizar la forma actual de evaluación del desempeño en la panadería PANOTTIS S.R.L, ya que constituye un medio para resolver problemas de desempeño y mejorar la calidad del trabajo y la calidad de vida de las organizaciones.

Esta investigación me permite enriquecer los conceptos de administración y aclarar como la evaluación de desempeño es de suma importancia para posteriores mejoras dentro de la empresa; esta investigación además contribuirá a posteriores investigaciones sobre tema para la mejora empresarial.

### Marco teórico

**Según Chiavenato Idalberto (2002)**, nos dice que la evaluación de desempeño nos indica el valor del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar, y de su posible desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar, estimar, la excelencia de las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización. En contraste con esta información **Dessler, Gary (2001)** indica que la evaluación de desempeño significa calificar a un empleado por su actuación presente o pasada según las normas establecidas y el trabajo indicado, esto implica establecer normas, evaluar al empleado con relación a las normas establecidas y presentándole a los empleados la información para motivarlo y mejorar las deficiencias de su desempeño.

La evaluación de desempeño es la técnica que permite definir el valor que se da al desempeño de un empleado y con esto dejar constancia, esto indica **Maristany Jaime (2000)**.

**Arias Fernando & Heredia Víctor (2004)**, menciona que la evaluación de desempeño representan una serie de factores o aspectos que apunten directamente hacia la productividad y la calidad en el cumplimiento del trabajo de un empleado.

**Bohlander, Snell & Sherman (2001)**, nos dice que los requerimientos de la descripción de un puesto ayudan a evaluar el desempeño de la persona que lo realiza. Sin embargo, los resultados de dicha evaluación podrían revelar que ciertos requerimientos establecidos para un puesto no son del todo válidos.

**Según Werther, W. & Davis, K. (2000)**, señalan que la evaluación del desempeño es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función especial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. La mayor parte de los empleados procuran obtener retroalimentación respecto a la manera en que se cumple sus actividades, y de las personas que tienen a su cargo la dirección de las labores de otros empleados tienen que evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que han de tomar. Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el gerente o el supervisor deben comenzar una acción correctiva; de manera similar, el desempeño satisfactorio o que excede a lo esperado debe alentarse.

**Chiavenato Idalberto (2002)**, nos hace la pregunta ¿Qué medir?, los **resultados**: resultados concretos y finales, que se pretenden alcanzar dentro de un periodo determinado; **desempeño**: comportamiento o medios instrumentales que se pretenden poner en práctica; **factores críticos de éxito**: aspectos fundamentales para que la organización sea exitosa en sus resultados y en su desempeño.

¿Por qué se debe evaluar?, por que es importante retroalimentar sino las personas caminarían a ciegas además de no tener una idea de sus potencialidades. Las principales razones para que una organización se ocupe de evaluar el desempeño son:

- 1.- proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias, y en ocasiones despido de empleados.
- 2.- permite comunicar a los empleados cómo marchan en el trabajo, qué deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.
- 3.- posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. La evaluación se utiliza por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto de su desempeño. Por otro lado **Dessler, Gary (2001)** menciona cuatro motivos del por que debemos evaluar a los trabajadores: 1) la evaluación permite tomar decisiones respecto a sueldos y ascensos, 2) puede el subordinado y el jefe analizar la conducta laboral del subordinado, corregir deficiencias y reforzar lo que se hace bien 3) planifica las carreras de las personas

mediante lo observado de sus virtudes y de sus defectos 4) la evaluación ayudará a administrar y mejorar el desempeño de su empresa.

En contraste con lo mencionado **Arias Fernando & Heredia Víctor (2004)**, indican que existe una correlación con los incentivos ya que la evaluación del desempeño puede ayudar a determinar quiénes deben recibir los incentivos o, en su caso, los incrementos en las percepciones fijas.

La evaluación de desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas; esto lo menciona **Chiavenato Idalberto (2002)**, debiendo tener en cuenta las siguientes líneas básicas:

1.- la evaluación debe abarcar no solo el desempeño en el cargo ocupado, sino también el alcance de metas y objetivos. Desempeño y objetivos deben ser temas inseparables en la evaluación de desempeño.

2.- la evaluación debe hacer énfasis en el individuo que ocupa el cargo y no en la impresión personal observada en el trabajo. La evaluación se debe concertar en un análisis objetivo del desempeño y no en la apreciación subjetiva de hábitos personales. Empeño y desempeño cosas distintas.

3.- la evaluación debe ser aceptada por ambas partes: evaluador y evaluado ya que la evaluación tiene que beneficiar a la organización y al empleado.

4.- la evaluación de desempeño se debe utilizar para mejorar la productividad del individuo en la organización equipándolo mejor para producir con eficacia y eficiencia.

**Maristany Jaime (2000)** menciona que esta técnica sirve para:

- El personal sienta que la empresa se ocupa de él.
- El personal sepa que opina la empresa de él.
- Cada empleado puede debatir sobre sí mismo y sobre los temas que le tocan.
- Cada supervisor puede abrir un nuevo canal de comunicación.
- Cada gerente puede observar la situación de las relaciones verticales en los sectores que reportan a él.
- Se mejoren las relaciones e el clima de trabajo a partir de la discusión de los temas.
- Puede existir una remuneración clara que merite el trabajo realizado.
- Se puede establecer un perfil de cualidades de los empleados.
- Se puede conocer el potencial humano de la empresa.
- Se pueden programar los movimientos de personal.
- Se pueden guiar para el caso de despidos masivos o individuales.

**Dessler, Gary (2001)** sugiere que la función del supervisor en la evaluación debe conocer las técnicas básicas para evaluar, entender los problemas que pueden afectar la evaluación y evitarlo, y saber evaluar en forma justa.

Además **Dessler (2001)**, menciona tres pasos para evaluar el desempeño: 1) definir el trabajo representa que el empleado este de acuerdo con sus obligaciones y las normas del trabajo. 2) evaluar el desempeño representa comparar el desempeño real con las normas establecidas aquí se le puede asignar alguna calificación. 3) presentar la información al empleado analizando el desempeño y el avance del subordinado para hacer planes de desarrollo si se necesitara. Estos pasos pueden fallar por que no se les informa a los empleados que es lo que se espera de ellos, sobre un buen desempeño; además puede fallar debido a los problemas con las formas de evaluar o los métodos que se usan.

Para aclarar el desempeño que se espera las evaluaciones empiezan por definir el trabajo y las normas; para que las expectativas se ejecuten se deben establecer normas medibles para cada una de ellas, los empleados siempre deben saber como serán evaluados y con que bases.

**Chiavenato Idalberto (2002)**, menciona ¿Quién debe evaluar el desempeño? Las organizaciones utilizan diferentes alternativas para evaluar el desempeño del empleado:

**Autoevaluación de desempeño:** lo ideal sería que cada persona evaluase su propio desempeño tomando como base algunas referencias como criterios para evitar la subjetividad implícita en el proceso. Muchas organizaciones han desarrollado esquemas de autoevaluación colectiva en los equipos, la cual ha dado excelentes resultados.

‘

**El gerente:** en la mayoría de las organizaciones, corresponde al gerente la responsabilidad de línea por el desempeño de los subordinados y por la evaluación y comunicación constantes de los resultados. Esta línea de trabajo ha proporcionado mayor libertad y flexibilidad para que cada gerente sea gestor de su personal.

**El empleado y el gerente:** si la evaluación de desempeño es una responsabilidad de línea y si el mayor interesado en ella es el propio empleado, una alternativa interesante es la aproximación de los dos partes.

En esta alternativa, el gerente sirve de guía y orientación mientras el empleado evalúa su desempeño en función de su retroalimentación suministrada por el gerente; es un intercambio en el que cada uno contribuye para obtener resultados.

**Equipo de trabajo:** se evalúa el desempeño de los miembros y programa con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorar. Además define las metas por alcanzar.

**Evaluación de 360°:** en la evaluación participa el jefe, los colegas y los pares, los subordinados, los clientes internos y externos, y los proveedores, en fin, todas las personas en una amplitud de 360°. No obstante, ser el centro de atención no es nada fácil para el evaluado, por que este se torna muy vulnerable si no tienes la mente abierta y receptiva al sistema.

**Evaluación hacia arriba:** permite que el equipo evalúe cómo proporcione el gerente los medios y recursos para que el equipo alcanzara sus objetivos y como podría incrementar la eficacia del equipo y ayudara mejorar los resultados.

**Comisión de evaluación de desempeño:** la lleva acabo una comisión especialmente designada para este fin. En este caso es una evaluación colectiva realizada por un grupo de personas directa o indirectamente en el desempeño de los empleados.

**Métodos tradicionales de evaluación de desempeño.-** es muy común desdoblar esos sistemas de evaluación personal de dirección y gerencia y trabajadores por hora. Los métodos mas utilizados son:

**Escalas gráficas:** es un método basado en una tabla de doble entrada en que las filas muestran los factores de evaluación y las columnas indican los grados de evaluación de desempeño.

**Selección forzada:** consiste en evaluar el desempeño de las personas mediante bloques de frases descriptivas que enfocan determinados aspectos de comportamiento.

**Investigación de campo:** es uno de los métodos mas completos de evaluación de desempeño, se basa en el principio de la responsabilidad de línea y función de staff, en el proceso de evaluación de desempeño. Requiere entrevistas con un especialista en evaluación y los gerentes para, en conjunto evaluar el desempeño de los empleados. El método se desarrolla en tres etapas: entrevista de evaluación inicial, evaluación de análisis complementario, planeación de las medidas y acompañamiento posterior de los resultados.

**Métodos de incidentes críticos:** es un método bastante sencillo, basado en las características extremas que representan desempeño muy positivo o muy negativo.

**Listas de verificación:** basado en una relación de factores de evaluación que se deben considerar en cada empleado y estos factores de desempeño recibe una evaluación cuantitativa, este método funciona como un recordatorio para que el gerente evalúe las características principales de un empleado.

**Nuevos enfoques en la evaluación de desempeño:**

1.- los indicadores deben ser sistemáticos y mirar la empresa como un todo homogéneo e integrado que privilegia los aspectos importantes.

2.- los indicadores se deben escoger en conjunto para evitar distorsiones y no excluir otros criterios de evaluación.

3.- la evaluación se debe basar en índices objetivos de referencia que puedan marcar el proceso.

4.- la evaluación debe tener en cuenta el contexto general.

- 5.- la evaluación de desempeño como elemento integrador de las practicas de RH.
- 6.- la evaluación no estructurada y flexible la realizan los gerentes mediante el contacto directo y cotidiano con los subordinados.
- 7.- la evaluación de desempeño como forma de retroalimentación a las personas. En este contexto, la evaluación de desempeño adquiere un sentido más amplio, pues implica aspectos nuevos como: competencia personal, competencia tecnológica, competencia metodológica, competencia social.
- 8.- la evaluación de desempeño hace cada vez más énfasis en los resultados, puesto que las metas y los objetivos alcanzados con más importantes que el comportamiento en si.
- 9.- la evaluación de desempeño se esta relacionando con la noción de expectativa o relación entre las expectativas personales y las recompensas derivadas del nivel de productividad del individuo.

#### **Métodos modernos de evaluación de desempeño.**

Caracterizados por la autoevaluación y autodirección de las personas, mayor participación del empleado en su propia planeación del desarrollo personal, concentrado en el futuro y en el mejoramiento continuo del desempeño. Otros dos factores importantes, la sustitución de la estructura funcional y departamentalización de la organización por procesos y por equipos, el segundo factor es la participación de los trabajadores en los resultados de las organizaciones.

**Evaluación participativa por objetivos (EPPO).** En este sistema se adopta la técnica de relación intensa y visión proactiva, en que resurge la vieja administración por objetivos, como sistema democrático y participativo que proporciona beneficios a la organización y a las personas involucradas.

Dentro de la EPPO precedente, la evaluación de desempeño traspone tres etapas:

- 1.- formulación de objetivos consensuales. Los objetivos se establecen en conjunto entre los empleados y el gerente mediante intensa negociación, para llegar a un consenso.
- 2.- compromiso personal frente a la consecución de los objetivos conjuntamente establecidos.
- 3.- negociación con el gerente sobre la negociación de los recursos y los medios necesarios para conseguir el compromiso.
- 4.- desempeño es el comportamiento del evaluado para seguir los objetivos establecidos. El desempeño es la estrategia personal.
- 5.- monitoreo constante de los resultados y comparación con los objetivos formulados que deben tener resultados cuantitativos. Es la verificación de los costos beneficio involucrados en el proceso.
- 6.- retroalimentación intensiva y evaluación conjunta continua, soporte de comunicación para reducir la disonancia e incrementar la consistencia.

El ciclo de la EPPO define objetivos y responsabilidades, desarrolla estándares de desempeño, evalúa el desempeño, redefine objetivos, y así sucesivamente. Es importante que se motive a las personas a través de recompensas materiales y simbólicas.

**Según Chiavenato (2002)** nos dice que el diseño de cargos permite determinar la función que cumplirá el empleado en la empresa, de esa manera sabrá que es lo que hará, cual es su importancia y el nivel jerárquico que ocupa; para muchas personas, el cargo, constituye una serie de expectativas y motivaciones en la empresa. Desde otra perspectiva, el cargo, es una unidad de la organización que consta de un conjunto de deberes y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás cargos; además de lo mencionado de los cargos, la empresa utiliza recursos para lograr objetivos determinados.

Es el contenido de los cargos, las tareas específicas, incluye las calificaciones del ocupante y las recompensas de cada cargo para entender que es lo que quiere conseguir la organización y el empleado. El diseño de cargos tiene 4 condiciones básicas: Las tareas del empleado, Como lo deben hacer, A quien deberá reportar su trabajo, A quien deberá supervisar.

El diseño de cargos define el grado de responsabilidad o de libertad del ocupante.

Para desempeñar bien un cargo, se debe tener competencias que varían según el cargo. El trabajador debe saber manejar recursos, relaciones interpersonales, información, sistemas y tecnología.

## Resultados

### Resultados de entrevista al Gerente y propietario de la PANADERÍA PANOTTÍS DE LA CIUDAD DE CHICLAYO. Horacio Díaz Vásquez

#### 1¿Cuáles son los objetivos, normas, reglas y políticas que usted ha planteado para su empresa?

##### Objetivos:

- Mejorar la infraestructura de la empresa.
- Obtener nueva maquinaria para mejorar la tecnología de la empresa.
- Contar con nuevos puntos de venta.
- Mejorar las utilidades en este año.

##### Normas y reglas

- Los trabajadores cumplir con toda la producción asignada en el día.
- Es muy importante la fidelidad del empleado (no robar)
- La infraestructura debe estar y mantenerse limpia.
- La maquinaria debe estar operativa y limpia.
- Conocer al cliente y saber llegar a él. (ser amable)
- Dentro del horario de trabajo se debe mantener el respeto entre los trabajadores.
- Llegar puntualmente al trabajo.
- No faltar. Comunicar la falta.

##### Políticas:

- Entre los trabajadores y el dueño debe haber respeto y amabilidad.
- Los pagos deben ser adecuados para que no hayan desacuerdos.
- Darles apoyo cuando los trabajadores tengan necesidades familiares y económicas.
- Cumplir con los pedidos a los clientes.
- Prestar la mejor atención al cliente para lograr satisfacerlo.
- Es primordial tener limpio el local tanto en el área de despacho como producción, embolsado, SS.HH.
- Innovar en la producción a la que nos dedicamos para mantener a nuestros clientes y satisfacerlos.
- En una prioridad que los productos mostrados para la venta estén siempre frescos.
- Los documentos de los trabajadores deben estar en regla.
- Lo mas importante es que el trabajadores sepa desenvolverse lo mejor posible en sus funciones.
- Los empleados deben trabajar uniformados especialmente los panaderos.

#### 2¿De qué forma están diseñados los cargos y las funciones de su empresa?

##### GERENTE

- Dirige y supervisa que los empleados cumplan correctamente sus funciones.
- Maneja el capital de la empresa.
- Tiene a cargo caja en el turno de la mañana.
- Se encarga de solucionar las dificultades que se presenten durante el día.

##### 2. ADMINISTRADOR

- Contabiliza y supervisa los productos que se usan en la producción.
- Encargado de caja.
- Despacha a los clientes.
- Lleva las cuentas del pan que sale de la panadería a los puntos de venta.

##### 3. MAESTRO GENERAL

- Encargado de vigilar la producción de todos los productos.
- Comunicar las dificultades a la gerencia.
- Encargado de ver la calidad de los productos durante su elaboración, proceso y terminado.
- Supervisa que la mercadería salga conforme a los pedidos.

Encargado de la producción de pastelería, comunica al dueño lo que hace falta en su área.  
Tiene a cargo dos ayudantes en su área.

#### 4. MAESTRO PANADERO

Dos turnos por día, a cargo 3 panaderos.

Encargado de pesar y medir los insumos utilizados en la producción.

Encargado de analizar la calidad del producto terminado.

Elabora pan. (Labra, amasa y hornea)

#### 5. AYUDANTES DE PANADERÍA.

Elabora pan. (Soban, amasan y hornean)

Limpian las latas donde el pan es horneado.

Dejan en orden los instrumentos utilizados durante su turno.

#### 6. CAJEROS

Encargados de cobrar al cliente.

Ayuda en el despacho.

#### 7. DESPACHADORAS.

Dos turnos: 1 por la mañana y 1 por la tarde.

Atención al cliente.

Acomoda los productos en vitrina.

Limpia su área. (despacho)

#### 8. EMPACADORES.

No hay una persona exclusiva.

Encargados de empacar pan a pedido, bizcochos, tostadas, tortas entre otros.

#### 9. REPARTIDOR.

Reparte el pan a distintos puntos de venta.

Sube al carro la mercadería.

Cobra la mercadería entregada.

#### 10. LIMPIEZA.

Encargado de la limpieza en la zona de producción.

Limpieza de los SS.HH.

Ayuda a embolsar pan.

### **3¿Quién capacita a sus empleados, esto se hace regularmente dentro de su empresa?**

Se envía al personal a capacitarse en cursos gratuitos que emiten las empresas vendedoras de insumos para la elaboración de pan, tortas, etc. Además de ser enviados a tomar cursos gratuitos a SENATI.

### **4¿Tiene usted una forma concreta para evaluar a sus empleados?**

Ellos son evaluados por medio de las reglas.

### **5¿Quién evalúa el desempeño dentro de su empresa?**

El maestro general evalúa en cuanto a la producción

El gerente evaluar todas las áreas de la empresa.

### **6. Después de la supervisión usted comunica a sus empleados si su trabajo lo esta realizando de la mejor forma, es decir les transmite esta información después de ser evaluados.**

Si se les comunica a los empleados cuando estos cometen faltas y la mercadería sale en mal estado; si ellos reinciden en la falta se les descuenta de su paga.

**7. Si usted evalúa a sus trabajadores que resultado le ha dado la metodología utilizada hasta el momento.**

Bueno, mi metodología utilizada es simple: si la mercadería sale en mal estado y no cumple con mis parámetros de producción se les comunica a los empleados; si estos reinciden se les descuenta de su sueldo. Pienso que esto me ha dado resultado ya que ellos una vez que los castigo (digámoslo de esta manera) ellos enmiendan su error.

**Resultados de entrevista propuesta a los empleados de la PANADERÍA PANOTTÍS DE LA CIUDAD DE CHICLAYO.**

El 100% de los trabajadores encuestados respondieron que si conocían las reglas y normas de la empresa.

Entre las que ellos mencionaron destacaron:

Cumplir con el horario de trabajo.

Mantener su área de trabajo limpia y ordenada.

Cumplir con sus tareas encomendadas.

Buena atención a los clientes.

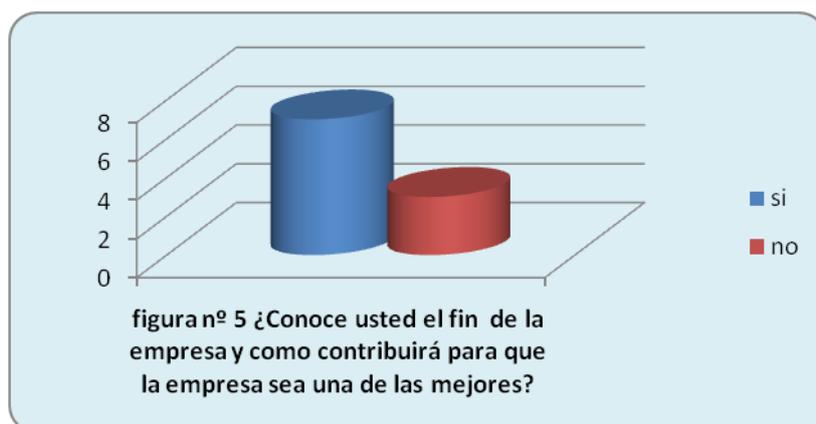
Por la descripción de los empleados la gran mayoría de ellos no diferencian cuales son las reglas de la empresa confundiéndolas con las funciones encomendadas por el gerente.

El 100% de los trabajadores tienen claro cuales son los métodos y procesos para poder cumplir sus funciones. Describiéndolos claramente y sin confusión.

El 100% de ellos respondieron que si conocían a quién le deben comunicar las necesidades o inconvenientes que tengas dentro de tu función pero uno de ellos respondió que si conocía a quién debe comunicar las dificultades nombrando al maestro general los nueve restantes respondieron que se comunicaban con el dueño.

El 100% de los trabajadores mencionaron que no han recibido capacitación dentro de la empresa en cuanto al entrenamiento mencionan los trabajadores que al entrar a trabajar a la empresa solo se les menciono sus funciones mas no la forma como debían desempeñar su tarea.

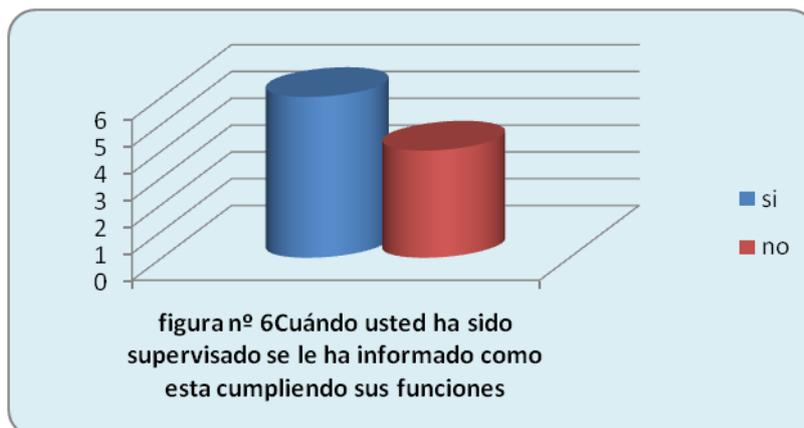
Al preguntarles quién supervisa sus funciones los trabajadores del área de producción señalaron al maestro general y al gerente como supervisores de sus funciones, el personal de despacho, caja, limpieza menciono al gerente como supervisor de sus tareas.



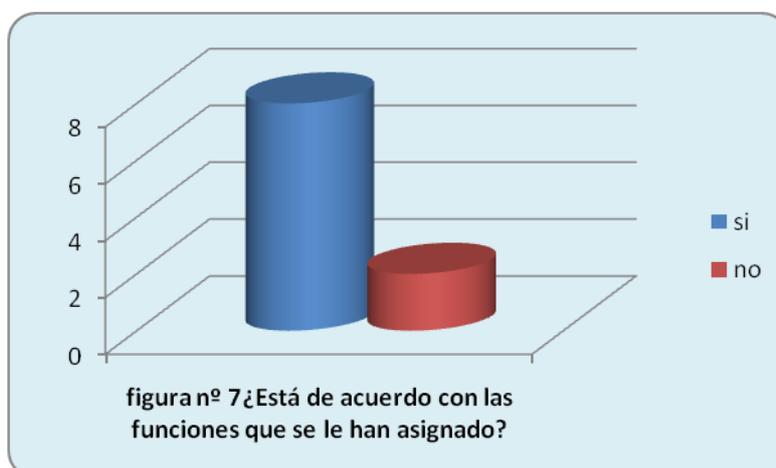
El 70% de los trabajadores respondieron que si conocen el fin de la empresa ello en contraste del 30% que respondió que no conocía el fin de la empresa.

Entre las respuestas mas destacadas respecto al fin de la empresa mencionaron que la empresa quería expandirse en el mercado, tecnicarse, vender productos de buena calidad, otros mencionaron que el fin de la empresa era vender sus productos.

La gran mayoría ellos mencionaron que contribuirían a que la empresa surja trabajando mejor, cumpliendo mejor sus obligaciones, dando ideas para innovar en la producción



El 60% de los empleados mencionaron que si se les ha informado de pues que han sido supervisados la mayor parte de ellas cuando estos han cumplido mal sus obligaciones, el 40% de ellos mencionaron que nunca se les ha informado si ellos cumplen bien sus tareas, respondieron esto con el argumento que nunca se les ha llamado la atención.



El 80% de los empleados están de acuerdo con las funciones asignadas en sus cargos , notándose en sus respuestas gran conformismo; el otro 20% indico que merecían ganar mas de lo que percibían actualmente ya que sienten que tienen mucho carga dentro de sus 8 horas de trabajo.

### Discusión de Resultados

En este capitulo discutimos los resultados de la presente investigación los cual se realiza teniendo en cuenta los objetivos formulados previamente, los mismos que son evaluadas en contraste con la información teórica y el Instrumento de evaluación, de manera que permita afirmar o negar cada una de nuestras propuestas.

- **Discusión a nivel de Objetivo General.**

El objetivo general planteado para esta investigación menciona lo siguiente:

Analizar el proceso de evaluación de desempeño en la Panadería PANOTTIS de la ciudad de Chiclayo.

Para analizar el objetivo general se planteo en la entrevista dirigida al gerente la siguiente pregunta:

¿Tiene usted una forma concreta para evaluar a sus empleados? El respondió que los empleados son evaluados por medio de las reglas. Esta respuesta se puede contrastar, con la

respuesta de los empleados al preguntarles si ellos conocían las reglas, respondiendo el 100% que si y aunque están no estén escritas en algún documento, las mencionadas por los empleados fueron muy parecidas con las mencionadas con el gerente.

**Dessler, Gary (2001)** indica que la evaluación de desempeño significa calificar a un empleado por su actuación presente o pasada, según las normas establecidas y el trabajo indicado, esto implica establecer normas, evaluar al empleado con relación a las normas establecidas y presentándole a los empleados la información, para motivarlo y mejorar las deficiencias de su desempeño. Este análisis nos ayuda a visualizar mejor el panorama, ya que se trata de una empresa que tiene las reglas definidas para el gerente, pero tal vez no para los empleados ya que si bien es cierto todos mencionaron que si conocían las reglas, se observo en la entrevista que no tenían claro estas reglas ni las mencionaron con firmeza.

- **Discusión a nivel de Objetivos Específicos.**

### **Objetivo 1. Analizar las normas, políticas y reglas diseñadas en la Panadería PANOTTIS**

Ya que el gerente respondió que el evaluaba a través de las reglas impuestas a su personal, se puede mencionar que los empleados si conocían las reglas de la empresa, mas no las políticas de la empresa, esto se puede demostrar en la figura n° 1 (anexo 3)según la entrevista dirigida al gerente puntualmente en la pregunta n° 1 menciona reglas, normas y políticas pero podemos claramente notar que los empleados solo conocen las reglas de la empresa, para complementar esta información se les pregunto que cargos desempeñaban y las funciones que en estos desarrollaban, eso se hizo en la pregunta 2 (entrevista a los empleados) además se les pregunto si ellos tenían claros sus procesos de desempeño en la pregunta 3, arrojando que el 100% los conocía pero de forma notoria se demostró que ellos confundieron las reglas con sus funciones, dando un resultado casi parecido entre estas preguntas, esto nos lleva a pensar que esto se da por la falta de preocupación de parte del gerente por hacer conocer las reglas y demás a sus empleados, tanto para el gerente como para los empleados es importante que esto se muestre claramente ya que tener las reglas, normas, descritas de forma clara se podrá evaluar el desempeño.

Ante esta información recolectada tiene como soporte lo mencionado por **Chiavenato Idalberto (2002)**, que nos dice que la evaluación de desempeño nos indica el valor del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar, y de su posible desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar, estimar, la excelencia de las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización.

### **Objetivo 2. Analizar la existencia de los objetivos por cargo en la Panadería PANOTTIS**

Se menciona este objetivo, ya que si los empleados no conocen los objetivos de sus cargos no podrán ser evaluados de forma correcta, ya que no existe ninguna base de cómo calificarlos. Esto lo menciona **Chiavenato Idalberto (2002)**, debiendo tener en cuenta las siguientes líneas básicas:

1.- la evaluación debe abarcar no solo el desempeño en el cargo ocupado, sino también el alcance de metas y objetivos. Desempeño y objetivos deben ser temas inseparables en la evaluación de desempeño. Esto nos lleva a plantear la pregunta n° 3 de la entrevista a los empleados preguntándoles cuales son los métodos y procesos de su cargo y si ellos los conocían claramente esta pregunta arrojó que el 100% si los conocían y básicamente ellos respondían que, dentro de su cargo ellos trataban de hacer las cosas lo mejor posible, aunque los objetivos de sus cargos no están descritos de forma clara solo son asumidos por ellos, los empleados tratan de llegar a el.

Como complemento para este objetivo se planteo la pregunta ¿están de acuerdo con las funciones asignadas?, El 80% esta de acuerdo con las funciones asignadas y el otro 20% no lo están por que mencionan que, por el pago asignado ellos no están de acuerdo con sus funciones, mencionando que sus tareas son muchas y que ellos merecen ganar mejor.

**Según Chiavenato (2002)** nos dice que el diseño de cargos permite determinar la función que cumplirá el empleado en la empresa, de esa manera sabrá que es lo que hará, cual es su importancia y el nivel jerárquico que ocupa; para muchas personas, el cargo, constituye una serie de expectativas y motivaciones en la empresa.

Es el contenido de los cargos, las tareas específicas, incluye las calificaciones del ocupante y las recompensas de cada cargo para entender que es lo que quiere conseguir la organización y el empleado.

**Bohlander, Snell & Sherman (2001)**, nos dice que los requerimientos de la descripción de un puesto ayudan a evaluar el desempeño de la persona que lo realiza. Sin embargo, los resultados de dicha evaluación podrían revelar que ciertos requerimientos establecidos para un puesto no son del todo válidos.

Por ultimo se les pregunto si conocen el fin de la empresa respondiendo el 70% que si los conocía, y el otro 30% que no los conocía, para un empleado debe ser importante conocer los objetivos de la empresa ya que si existen en la empresa, por que el Gerente menciona algunos de estos objetivos que conocían los empleados el principal mencionado por los empleados fue que la empresa quería seguir adelante y surgir en el mercado. **Según Chiavenato (2002)** menciona la evaluación por objetivos en la cual se define objetivos y responsabilidades, desarrolla estándares de desempeño, evalúa el desempeño, redefine objetivos, y así sucesivamente. Esta es otra forma de evaluar a los empleados, pero también es muy importante que ellos conozcan los objetivos de la empresa, así serán guiados de una forma más fácil y por un camino mas sencillo para que ellos e sumen a alcanzar los objetivos de la empresa.

### **Objetivo 3. Investigar el proceso de evaluación y entrenamiento del personal de la Panadería PANOTTIS**

Con respecto a este objetivo se hizo la pregunta correspondiente a los empleados arrojando que el 100% no había recibido capacitación (ver figura nº4) de parte de la empresa; este indicador es bastante sugestivo ya que si dentro de una empresa no hay capacitación, a los empleados no se les podrá evaluar de forma prevalectante, por que existe la posibilidad de que su mal desempeño se deba a que el dueño no ha corregido sus errores, además los empleados no han sido entrenados para superarlos. **Chiavenato Idalberto (2002)**, menciona que uno de los beneficios principales de la evaluación de desempeño es que se debe utilizar para mejorar la productividad del individuo en la organización equipándolo mejor para producir con eficacia y eficiencia.

### **Objetivo 4. Estudiar el como evalúa el desempeño el personal designado a esta función.**

La empresa no tiene una estructura concreta de cómo evaluar a sus empleados pero al preguntarles a los trabajadores quien evalúa sus funciones específicas pregunta 4º el 100% (ver figura nº 3) de ellos respondieron que lo hacia el maestro general en la parte de producción y el gerente es quien da el visto ultimo, esta pregunta da pie para averiguar ¿a quién le comunicas los inconvenientes que tengas dentro de tu trabajo? Ellos respondieron que se comunicaban con el dueño y también con el maestro general. Esto es de suma importancia por que ellos tienen claro quien los supervisa y con quien se deben comunicar ante algún inconveniente; pero para complementar esta información se pregunto si cuando ellos han sido supervisados se les comunico las respuestas de esta supervisión (ver figura nº 6), el 60% respondió que si se los comunico cuando ellos habían cumplido mal sus tareas en contraste a esto un 40% ellos respondieron que no se les informo aludiendo que nunca les han llamado la atención. En cuanto a esta información nos preguntamos si es conveniente que al empleado se le llame la atención o solo se haga ver sus errores o que de lo contrario a este no se informa nunca como esta cumpliendo sus funciones.

**Dessler (2001)**, nos dice que presentar la información al empleado analizando el desempeño y el avance del subordinado para hacer planes de desarrollo si se necesitara. Estos pasos pueden fallar por que no se les informa a los empleados que es lo que se espera de ellos, sobre un buen desempeño; además puede fallar debido a los problemas con las formas de evaluar o los métodos que se usan. Además el autor sugiere que la función del supervisor en la evaluación debe conocer las técnicas básicas para evaluar, entender los problemas que pueden afectar la evaluación y evitarlo, y saber evaluar en forma justa. **Chiavenato Idalberto (2002)**, menciona el ¿Por qué se debe evaluar?, este nos dice, por que es importante retroalimentar sino las personas caminarían a ciegas además de no tener una idea de sus

potencialidades; permite comunicar a los empleados cómo marchan en el trabajo, qué deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos; posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos.

#### **Objetivo 5. Establecer el tipo de evaluación realizada en la Panadería PANOTTIS.**

Aunque la empresa no tiene una forma estructura de evaluación, el gerente lo hace de la mejor forma que a él le parece, como se mencionó anteriormente él lo hace por medio de las reglas pero en la entrevista también se le preguntó: Si usted evalúa a sus trabajadores, que resultado le ha dado la metodología utilizada hasta el momento. (ver entrevista pregunta nº 7) él respondió que su metodología utilizada es simple: si la mercadería sale en mal estado y no cumple con mis parámetros de producción se les comunica a los empleados; si estos reinciden se les descuenta de su sueldo. Pienso que esto me ha dado resultado ya que ellos una vez que los castigo (digámoslo de esta manera) ellos enmiendan su error. Esta información se puede relacionar con las alternativas que presenta **Chiavenato Idalberto (2002)**, donde menciona que **El gerente**: en la mayoría de las organizaciones, corresponde al gerente la responsabilidad de línea por el desempeño de los subordinados y por la evaluación y comunicación constantes de los resultados. Esta línea de trabajo ha proporcionado mayor libertad y flexibilidad para que cada gerente sea gestor de su personal.

#### **Objetivo 6. Proponer un proceso de evaluación de desempeño a implementar.**

Este objetivo se refleja en las recomendaciones, donde se plante tres evaluaciones diferentes: una de ellas para el área de producción, otra para caja y despacho. Para realizar este tipo de evaluaciones se hizo un estudio de criterios respecto a sus habilidades, comportamiento entre otros, con los cuales calificarían al personal que ocupa estos puestos, además de adicionar algunos criterios para que esta evaluación, se complemente tratando de acaparar todas los criterios necesarios para la evaluación según el puesto ocupado.

Para la calificación se usó una escala de puntuación propuesta en el libro de Werther, William; Davis, Keith (2000). Sabiendo que todos los métodos tienen sus desventajas considere que este es el más apropiado para evaluar a los empleados. Propongo estos modelos de evaluación ya que en toda organización es necesaria esta clase de monitoreo además que funciona como un elemento integrador de los RR.HH. ya que se localiza a las personas adecuadas para el puesto, es un indicador el cual señala si las personas están compenetradas con sus cargos, si las personas están bien remuneradas además de retroalimentarlas con la información recolectada en la evaluación.

### **Conclusiones**

Las normas, reglas y políticas de la empresa no son claras para los empleados, el gerente tiene conocimiento de ellas pero no las tiene planteadas en documentos donde estas puedan ser observables por los empleados. Algunas de estas reglas conocidas por los empleados coincidían con las propuestas por el gerente; al hacer la pregunta de los cargos que ocupaban, las funciones de estos son múltiples no solo hacen lo que concierne a su puesto sino muchas otras funciones, estas funciones coincidían con las reglas asumidas por los empleados es decir no tienen claro esa diferencia. Entonces ellos no tienen claro el desempeño que esperan de ellos los gerentes, ellos no tienen claro los objetivos de sus puestos de trabajo; desde ese punto las evaluaciones no pueden ser eficaces ya que siempre se empieza por definir normas y objetivos.

En la panadería Panottis S.R.L no se realizan capacitaciones a los empleados, este es otro de los motivos por el cual no podemos proponer una evaluación eficaz, ya que en esta empresa pueden haberse conocido los errores de los empleados, pero no se hace lo suficiente como para que ellos puedan superar ciertos defectos esto queda demostrado en el anexo 6.

El gerente es el que evalúa, pero no existe un documento concreto en donde él pueda dar calificaciones a sus empleados, él lo hace de acuerdo a sus propios criterios y conocimiento sobre los deberes de los empleados. Respecto a sus formas de evaluar él es muy práctico ya que antes de sancionar pone en sobre aviso los defectos múltiples creados por el entorno de trabajo.

### Recomendaciones

Por su falta notoria de organización en cuanto a las funciones bien definidas por cargo, creo conveniente que la gerencia debe plantear las normas, reglas, políticas, los objetivos, que tiene cada cargo ya que todo esto nos sirve para aclarar el desempeño que se espera de sus empleados.

Es recomendable que los empleados de Panottis sean capacitados ya que de esta forma ellos podrán reforzar sus conocimientos y reparar las fallas cometidas, esto sirve tanto a la organización por que se vera favorecida con nuevas ideas de los empleados, como a los empleados por que adquirirán mas conocimientos.

Dentro de la empresa la persona mas indicada para supervisar el área de producción debe ser el Maestro General, ya que posee toda la capacidad de evaluar a su área, ya que conocer los criterios de producción, calidad. Además que conseguiríamos que este se sienta mas importante dentro de la empresa, motivado y a la vez se convierta en una persona en la cual los empleados, sean capaces de comunicar sus necesidades dentro del trabajo. Como recomendación final propongo 3 tipos diferentes de evaluación:

### Evaluación de desempeño Área de producción – PANOTTIS S.R.L

Nombre de la  
persona evaluada:

Evaluador: fecha:

Instrucciones para el evaluador: sírvase indicar en la escala de puntuación su evaluación del desempeño del empleado.

CRITERIOS	PUNTUACIÓN				
	Inaceptable 1	pobre 2	aceptable 3	bueno 4	excelente 5
•Conocimiento del trabajo	_____	_____	_____	_____	_____
• Producción	_____	_____	_____	_____	_____
• Calidad de producción	_____	_____	_____	_____	_____
•Comprensión de situaciones	_____	_____	_____	_____	_____
•Creatividad	_____	_____	_____	_____	_____
•Enfoque a los resultados	_____	_____	_____	_____	_____
• Cooperación	_____	_____	_____	_____	_____
• facilidad de aprendizaje	_____	_____	_____	_____	_____
• limpieza en el área de trabajo	_____	_____	_____	_____	_____
• puntualidad.	_____	_____	_____	_____	_____
• desempeño de tareas	_____	_____	_____	_____	_____
• honestidad.	_____	_____	_____	_____	_____
<b>Resultados totales</b>	_____ +	_____ +	_____ +	_____ +	_____ <span style="background-color: #336699; color: white; padding: 2px 5px; font-weight: bold;">Puntuación total</span>

Evaluación de desempeño  
Área de despacho – PANOTTIS S.R.L

Nombre de la  
persona evaluada:

Evaluador:

fecha:

Instrucciones para el evaluador: sírvase indicar en la escala de puntuación su evaluación del desempeño del empleado.

CRITERIOS	PUNTUACIÓN				
	Inaceptable 1	pobre 2	aceptable 3	bueno 4	excelente 5
•Presentación personal	_____	_____	_____	_____	_____
• hábitos de seguridad	_____	_____	_____	_____	_____
• responsabilidad	_____	_____	_____	_____	_____
•Desempeño de tareas	_____	_____	_____	_____	_____
•Calidad de servicio al cliente	_____	_____	_____	_____	_____
•Conocimiento del puesto	_____	_____	_____	_____	_____
• dedicación al trabajo	_____	_____	_____	_____	_____
• rapidez en las soluciones	_____	_____	_____	_____	_____
• limpieza en el área de trabajo	_____	_____	_____	_____	_____
• honestidad	_____	_____	_____	_____	_____
Resultados totales	_____ +	_____ +	_____ +	_____ +	_____ ■
					Puntuación total

Evaluación de desempeño  
Cajera – PANOTTIS S.R.L

Nombre de la  
persona evaluada:

Evaluador:

fecha:

Instrucciones para el evaluador: sírvase indicar en la escala de puntuación su  
evaluación del desempeño del empleado.

**CRITERIOS**

**PUNTUACIÓN**

	Inaceptable 1	pobre 2	aceptable 3	bueno 4	excelente 5
•Conocimiento del puesto	_____	_____	_____	_____	_____
• rapidez en el trabajo	_____	_____	_____	_____	_____
• dedicación al trabajo	_____	_____	_____	_____	_____
•Calidad de servicio	_____	_____	_____	_____	_____
•confiabilidad	_____	_____	_____	_____	_____
•Asistencia / puntualidad	_____	_____	_____	_____	_____
• Actitud	_____	_____	_____	_____	_____
• Iniciativa	_____	_____	_____	_____	_____
• Comprensión de situaciones	_____	_____	_____	_____	_____
• cooperación	_____	_____	_____	_____	_____
• presentación personal	_____	_____	_____	_____	_____
<b>Resultados totales</b>	_____ +	_____ +	_____ +	_____ +	_____ +

Puntuación  
total

## Bibliografía

Arias Galicia Fernando & Heredia Espinoza Víctor (2004), Administración de RR.HH para el alto desempeño, 1ª edición, Editorial Trillas, México.

Bohlander, George; Snell, Scott; Sherman, Arthur (2001), 12ª edición, Editorial International Thomson Editores, México.

Chiavenato, Idalberto (2002) Gestión del Talento Humano, 1ª Edición, Editorial Mc Graw-Hill Interamericana, Colombia.

Dessler, Gary (2001) Administración de personal, 8ª edición, Editorial Pearson Educación, México.

Maristany, Jaime (2000). Administración de recursos humanos, 1ª edición, Editorial Prentice Hall, Argentina.

Werther, William; Davis, Keith (2000), Administración de personal y recursos humanos, 5ª Edición, Editorial Mc Graw-Hill, México.

## Anexos

### Anexo Nº 1



### ENTREVISTA

#### EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LA PANADERÍA PANOTTÍS DE LA CIUDAD DE CHICLAYO

Cargo que desempeña: .....

\_\_\_\_\_

1 ¿Conoce usted las reglas y normas de la empresa? Si su respuesta es positiva mencione cuales son:

SI  NO

.....  
.....  
.....

2¿Qué tareas desempeña dentro de su cargo?

.....  
.....  
.....

3¿Tiene claro los métodos y procesos de cómo desempeñar sus tareas? Si tu respuesta es positiva descríbelos:

SI  NO

.....  
.....  
.....

4 ¿Conoces a quién le debes comunicar las necesidades o inconvenientes que tengas dentro de tu función? Si lo conoces menciona su nombre: .....

SI  NO

5 ¿alguna vez haz recibido entrenamiento o capacitación dentro de la empresa? Si tu respuesta es positiva menciona si actualmente utilizas los conocimientos adquiridos en la capacitación.

SI  NO

-----  
-----

6 ¿Quién supervisa las funciones que se te han asignado?

-----

7 ¿Conoce usted el fin de la empresa y como contribuirá para que la empresa sea una de las mejores? Si los conoce méncionelos y describa como alcanzarlos:

SI  NO

-----  
-----

8 ¿Cuándo usted ha sido supervisado se le ha informado como esta cumpliendo sus funciones. Ya sea de forma positiva o negativa.

SI  NO

9 ¿Está de acuerdo con las funciones que se le han asignado?

SI  NO

**Anexo N° 2**



**ENTREVISTA**

**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LA PANADERÍA PANOTTÍS DE LA CIUDAD DE CHICLAYO**

NOMBRE Y APELLIDO DEL GERENTE: -----

-----

1 ¿Cuáles son los objetivos, normas, reglas y políticas que usted ha planteado para su empresa?

-----  
-----

2 ¿De qué forma están diseñados los cargos y las funciones de su empresa?

-----  
-----

3 ¿Quién capacita a sus empleados, esto se hace regularmente dentro de su empresa?

-----  
-----

4 ¿Tiene usted una forma concreta para evaluar a sus empleados?

-----  
-----

5 ¿Quién evalúa el desempeño dentro de su empresa?

-----  
-----  
-----

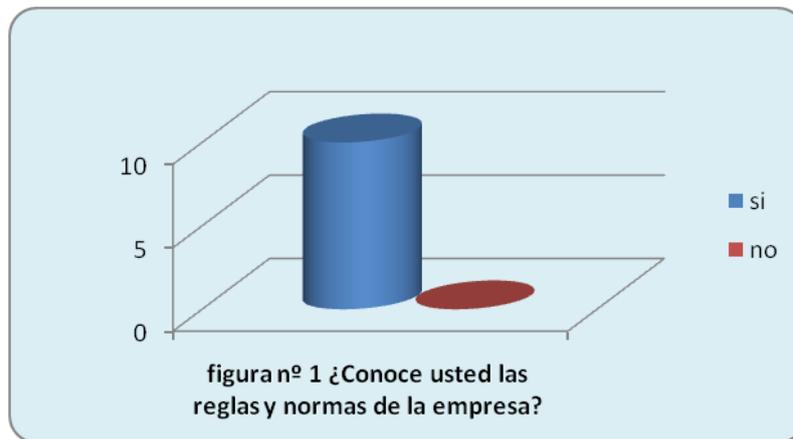
6. Después de la supervisión usted comunica a sus empleados si su trabajo lo esta realizando de la mejor forma, es decir les transmite esta información después de ser evaluados.

-----  
-----  
-----

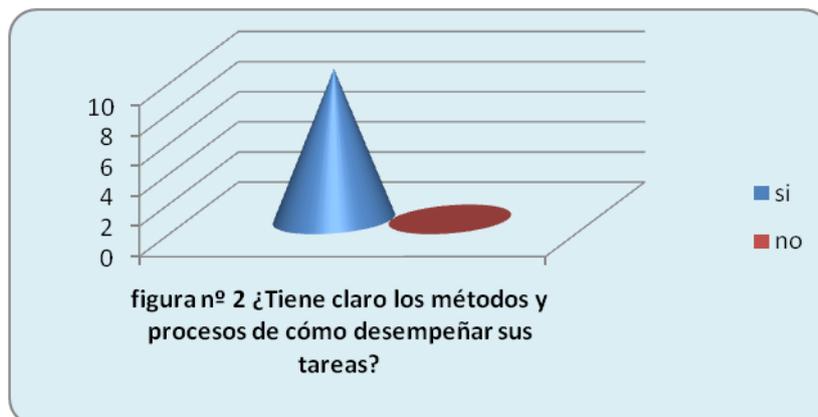
7. Si usted evalúa a sus trabajadores que resultado le ha dado la metodología utilizada hasta el momento.

-----  
-----  
-----

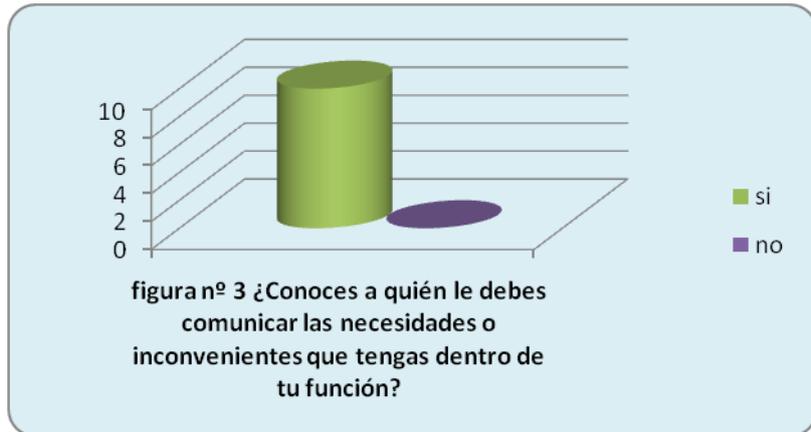
**Anexo N° 3**



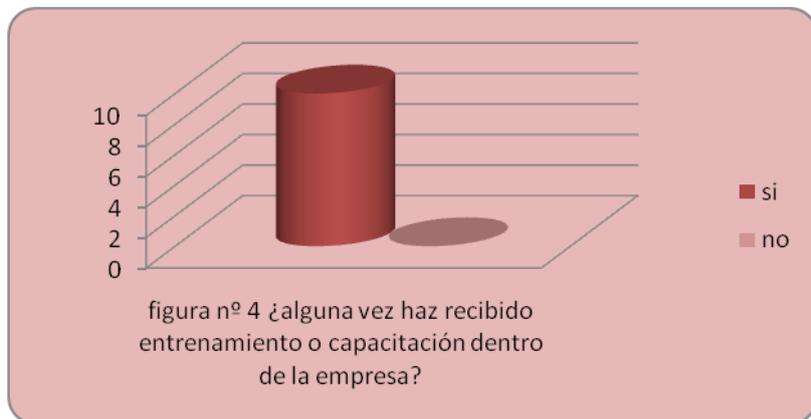
**Anexo N° 4**



Anexo N° 5



Anexo N° 6



## **Cultura Organizacional en la Caja de Ahorros y Créditos SIPAN S.A.C.**

Chimoy Mayorga, Rocío del Pilar

### **Resumen**

En el presente trabajo de investigación podemos alcanzar a la comunidad académica un caso de una empresa peruana para abordar el tema de: Cultura Organizacional de una empresa de servicios en el cual se analizara el comportamiento que tiene sus empleados así también podemos decir que es el estilo o manera de ser de la institución. Para las empresas resulta importante conocer la cultura organizacional que posee, para así poder tomar decisiones respecto a los cambios que se quieran hacer en dicha organización.

Finalmente se concluye que el entorno en donde se desarrolla una empresa tiene mucho que ver con la Cultura organizacional que posea pues esta va a reflejar el comportamiento que tiene los empleados de dicha organización.

**Palabras clave:** Cultura organizacional, empresa de servicios, cultura, organización

### **Abstract**

The present research work we can reach the academic community a case of a Peruvian company to address the topic of: Organizational Culture for a service company in which he discussed the behavior that has its employees well, we can say that is the style how or if the institution. For companies it is important to know the organizational culture that has, so they can make informed decisions regarding changes would do in that organization. Finally, it concludes that the environment in which a company develops has much to do with the Organizational Culture possessing because this is going to reflect behavior that is the employees of that organization.

**KEYWORDS:** Organizational culture, business services, culture, organization

## Introducción

La cultura organizacional es un tema de interés desde los años 80 hasta nuestros días, dejando de ser un elemento inmediato en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica.

Uno de los puntos importantes para diferenciarse de aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas es su Cultura es por ello, el tema central alrededor del cual gira el presente trabajo, es el estudio de la cultura organizacional como ventaja competitiva en la Caja Sipán

La cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta. En muchas ocasiones la cultura es tan evidente que se puede ver la conducta de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de la empresa. Kotler nos dice que “La **cultura organizacional**, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten los miembros de una organización creando el ambiente humano en el que los empleados realizan su trabajo.

En cuanto a la empresa en la que desarrollare el presente trabajo de investigación evaluaré y analizaré la Cultura organizacional que posea a través de encuestas a cada uno de los empleados que laboran ahí, pues la cantidad de estos permite poder realizar dichas herramienta.

## Antecedentes

**Sabater-Ruiz-Carrasco** en su artículo “Análisis de una cultura organizacional” nos dice que la cultura organizativa hace referencia al “conjunto de creencias, expectativas y principios fundamentales o básicos, compartidos por los miembros de una organización. Estas creencias y expectativas producen reglas de conducta (normas) que configuran poderosamente la conducta de los individuos y grupos de la organización, y de esta forma la diferencia de otras organizaciones”.

**Álvarez Valverde** en su tesis realizada La cultura organizacional como factor relevante en la eficacia del instituto oftalmológico (2001) nos dice: “actualmente la cultura organizacional ha dejado de ser un elemento periférico en las instituciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica. Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito, por ello, es necesario tener presente que cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quien es, que se merece, y que es capaz de realizar, hacia donde debe de marchar la institución”.

**Echevarria León** en su artículo “Cultura organizacional y estilos de dirección desde la perspectiva de género: desafíos de la empresa cubana”. Nos comenta que la cultura organizacional consiste en “un grupo de asunciones básicas compartidas que el grupo aprende como solución a sus problemas de adaptación externa e integración interna, que han funcionado lo suficientemente bien como para ser consideradas válidas, y por tanto, para ser tomadas por los nuevos integrantes como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas”

**Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración** en una artículo “Identidad y Cultura organizacional” (2005) nos comenta existe una suerte de cultura dominante en el sector acerca de las formas d comportamiento, que varía a su vez si la organización opera en el sector privado o en el público. La cultura organizacional se va creando con supuestos, creencias, valores alimentados por las declaraciones de sus directivos y las descripciones acerca de las conductas apropiadas (procedimientos, normas, etc.)

## Situación problemática

La Caja de Ahorros y Créditos SIPAN S.A.C. es una institución especializada en micro finanzas que se encarga de brindar servicios de financiamiento a la mediana, pequeña y micro empresa del ámbito rural como: ahorros, créditos, depósitos, transferencia, etc. Para brindar un servicio de Calidad, puesto que eso beneficiara en su totalidad a la sociedad, no solo basta la participación de los trabajadores que trabajan directamente con el cliente sino también de todos los demás miembros de la organización. Lograr esto depende de cómo es que la empresa trabaja en equipo, también si el personal cumple con los perfiles que requieren los cargos a

desarrollar, y así consolidar la participación de todas las áreas y departamentos que posee la empresa.

La cultura que tiene una empresa es indescriptible pero puede ser percibida por quienes la conforman incluso aquellas personas externas a través de aspectos observables siendo en este caso los usuarios que acuden a la empresa a solicitar información u otro trámite que requiera el usuario. *“Todas las organizaciones tienen una cultura y, según sea su fuerza, ésta puede tener una influencia significativa sobre las actitudes y los comportamientos de los miembros de una organización”* (Robbins, 1996)

## **Problema**

¿Qué tipo de modelo de cultura organizacional adopta las diferentes áreas en la Caja de Ahorros y Créditos SIPAN S.A.C?

## **Objetivos:**

### ■ **Objetivo general**

Diagnosticar la cultura organizacional en la Caja de Ahorros y Créditos SIPAN S.A.C. y las sub-culturas en sus diferentes áreas.

### ■ **Objetivos específicos**

- Evaluar a cuál tipo de cultura se que adopta el área de Operaciones en la Caja Sipán.
- Indicar a qué tipo de cultura, el área Gerencia de Administración y Finanzas se ve reflejada.
- Señalar qué tipo de cultura adopta el área de Gerencia de Negocios en la Caja Sipán.
- Indicar en el área de Agencia, a qué tipo de cultura se adopta.
- Determinar cuál es el tipo de cultura que posee el área Legal.

## **Metodología**

### **Tipo de investigación**

Este proyecto está basado en una investigación descriptiva, en donde se tratará diagnosticar los modelos de cultura organizacional de la Caja de Ahorros y Créditos SIPAN S.A.C. para lo cual nos hemos formulado objetivos y además se ha desarrollado todo un marco teórico, permitiendo esclarecer acerca de este tema.

### **Técnicas de Recolección de Datos**

La metodología utilizada esta acorde con el siguiente procedimiento

**Técnicas:** Se emplearán las siguientes técnicas:

#### **Técnica de Gabinete:**

Técnica de Análisis de Textos, Comentarios de los textos documentados, tesis, revistas, páginas Web; a través de las citas de documentación.

#### **Técnica de Campo:**

Encuesta

## **Justificación**

La Cultura organizacional de la empresa es importante porque nos permite conocer las acciones y funciones que realizan los trabajadores y así poder tomar decisiones de la clase de trabajadores que tenemos. En la caja SIPAN S.A.C. el diagnóstico de su cultura organizacional, en sus distintas áreas, permite que la institución pueda adoptar nuevas características de otro tipo de cultura organizacional o de lo contrario que se quede con la que tiene actualmente.

## CULTURA ORGANIZACIONAL

- **Cabrera (2000)** afirma que en valores tan importantes como la justicia organizacional, ligada a satisfacción laboral, hemos encontrado la misma tendencia principalmente en organizaciones privadas inmersas dentro de un modelo económico neo-liberal, donde el mercado es el fin último y no el medio para lograr satisfacer necesidades. En estudios recientes, hemos comprobado que el Paternalismo es una característica aceptada y común a las organizaciones chilenas.
- **Chiavenato (1989)** presenta la cultura organizacional como "...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización."(p. 464)
- **Guiot (1992)** considera que la cultura organizacional: Permite al individuo interpretar correctamente las exigencias y comprender la interacción de los distintos individuos y de la organización. Da una idea de lo que se espera. Ofrece una representación completa de las reglas de juego sin las cuales no pueden obtenerse poder, posición social ni recompensas materiales. En sentido opuesto, le permite a la organización aprender. Es sólo gracias a su cultura que la organización puede ser más que la suma de sus miembros. La cultura organizacional desempeña el papel de una memoria colectiva en la que se guarda el capital informático. Esta memoria le da significación a la experiencia de los participantes y orienta los esfuerzos y las estrategias de la organización. Es a través de la cultura organizacional que se ilumina y se racionaliza el compromiso del individuo con respecto a la organización. Las organizaciones se crean continuamente con lo que sus miembros perciben del mundo y con lo que sucede dentro de la organización (p.181-182).
- **Katz y Kahn (1995)** cuando plantean que las investigaciones sobre la cultura organizacional se han basado en métodos cualitativos, por cuanto; es difícil evaluar la cultura de manera objetiva porque ésta se asienta sobre las suposiciones compartidas de los sujetos y se expresa a través del lenguaje, normas, historias y tradiciones de sus líderes. La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno.
- **Koontz (1999)** define "La motivación es un termino genérico que se aplica a un amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera." (p.501)
- **Méndez (2000)** "la cultura corporativa es la conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros institucionalizando y estandarizando su conductas sociales. Tales significados y comportamientos son determinados por el concepto que el líder de la organización tiene sobre el hombre, la estructura, el sistema cultural y el clima de la organización así como por la interrelación y mutua influencia que existe en éstos". ( p.18)
- **Parsons (1966)** quien propuso desde hace ya más de 30 años, que las organizaciones resultaban ser un subsistema perteneciente a la sociedad, y que aquellas se ligaban con ésta a través de complejas vinculaciones institucionales. Asimismo, y considerando los valores como parte de estos vínculos, entonces nos encontramos con la vía integradora entre aquellos valores que se desarrollan en la sociedad, y aquellos ligados a la dinámica organizacional, junto con roles, expectativas y status, por nombrar algunas otras variables.

- **Robbins (1991)** plantea al respecto: “La idea de concebir las organizaciones como culturas (en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes) constituye un fenómeno bastante reciente. Hace diez años las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Pero las organizaciones son algo más que eso, como los individuos; pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras..., pero una y otra tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales....Los teóricos de la organización han comenzado, en los últimos años, a reconocer esto al admitir la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organización”. (p. 439).

## FUNCIONES

La cultura sirve para cumplir dos funciones fundamentales:

. **La integración interna:** Significa que los miembros desarrollan una identidad colectiva y un conocimiento del modo en que pueden trabajar juntos efectivamente. Es la cultura que guía las relaciones de trabajo diarias y determina la forma en que la gente se comunica en la organización, qué comportamiento es aceptable y la manera en que se asigna el poder y el status.

. **La adaptación externa:** Se refiere a la forma en que la organización cumple sus metas y trata con gente de afuera. La cultura ayuda a guiar las actividades diarias de los trabajadores para que alcancen ciertas metas. Puede ayudar a la organización a responder con rapidez a las necesidades de los clientes o a los movimientos de un competidor. (Woodman, 1999)

## CARACTERÍSTICAS

Una cultura organizacional puede ser: **Débil o Fuerte**. Una cultura fuerte es lo ideal de una organización. Una cultura débil es la que se debería de cambiar.

CARACTERÍSTICAS	DÉBIL	FUERTE
AUTONOMIA INDIVIDUAL	Supervisión estrecha. El personal tiene poca libertad en su trabajo	Supervisión general. El personal tiene libertad de resolver los problemas de su cargo
ESTRUCTURA	Puesto de trabajo estandarizado. Reglas y procedimientos debidamente formalizados	Puestos de trabajo flexibles. Reglas y procedimientos no formalizados
APOYO	La gerencia centra más su atención en la producción y muestra escaso interés por su personal	La gerencia muestra gran interés, ayuda y afabilidad por su personal.
RECOMPENSA Y DESEMPEÑO	Se aprecian y premian la fidelidad, el esfuerzo, la cooperación. Se desconocen los niveles productivos del personal	Las compensaciones y ascensos que se otorgan al personal están basados en su nivel de productividad.
TOLERANCIA AL CONFLICTO	La gerencia mantiene un nivel mínimo de conflicto constructivo, debido a la presencia de conflictos disfuncionales o destructivos	La gerencia intencionalmente aumenta la intensidad del conflicto funcional o constructivo, lo suficiente para que siga siendo viable, autocrítico y creativo.
TOLERANCIA AL RIESGO	Baja propensión al riesgo. No se estimula al trabajador a ser innovador	Elevada propensión al riesgo. Se alienta y utiliza el talento creativo e innovador del personal

Sin embargo hay otras clasificaciones que proponen que la cultura organizacional es débil cuando es fácil de ser cambiada o alterada (ya sea positivamente y negativamente); y fuerte, es difícil de ser cambiada porque las normas, hábitos y valores están muy consolidados y resultan en un grave problema cuando estos no van de acuerdo a la misión de la organización. Esta clasificación no lo hemos tomado en cuenta para efectos de esta exposición.

## MODELOS DE CULTURA

“Toda organización tiene un perfil combinado de culturas. No existe en la realidad una químicamente pura o que contenga un 100% de ninguna de las culturas. Lo que existe es la cultura dominante o la combinación de dos que lo son.” (Hartasánchez, 2002)

Robbins (1999) establece que la mayor parte de las grandes organizaciones tienen una cultura dominante y diversas sub-culturas al interior de sí. El concepto de *cultura dominante* expresa los valores centrales que comparten la gran mayoría de los miembros de una organización. Entonces, cuando se habla de cultura organizacional, en general se habla de la cultura dominante. Las sub-culturas dentro de la organización reflejan situaciones y experiencias que son compartidas entre sus miembros o un conjunto de ellos. Sin embargo, éstas se encuentran a menudo delimitadas por barreras organizacionales internas como divisiones, departamentos, unidades, etc., además, no son necesariamente compartidas por todos sus integrantes y en general, responden a necesidades específicas de determinados grupos. Si las organizaciones no tienen una cultura dominante y sólo estuvieran compuestas por numerosas sub-culturas conectadas o no entre sí, el valor de la cultura organizacional como variable de peso en una organización disminuiría mucho porque no existiría una interpretación uniforme de la conducta considerada como aceptable o inaceptable para una gran parte de los miembros de estas.

Considerando lo anterior, Cameron y Quinn (1999) proponen una metodología específica para el estudio de la cultura organizacional basada en el modelo conocido como *Competing Values Framework* (CVF). El propósito general de este modelo es diagnosticar y facilitar el cambio de la cultura de una organización en particular, identificando cuatro grandes clases o tipos de cultura dominantes: a) Clan, b) Ad-hoc (Adhocracia), c) Jerarquizada, y d) Mercado. (Citado por Francisco Sepúlveda Laurence, 2004)

Las principales características de cada uno de los tipos de cultura dominantes en este modelo son las siguientes:

**a) CLAN:** La organización es un lugar muy amistoso para trabajar y donde las personas comparten mucho entre sí. Es, en general, como una familia. Los líderes o cabezas de la organización, se consideran mentores y quizás figuras paternas con profunda llegada al interior de la institución. La organización es unida por la lealtad o la tradición. En general el compromiso de sus miembros es alto. La organización da énfasis al beneficio a largo plazo en el desarrollo del recurso humano y concede gran importancia a la cohesión y moral. El éxito institucional se define en términos de satisfacción al cliente y consideración de las personas. La organización premia el trabajo en equipo, participación y el consenso.

**b) AD-HOC (ADHOCRACIA):** Los miembros ven a la organización como un lugar dinámico para trabajar, de espíritu emprendedor y ambiente creativo. Las personas, por ende, tienden a ser creativas y toman riesgos aceptados. Los líderes también son considerados innovadores y tomadores de riesgo. Lo que sostiene a la organización en el tiempo es la experimentación de nuevos productos o servicios, la innovación, el estar en constante crecimiento y adquiriendo nuevos recursos. El éxito institucional significa tener utilidades importantes por la venta de nuevos productos o servicios, siendo los líderes de mercado en su área. La organización estimula la iniciativa individual y libertad de intelecto.

**c) JERARQUIZADA:** La organización es un lugar estructurado y formalizado para trabajar. Los procedimientos gobiernan y dicen a las personas qué hacer en el diario quehacer. El interés de los líderes de la organización es ser buenos coordinadores y organizadores, manteniendo una organización cohesionada, donde las reglas y las políticas juegan un rol preponderante. La preocupación fundamental de la dirección está en la estabilidad y en el funcionamiento eficaz de la organización con altos niveles de control. El éxito se define en términos de entrega fidedigna, planificación adecuada y costo bajo. La administración de los recursos humanos se basa en entregar un puesto de trabajo seguro y previsible, en el cual las recompensas al personal están dadas principalmente por los ascensos y los aumentos en las remuneraciones.

**d) MERCADO:** Es una organización orientada a los resultados, cuya mayor preocupación es realizar el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas y orientadas a los resultados u

objetivos. Los líderes son directivos exigentes y competidores a su vez. El sostenimiento de la organización está en el énfasis en ganar, siendo la reputación y éxito de la organización preocupaciones cotidianas. El éxito se define en términos de participación de mercado y posicionamiento. En este tipo de organización, sus miembros están en un ambiente en el cual prima el control del trabajo realizado y además sus miembros prefieren la estabilidad de la organización.

## NIVELES

Tenemos tres capas fundamentales:

. **Artefactos observables:** Estos son la manifestación física de la cultura organizacional. Tenemos como ejemplos, códigos de vestimenta, premios, mitos e historias que se cuentan acerca de la organización, listas publicadas de valores, rituales y ceremonias, etc. este nivel también abarca comportamientos visibles de personas y grupos. Los artefactos son más fáciles de cambiar que los aspectos menos visibles de la cultura organizacional.

. **Valores expresados:** Es importante distinguir entre los valores expresados y manifestados. Son normas y valores declarados explícitamente y que se prefieren en una organización. En general los establece el fundador en una compañía nueva o pequeña. Por otra parte, los valores manifestados son los valores y normas que realmente muestra el empleado o se convierte en su comportamiento.

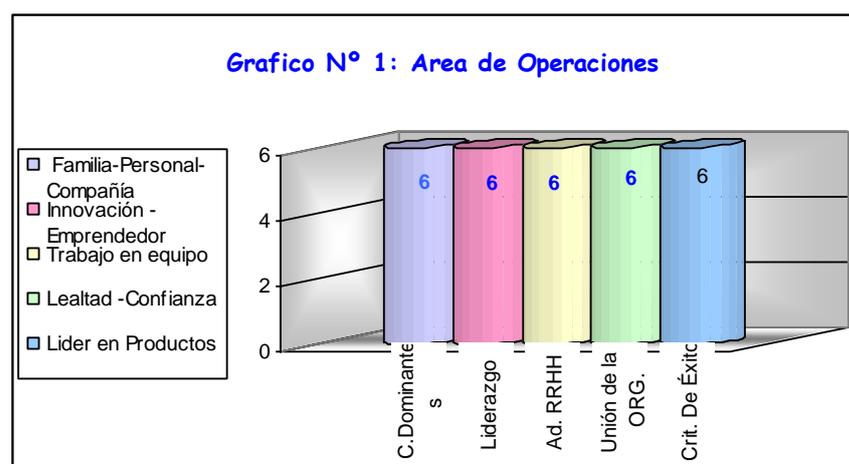
. **Supuestos básicos:** Son valores organizacionales que se toman por un hecho con el paso del tiempo, al ser los supuestos que guían el comportamiento organizacional. Así pues, son muy resistentes al cambio. (Woodman, 1999)

## Resultados

### Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de las diferentes áreas de la Caja de Ahorro y Créditos SIPAN S.A.C

Los resultados de los cuadros a mostrados, son de las poblaciones hechas a cada área que laboran en la universidad Santo Toribio de Mogrovejo, lugar donde se ha realizado el estudio de campo. En esta encuesta hay 28 preguntas las cuales se basan en cinco aspectos que son: características dominantes, liderazgo, administración de recursos humanos, unión de la organización, criterio de éxito, la cual se basa en el modelo conocido como *Competing Values Framework* (CVF). Donde los tipos de cultura organizacional son: clan, ad-hocracia, mercado, jerarquizada.

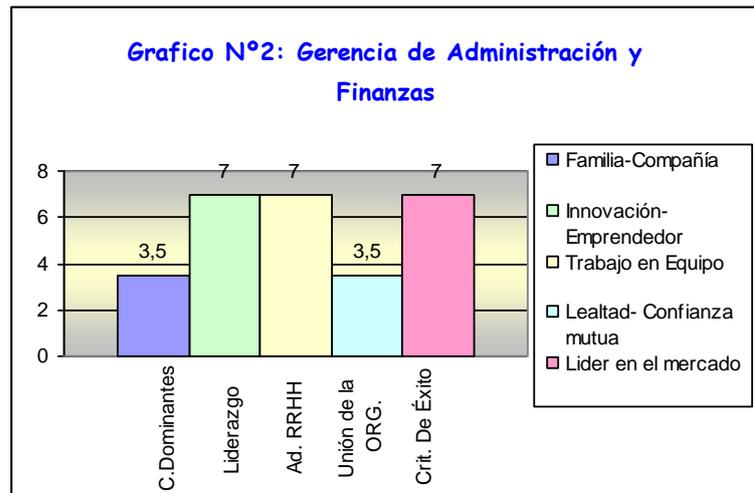
#### ■ Área de Operaciones



El gráfico muestra los resultados del análisis de los promedios de cada tipo de cultura dominante, los cuales se tomaron los más altos. En el aspecto de:

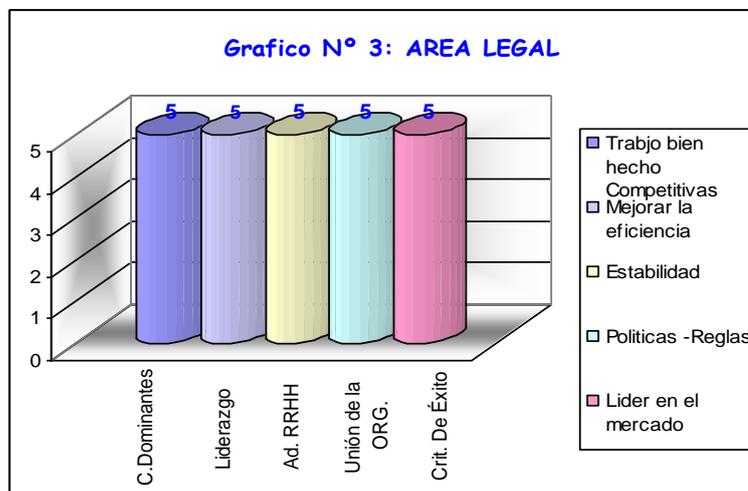
- Características dominantes:** Esta organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan la compañía de otros.
- Liderazgo:** El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.
- Administración de los recursos humanos:** El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.
- Unión de la organización:** Lo que mantiene unido a la organización es la lealtad y confianza mutua.
- Criterio de éxito:** La organización define el éxito sobre la base de contar con un producto único o el más nuevo. Se debe ser líder en productos e innovación.

■ **Gerencia de Administración y Finanzas**



- Características dominantes:** Esta organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan la compañía de otros.
- Liderazgo:** El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos
- Administración de los recursos humanos:** El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.
- Unión de la organización:** Lo que mantiene unido a la organización es la lealtad y confianza mutua.
- Criterio de éxito:** La organización define el éxito sobre la participación del mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo del mercado es la clave

■ **Área Legal**



**-Características dominantes:** Esta organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.

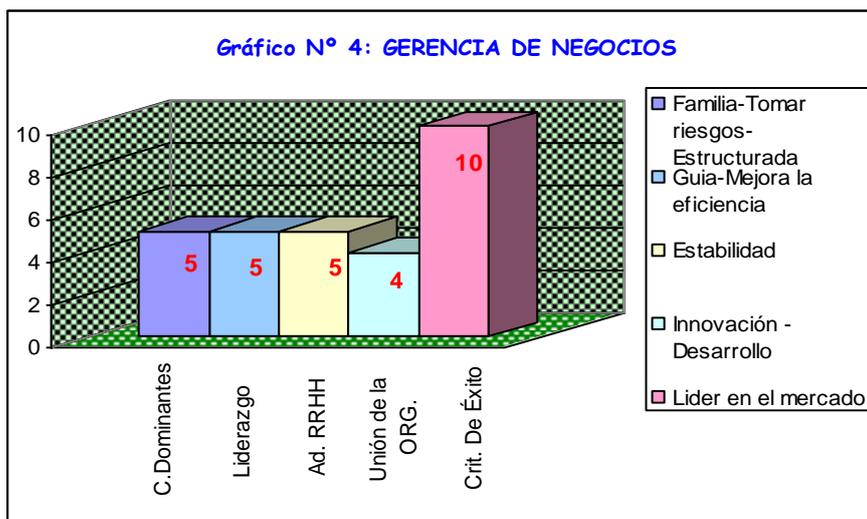
**-Liderazgo:** El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar organizar o mejorar la eficiencia.

**-Administración de los recursos humanos:** El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas

**-Criterio de éxito:** Lo que mantiene unido a la organización son las políticas y las reglas. Mantener la organización en marcha es lo importante.

**-Unión de la organización:** La organización define el éxito sobre la participación del mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo del mercado es la clave

#### ■ Gerencia de Negocios



**-Características dominantes:** Esta organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan la compañía de otros.

Esta organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras las personas les gusta tomar riesgos.

Esta organización es muy estructurada y controlada, Generalmente los procedimientos dicen a las personas qué hacer.

**-Liderazgo:** El liderazgo de esta organización generalmente es usado como un instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.

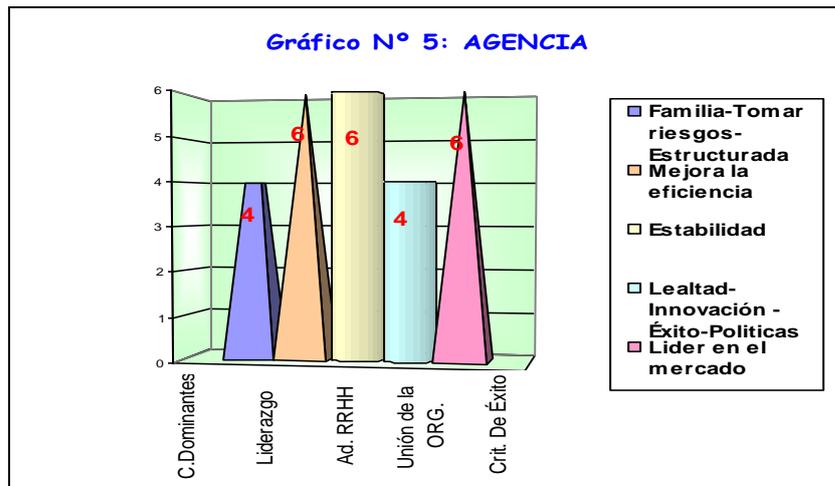
El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar organizar o mejorar la eficiencia.

**-Administración de los recursos humanos:** El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas

**-Criterio de éxito:** Lo que mantiene unido a la organización son deseos de innovación y desarrollo.

**-Unión de la organización:** La organización define el éxito sobre la participación del mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo del mercado es la clave

## ■ Agencia



**Características dominantes:** Esta organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan la compañía de otros.

Esta organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras las personas les gusta tomar riesgos.

**-Liderazgo:** El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar organizar o mejorar la eficiencia.

**-Administración de los recursos humanos:** El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas

**-Criterio de éxito:** Lo que mantiene unido a la organización es la lealtad y confianza mutua. Lo que mantiene unido a la organización son deseos de innovación y desarrollo.

**-Unión de la organización:** La organización define el éxito sobre la participación del mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo del mercado es la clave

### Discusión de Resultados

En este capítulo discutimos los resultados de la presente investigación los cual se realiza teniendo en cuenta los objetivos formulados previamente, los mismos que son evaluadas en contraste con la información teórica y el Instrumento de evaluación, de manera que permita afirmar o negar cada una de nuestras propuestas.

#### 5.1. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS NIVEL DE OBJETIVOS

La discusión de resultados de la presente investigación se efectúa teniendo en cuenta el objetivo general y objetivos específicos, los mismos que serán evaluados contrastándose con los resultados de las encuestas.

##### ○ **Discusión a nivel de Objetivo General.**

***Diagnosticar la cultura organizacional en la Caja de Ahorros y Créditos SIPAN S.A.C.y las sub-culturas en sus diferentes áreas.***

Según la bibliografía revisada, la cultura organizacional de una empresa, no es fácil diagnosticarla y dar mucho menos precisiones exactas, acerca de lo que está pasando en su interior, y que de uno u otro modo refleja al exterior aspectos que si bien pueden ser positivos, también pueden ser negativos.

Si hablamos de una empresa grande, es muy cierto que tenga subculturas, donde se haga un filtro de valores y creencias que pueden hacer diferente un área o departamento de otro. Entonces, “una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de

una división, filial, planta o departamento es un poco intangible, puesto que no podemos verla ni tocarla, pero siempre esta presente en todas partes". (Davis y Newstrom 1992).

En nuestro campo de estudio, el cual es la Caja de Ahorros y Créditos SIPAN S.A.C. es una empresa que esta compuesta por áreas, de las cuales solo se tomaron los siguientes, pues en estas se encuentra la mayoría del personal: Operaciones; Gerencia de Administración y Finanzas, Legal, Gerencia de negocios, Agencia.

o **Discusión a nivel de Objetivos Específicos.**

■ **Objetivo 1: Evaluar a cuál tipo de cultura se que adopta el área de Operaciones en la Caja Sipán.**

El área de operaciones de la Caja SIPAN se encarga de organizar, dirigir, coordinar las operaciones y servicios bancarios de la empresa.

En esta área sobresalió que la organización es un lugar muy agradable para realizar sus labores pues todos son como una familia, valoran mucho la amistad, de los 12 encuestados 7 respondieron que casi siempre (escala de likert) disfrutan de su compañía, cual se encuentra dentro del aspecto de una característica dominante y se ve reflejada en el modelo de cultura **Clan**. En el aspecto del liderazgo 9 trabajadores respondieron que casi siempre los líderes de esta área son innovadores y les gusta tomar riesgos reflejándose en el modelo de cultura **Adhocracia**. Mientras en la Administración de Recursos Humanos 10 trabajadores consideran que el manejo de los RRHH se caracteriza casi siempre por el trabajo en equipo, característica que forma parte del modelo de cultura **Clan**. La unión de la organización es otro aspecto importante, encontramos que el área se encuentra unida casi siempre por la confianza y lealtad que hay entre ellos; otra de las características que forman parte del modelo de cultura **Clan**. Así también encontramos un último aspecto que es el criterio de éxito del cual sobresalieron que para ellos la organización define su éxito cuando se desarrollan como personas, son líderes en productos y sobre todo en el mercado aquí encontramos tres características que pertenecen a tres modelos de culturas: **Clan, Adhocracia y Mercado**. Podemos concluir que el área de operaciones se adopta más al modelo de cultura **clan y adhocracia** pues posee mayor parte de las características de estas pero también resaltar que para esta área todos los aspectos planteados tienen importancia para la organización.

■ **Objetivo 2: Indicar a qué tipo de cultura, el área Gerencia de Administración y Finanzas se ve reflejada.**

El área de Gerencia de Administración y Finanzas se encarga de toda la parte administrativa y contable de la empresa. En esta área se encuestaron a 7 trabajadores.

Una de las características dominantes que tiene esta área es que la organización es como una familia para ellos pues 5 de los trabajadores consideraron que siempre lo sienten así mientras que los otros dos respondieron que casi siempre; esta característica que se ve reflejada en el modelo de cultura **Clan** El liderazgo en la empresa es usado mayormente para apoyar la innovación, el emprendedurismo y tomar riesgos en la empresa pues casi siempre fue la opción de todos los trabajadores, esta característica se encuentra dentro del modelo de cultura **Adhocracia**.

Mientras la Administración de RRHH se caracteriza por el trabajo en equipo que realizan pues todos los trabajadores contestaron siempre, viéndose reflejada en la cultura **Clan**. También encontramos que la unión de la organización se da por la confianza y lealtad que hay entre ellos reflejando también una de las características del modelo de cultura **Clan**. También los trabajadores de esta área consideran el éxito cuando hayan desplazado a la competencia y sean ellos los líderes del mercado reflejándose esta característica en el modelo de cultura **Mercado**. Por lo tanto decimos que el área de gerencia de Administración y Finanzas de la Caja SIPAN S.A.C. se ve reflejada mayormente en el tipo de cultura **clan** seguida de la **Adhocracia**. Tomando la cultura **Mercado** solo en el aspecto de criterio de éxito. Cabe resaltar que en esta área toman mayor importancia a los aspectos **Liderazgo, RRHH, criterio de éxito** los cuales obtuvieron el mayor promedio 7 los tres aspectos.

### ■ **Objetivo 3: Señalar qué tipo de cultura adopta el área de Gerencia de Negocios en la Caja Sipán.**

El área de gerencia de negocios se encuentra formada por los analistas de créditos quienes se encargan de ofrecerlos existiendo todo tipo como: hipotecarios, PYMES, comerciales, diarios, etc.

En el área de gerencia de Negocios encontramos tres características dominantes, pues consideran a la organización como una familia, además se consideran personas emprendedoras dispuestas a tomar riesgos por el bien de la empresa, además cumplen con las normas que la empresa les da para poder desarrollar sus actividades, estas características fueron aceptadas por 9 trabajadores de 10 encuestados los cuales respondieron casi siempre y siempre (escala de likert). Tomando en cuenta los resultados nos damos cuenta que en esta área tiene entrelazadas tres culturas en el aspecto de características dominantes. Esta información tiene como soporte lo mencionado por **Cameron y Quinn (1999)** sobre los tipo de culturas: **Clan** nos dice: "La organización es un lugar muy amistoso para trabajar y donde las personas comparten mucho entre sí". Mientras la cultura **Adhocracia** no dice que: "Los miembros ven a la organización como un lugar dinámico para trabajar, de espíritu emprendedor y ambiente creativo". Así también se encuentra la cultura **jerarquizada** la cual se caracteriza por considerar a "La organización es un lugar estructurado y formalizado para trabajar. Los procedimientos gobiernan y dicen a las personas qué hacer en el diario quehacer".

El liderazgo en esta área es utilizado para guiar y enseñar a sus empleados perteneciendo al tipo de cultura **Clan** tomamos como fundamento lo que nos dice **Cameron y Quinn (1999)**: "Los líderes o cabezas de la organización, se consideran mentores y quizás figuras paternas con profunda llegada al interior de la institución". También el liderazgo en esta área es utilizado para organizar, coordinar y mejorar la eficiencia de las tareas que realizan" reflejándose en la cultura **Jerarquizada** la cual nos dice: El interés de los líderes de la organización es ser buenos coordinadores y organizadores"...**Cameron y Quinn (1999)**.

La administración de los RRHH en esta área se caracteriza por dar seguridad y estabilidad en los puestos de trabajo así como las relaciones humanas perteneciendo este tipo de característica a la cultura **Jerarquizada** pues nos dice: "La administración de los recursos humanos se basa en entregar un puesto de trabajo seguro y previsible, en el cual las recompensas al personal están dadas principalmente por los ascensos y los aumentos en las remuneraciones". **Cameron y Quinn (1999)**.

Esta área se mantiene unida porque los trabajadores tienen deseos de innovación y desarrollo cumpliéndose los que dice la cultura **Adhocracia** por **Cameron y Quinn (1999)**: "Lo que sostiene a la organización en el tiempo es la experimentación de nuevos productos o servicios, la innovación, el estar en constante crecimiento y adquiriendo nuevos recursos.

Los trabajadores de esta área consideran como éxito a ver desplazado a la competencia y ser líderes en el mercado reflejándose esto en el modelo cultura **Mercado**." El éxito se define en términos de participación de mercado y posicionamiento.

Por lo tanto esta área adopta los cuatro modelos de cultura dominantes la Clan, Adhocracia, Jerarquizada y la de Mercado. Observando los resultados en esta área sobresale el criterio de éxito que lo consideran como ser líderes en el mercado reflejándose en el modelo de cultura Mercado, por lo tanto podemos que este aspecto es el mas importante e interesante para el área.

### ■ **Objetivo 4: Indicar en el área de Agencia, a qué tipo de cultura se adopta.**

Esta área es muy importante e indispensable pues se encuentra formado por un Asistente Recuperaciones, Comité Créditos de Agencia, Asistente Servicios Créditos, Asistente Operaciones, Auxiliar Operaciones, los cuales se encargan de controlar todo lo que pasa en las sucursales, con su respectiva área.

La organización es un lugar acogedor como una familia, en donde a los trabajadores les gusta tomar riesgos considerándose personas emprendedoras como también resaltando la importancia de procedimientos dados por la empresa para poder realizar su trabajo, viéndose este aspecto reflejado en el modelo de cultura **Clan, Adhocracia y Jerarquizada** Pues de las 12 personas encuestadas el promedio haber elegido estos ítems es 6 siendo este valor valido para los tres aspectos mencionados.

El líder de esta área utiliza el liderazgo para poder coordinar, organizar o mejorar la eficiencia de los trabajadores adoptando este tipo de aspecto el modelo de cultura **Jerarquizada**.

La Administración de los Recursos Humanos se caracteriza principalmente por brindar seguridad y estabilidad en los puestos de trabajos y las relaciones personales reflejándose parte de una de las características del modelo de cultura **Jerarquizada**. Así también con la información obtenida podemos decir que la organización se encuentra unida por la confianza y la lealtad entre ellos, como sus deseos de innovación y desarrollo, el cumplimiento de sus metas como las políticas y reglas de la empresa todas estas características pertenecen a los 4 modelos de culturas: **Clan, Adhocracia, Mercado y Jerarquizada** respectivamente.

Los trabajadores consideran que el criterio de éxito se da cuando se desplaza a la competencia y se es líder en el mercado perteneciendo esta característica al modelo de cultura Mercado.

Entonces con la información obtenida podemos decir que esta área se adopta a los 4 modelos de culturas, pero que observando el gráfico podemos decir que tiene mayor relevancia la **Jerarquizada**, pues esta área adopta dos características de este modelo de cultura en los aspectos de liderazgo y Administración de recursos humanos. Así también encontramos el modelo de cultura **Mercado** en el aspecto de criterio de éxito pues tiene igual promedio que las características sobresalientes mencionadas. En conclusión esta área se adopta mayormente la cultura Jerarquizada y Mercado.

#### ■ **Objetivo 5: Determinar cuál es el tipo de cultura que posee el área Legal.**

Esta es muy importante para la empresa porque se encarga de que todas las transacciones, créditos u otros servicios que se brinden se realicen con total transparencia. Se encuestó a todos los trabajadores que conforman esta área a los 5.

Una de las características dominantes en esta área es que los trabajadores consideran que la organización está más orientada a los resultados, lo que preocupa es el trabajo se haga bien y las personas sean competitivas. Esta es una de las características del modelo de cultura **Mercado**.

También observamos que el liderazgo en esta área se encuentra reflejado en el modelo de cultura **Jerarquizada** pues estas nos dice: "El interés de los líderes de la organización es ser buenos coordinadores y organizadores... **Cameron y Quinn (1999)** y todos los trabajadores respondieron que el liderazgo en su área es usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia pues marcaron la opción siempre.

En el aspecto de la Administración de los Recursos Humanos tiene como la característica más sobresaliente en dar seguridad y estabilidad tanto en los puestos de trabajo como en las relaciones humanas siendo parte esta característica del modelo de cultura **Jerarquizada**.

Así también los trabajadores reflejan la unión de la organización en el modelo de cultura **Jerarquizada** pues para ellos lo más importante es que la organización siga creciendo a través de sus políticas y reglas.

El área Legal define el éxito sobre la participación del mercado y el desplazamiento de la competencia en conclusión ser líder en el mercado es la clave. Esta es una de las características del modelo de cultura **Mercado**.

Por lo tanto podemos concluir que esta área se posee dos tipos de culturas la de **Mercado y Jerarquizada**; el gráfico nos muestra que para ellos todos los aspectos tienen importancia en la organización.

### **Conclusiones**

- ◆ Después de haber analizado cada área de la empresa se observa que la caja de Ahorros y Créditos SIPAN S.A.C. adopta los 4 modelos de cultura organizacional: Clan, Adhocracia, Jerarquizada y Mercado.
- ◆ El área de operaciones de la Caja SIPAN S.A.C. adopta características de los modelos de cultura Clan y Adhocracia, Mercado, pero sobresalen las culturas Clan y Adhocracia.
- ◆ El modelo de cultura Adhocracia, Clan y Mercado es adoptado en la Caja SIPAN por el área de Gerencia de Administración y Finanzas, teniendo mayor relevancia las dos primeras mencionadas pues posee mayor número de características de estas dos culturas.
- ◆ Los cuatro modelos de cultura organizacional dominante son adoptados por el área de Gerencia de negocios de la Caja SIPAN, las cuales son Clan, Adhocracia, Jerarquizada y Mercado. Sobresaliendo la cultura Mercado.

- ◆ El área de Agencia de la Caja SIPAN adopta mayormente características de las culturas Jerarquizada y mercado. Teniendo mayor relevancia la Jerarquizada.
- ◆ El área legal de la Caja SIPAN posee características de los modelos de cultura Mercado y Jerarquizada.

### **Recomendaciones**

La caja SIPAN debe potenciar el desarrollo en el modelo de cultura Clan (unión, moral, desarrollo de Recursos Humanos) y Adhocracia (estar en la vanguardia en cuanto a desarrollo tecnológico, innovación) pues las dos son complemento para poder desarrollarnos exitosamente.

En el área de Gerencia de negocios, Agencia y legal se debe incentivar el desarrollo de la cultura clan pues es importante tener a los trabajadores motivados y sobre todo comprometidos con la empresa.

### **Bibliografía**

- CABRERA, G. (2000), "Justicia Organizacional y Satisfacción Laboral" , VIII Congreso Iberoamericano de Recursos Humanos. Acapulco, México.
- CHIAVENATO Adalberto. (1989), "Administración de Recursos Humanos" Edición Mc Graw – Hill Interamericana México S.A.
- GUIOT Jean (1992). "Diseño de la Organización" Editorial Legis, Santa fe de Bogotá.
- KATZ Y KAHN (1995), "Psicología Social de las Organizaciones" Editorial Trillas, México.
- KOONTZ Harold; WEIHRICH Heinz. (1999), "Administración, una perspectiva global" Editorial Mc Graw Hill. México.
- MENDEZ, C. (2000), "Un marco teórico para el concepto de cultura corporativa" Bogotá.
- PARSONS, Talcott (1966), "Estructura y Proceso en las Sociedades Modernas" Instituto de Estudios Políticos, Madrid.
- ROBBINS, Stephen (1991), "Comportamiento Organizacional" Editorial Prentice-Hall, México.

### **LINKOGRAFIA**

- AGUIRRE BAZTÁN, SILVIO ANGEL, "La cultura de la empresa" *Rev.Mal-estar E Subjetividade* [online], setiembre.2002, vol. 2, nº.2 [citado 10 Noviembre 2006], p.86-122. Disponible en World Wide Web: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/271/27120205.pdf>
- DE SOUZA, ADRIANA. "Cultura Organizacional" Artículo P.A. & Partners [online] 1998 [citado el 28 de Octubre del 2006] p.1-13 Disponible en World Wide Web: <http://www.p0a-partners.com/articulos.htm>
- Espinosa Mónica, Medina César, "Cultura Organizacional: dos caras de un mismo servicio" *Rev. Gestión y estrategia* [online] Julio-Diciembre, 1998 N° 14, [citado el 4 de Diciembre 2006]. Disponible en World Wide Web <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num14/doc13.htm>
- González Isabel, "Cultura y Valores Organizacionales en la empresa" Conindustria - Programa Coninpye Centro de Información. S/f [citado el 05 diciembre del 2006] Disponible en World Wide Web. <http://www.coninpye.org/pdf/CulturayValoresOrganizacionales.pdf#search=%22cultura%20organizacional%22>



5. EXISTEN POLITICAS DE COMUNICACIÓN ENTRE LOS TRABAJADORES DE LA USAT

SI  NO

SI SU RESPUESTA ES SI. INDIQUE A TRAVÉS DE QUE MEDIOS SE DIFUNDE:

Medios	Si	No
Correo Electrónico		
Distribución de documentos internos		
Publicación en la pagina Web de la empresa		
Publicación en boletines		
Otros		

6. EXISTE UN SISTEMA FORMAL DE SANCIONES DENTRO DE SU ÁREA EN QUE TRABAJA

SI  NO

SI SU RESPUESTA ES SI. INDIQUE A TRAVÉS DE QUE FORMA SE REALIZA:

- a) A NIVEL GRUPAL SE ESTABLE LAS SANCIONES A ADOPTAR EN SU ÁREA
- b) A NIVEL DEL AREA, DE QUIEN DEPENDE JERARQUICAMENTE
- c) OTRAS: \_\_\_\_\_

7. CUANDO INGRESA UN NUEVO PERSONAL SE CONSIDERAN LOS SIGUIENTES APSECTOS:

ASPECTOS	SI	NO
Entrega de MOF		
Charlas de Inducción a las políticas de la empresa		
Forma de convenio de confidencial de la información de la empresa		

8. EN LA ETAPA DE DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DEL PERSONAL, SE TOMAN EN CUENTA LOS SIGUIENTES CONTROLES POR PARTE DE SU JEFE:

ASPECTOS	SI	NO
Concientización permanente de seguridad en su trabajo		
Auditorias permanente del comportamiento personal.		

9. LA ORGANIZACIÓN ES UN LUGAR MUY PERSONAL. ES COMO UNA FAMILIA. LAS PERSONAS DISFRUTAN DE LA COMPAÑÍA DE OTROS

- a) muy de acuerdo
- b) de acuerdo
- c) ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- d) en desacuerdo
- e) muy en desacuerdo

10. LA ORGANIZACIÓN ES UN LUGAR MUY DINÁMICO CON CARACTERÍSTICAS EMPRENDEDORAS. A LAS PERSONAS LES GUSTA TOMAR RIESGOS.

- a) muy de acuerdo
- b) de acuerdo
- c) ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- d) en desacuerdo
- e) muy en desacuerdo

11. LA ORGANIZACIÓN ESTÁ MUY ORIENTADA A LOS RESULTADOS. LA MAYOR PREOCUPACIÓN ES HACER EL TRABAJO BIEN HECHO. LAS PERSONAS SON COMPETITIVAS ENTRE SÍ.

- a) muy de acuerdo
- b) de acuerdo
- c) ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- d) en desacuerdo
- e) muy en desacuerdo

**12. LA ORGANIZACIÓN ES MUY ESTRUCTURADA Y CONTROLADA. GENERALMENTE LOS PROCEDIMIENTOS DICEN A LAS PERSONAS QUÉ HACER.**

- a) muy de acuerdo
- b) de acuerdo
- c) ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- d) en desacuerdo
- e) muy en desacuerdo

**13. EL LIDERAZGO DE LA ORGANIZACIÓN ES GENERALMENTE USADO COMO UN INSTRUMENTO DE FACILITAR, GUIAR Y ENSEÑAR A SUS MIEMBROS.**

- a) muy de acuerdo
- b) de acuerdo
- c) ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- d) en desacuerdo
- e) muy en desacuerdo

**14. EL LIDERAZGO DE LA ORGANIZACIÓN ES GENERALMENTE USADO PARA COORDINAR, ORGANIZAR O MEJORAR LA EFICIENCIA.**

- a) muy de acuerdo
- b) de acuerdo
- c) ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- d) en desacuerdo
- e) muy en desacuerdo

**15. EL LIDERAZGO DE LA ORGANIZACIÓN ES GENERALMENTE USADO PARA EL ASEGURAR EL LOGRO DE LOS RESULTADOS**

- a) muy de acuerdo
- b) de acuerdo
- c) ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- d) en desacuerdo
- e) muy en desacuerdo

**16. EL LIDERAZGO DE LA ORGANIZACIÓN ES GENERALMENTE USADO COMO UN INSTRUMENTO PARA APOYAR LA INNOVACIÓN, EL ESPÍRITU EMPRENDEDOR Y LA TOMA DE RIESGOS.**

- a) muy de acuerdo
- b) de acuerdo
- c) ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- d) en desacuerdo
- e) muy en desacuerdo

**17. EL ESTILO DE MANEJO DEL RECURSO HUMANO SE CARACTERIZA POR DAR SEGURIDAD DE LOS PUESTOS DE TRABAJO Y LA ESTABILIDAD EN LAS RELACIONES HUMANAS.**

- a) muy de acuerdo
- b) de acuerdo
- c) ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- d) en desacuerdo
- e) muy en desacuerdo

**18. EL ESTILO DE MANEJO DEL RECURSO HUMANO SE CARACTERIZA POR LA ALTA COMPETENCIA Y EXIGENCIAS.**

- a) muy de acuerdo
- b) de acuerdo
- c) ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- d) en desacuerdo
- e) muy en desacuerdo

**19. EL ESTILO DE MANEJO DEL RECURSO HUMANO SE CARACTERIZA POR EL INDIVIDUALISMO Y LIBERTAD.**

- a) muy de acuerdo
- b) de acuerdo
- c) ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- d) en desacuerdo
- e) muy en desacuerdo

**20. EL ESTILO DE MANEJO DEL RECURSO HUMANO SE CARACTERIZA POR EL TRABAJO EN EQUIPO, EL CONSENSO Y LA PARTICIPACIÓN.**

- a) muy de acuerdo
- b) de acuerdo
- c) ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- d) en desacuerdo
- e) muy en desacuerdo

**21. LO QUE MANTIENE UNIDO A LA ORGANIZACIÓN SON LAS POLÍTICAS Y LAS REGLAS. MANTENER A LA ORGANIZACIÓN EN MARCHA ES LO IMPORTANTE.**

- a) muy de acuerdo
- b) de acuerdo
- c) ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- d) en desacuerdo
- e) muy en desacuerdo

c) ni de acuerdo, ni en desacuerdo

**22. LO QUE MANTIENE UNIDO A LA ORGANIZACIÓN ES EL CUMPLIMIENTO DE METAS. EL GANAR Y TENER ÉXITO SON TEMAS COMUNES.**

- a) muy de acuerdo
- b) de acuerdo
- c) ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- d) en desacuerdo
- e) muy en desacuerdo

**23. LO QUE MANTIENE UNIDO A LA ORGANIZACIÓN SON LOS DESEOS DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO. EXISTE UN ÉNFASIS EN ESTAR AL LÍMITE.**

- a) muy de acuerdo
- b) de acuerdo
- c) ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- d) en desacuerdo
- e) muy en desacuerdo

**24. LO QUE MANTIENE UNIDO A LA ORGANIZACIÓN ES LA LEALTAD Y LA CONFIANZA MUTUA.**

**25. LA ORGANIZACIÓN DEFINE EL ÉXITO SOBRE LA BASE DE LA EFICIENCIA EN EL CUMPLIMIENTO DE SUS TAREAS**

- a) muy de acuerdo
- b) de acuerdo
- c) ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- d) en desacuerdo
- e) muy en desacuerdo

**26 LA ORGANIZACIÓN DEFINE EL ÉXITO SOBRE LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO Y EL DESPLAZAMIENTO DE LA COMPETENCIA. EL LIDERAZGO DE MERCADO ES LA CLAVE.**

- a) muy de acuerdo
- b) de acuerdo
- c) ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- d) en desacuerdo
- e) muy en desacuerdo

**27 LA ORGANIZACIÓN DEFINE EL ÉXITO SOBRE LA BASE DE CONTAR CON UN PRODUCTO ÚNICO O EL MÁS NUEVO. SE DEBE SER LÍDER EN PRODUCTOS E INNOVACIÓN.**

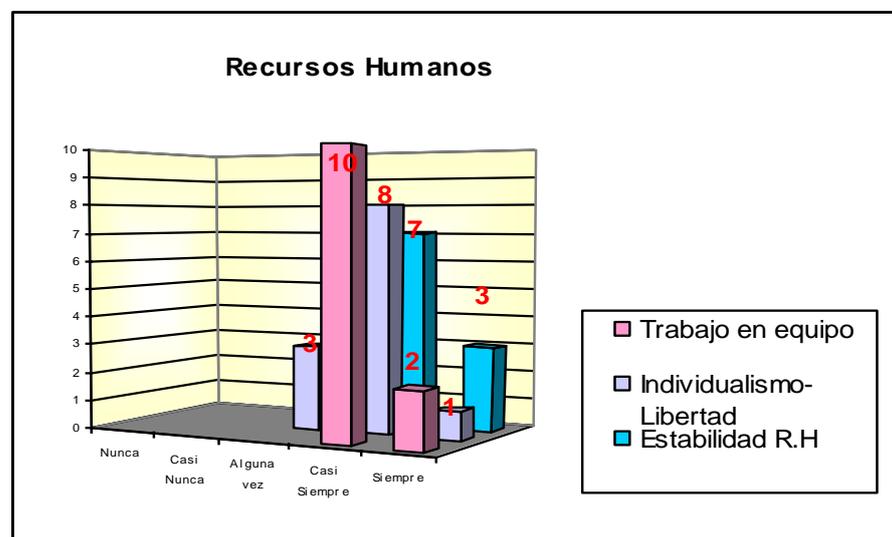
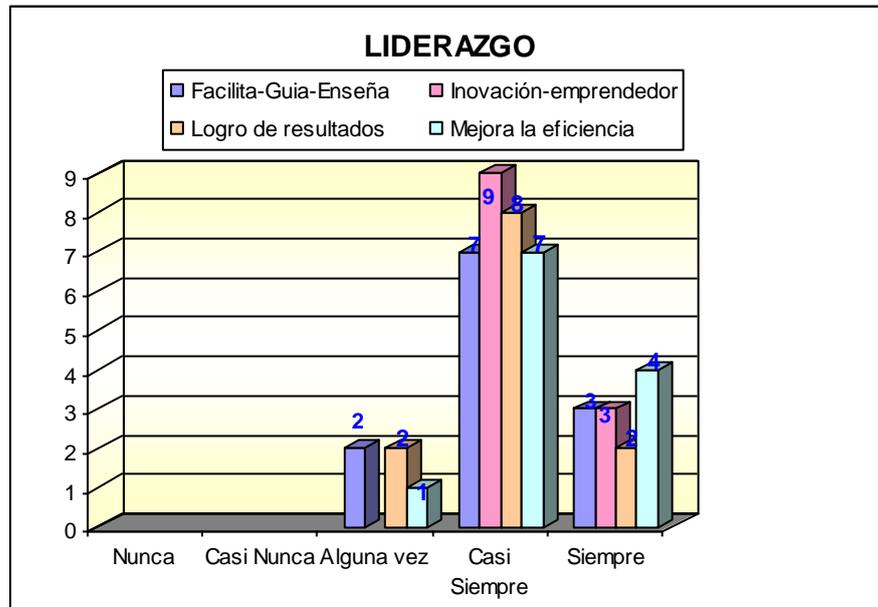
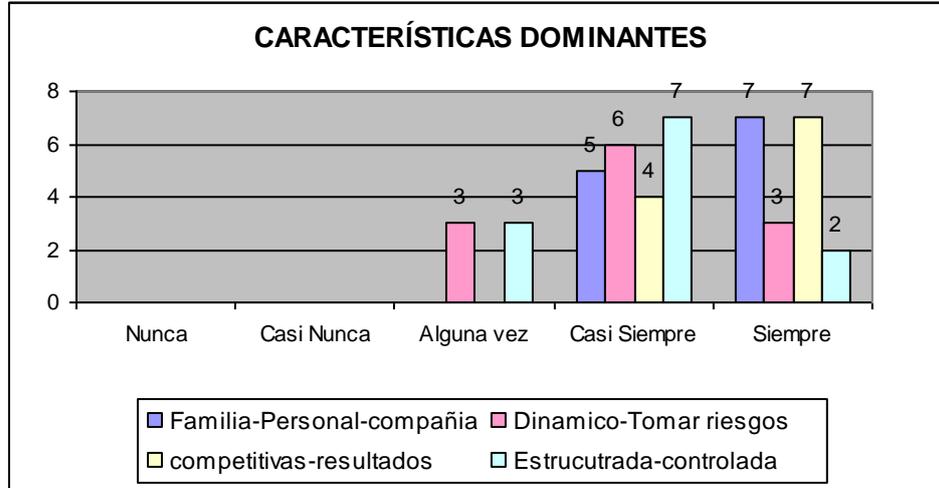
- a) muy de acuerdo
- b) de acuerdo
- c) ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- d) en desacuerdo
- e) muy en desacuerdo

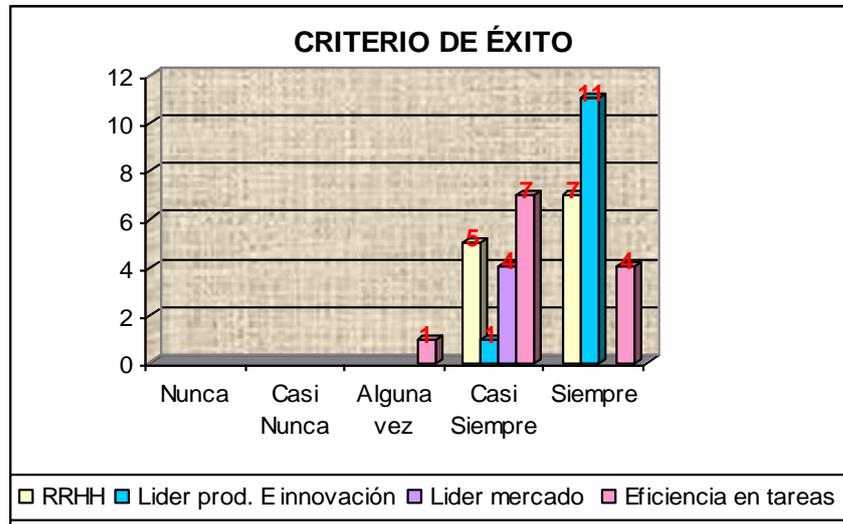
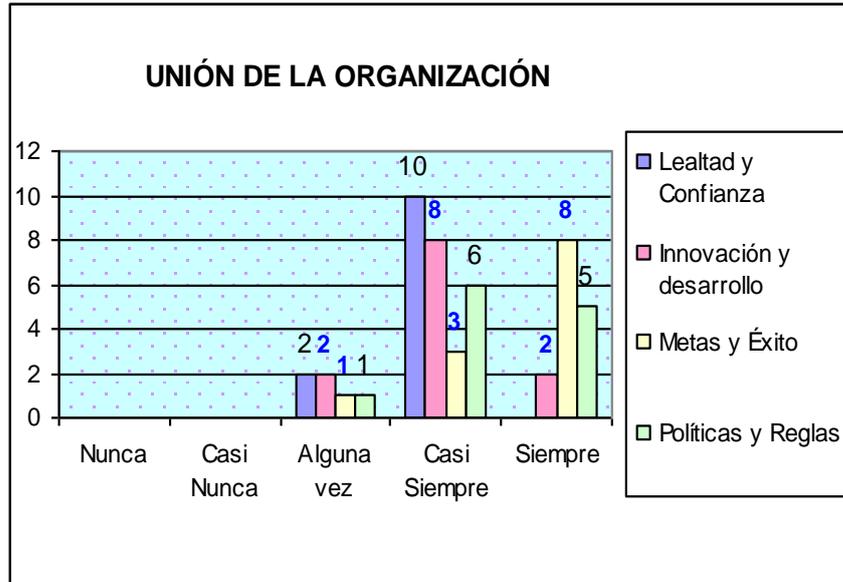
**28 LA ORGANIZACIÓN DEFINE EL ÉXITO SOBRE LA BASE DEL DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS, EL TRABAJO EN EQUIPO, LAS RELACIONES PERSONALES Y EL RECONOCIMIENTO DE LAS PERSONAS.**

- a) muy de acuerdo
- b) de acuerdo
- c) ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- d) en desacuerdo
- e) muy en desacuerdo

ANEXO Nº 2

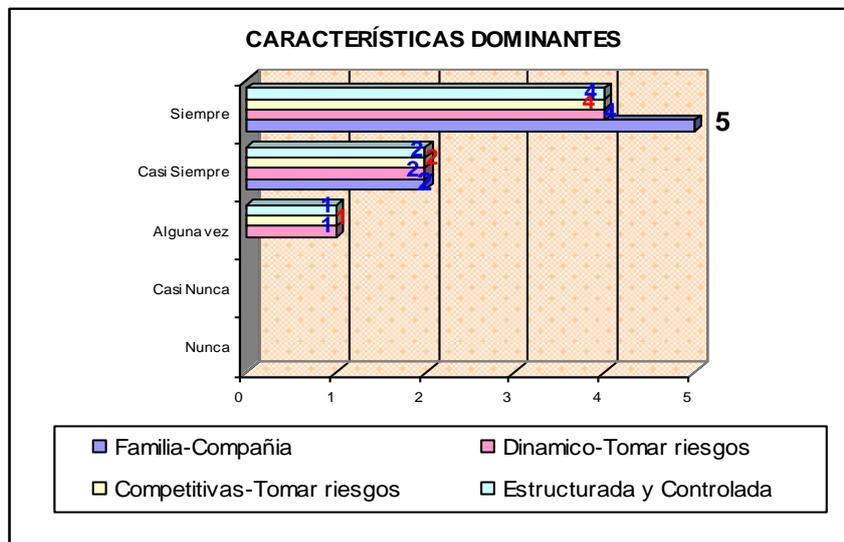
○ Área de operaciones

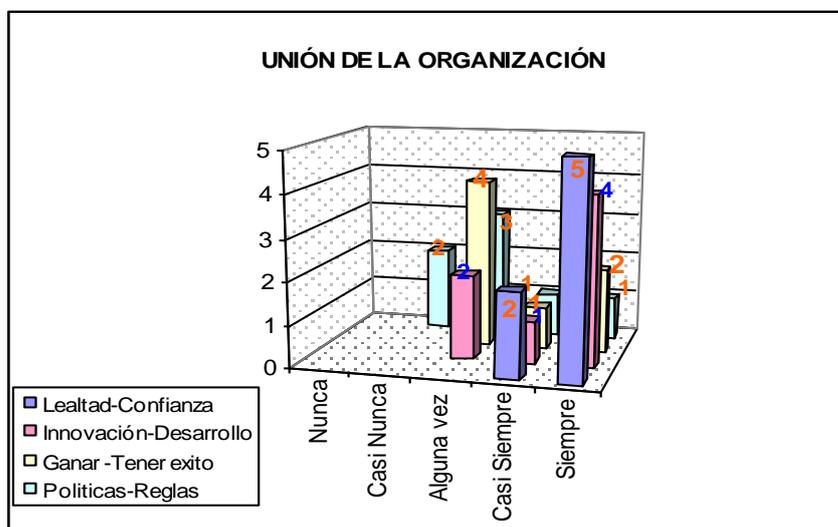
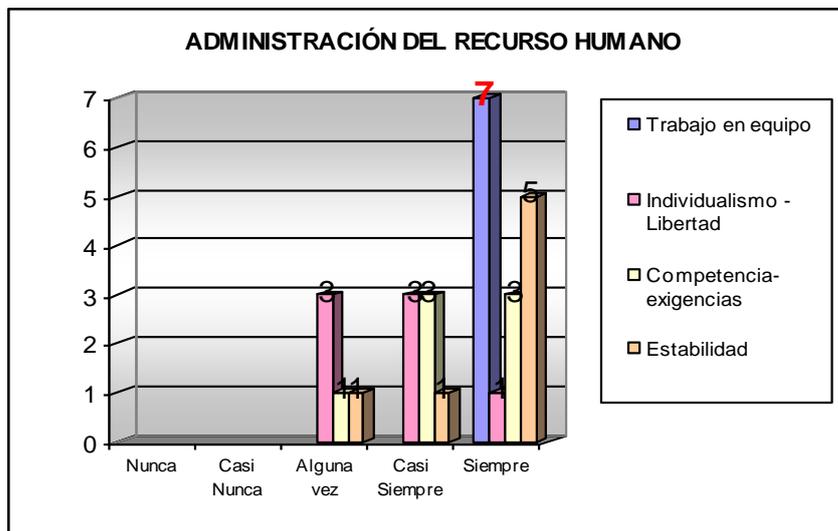
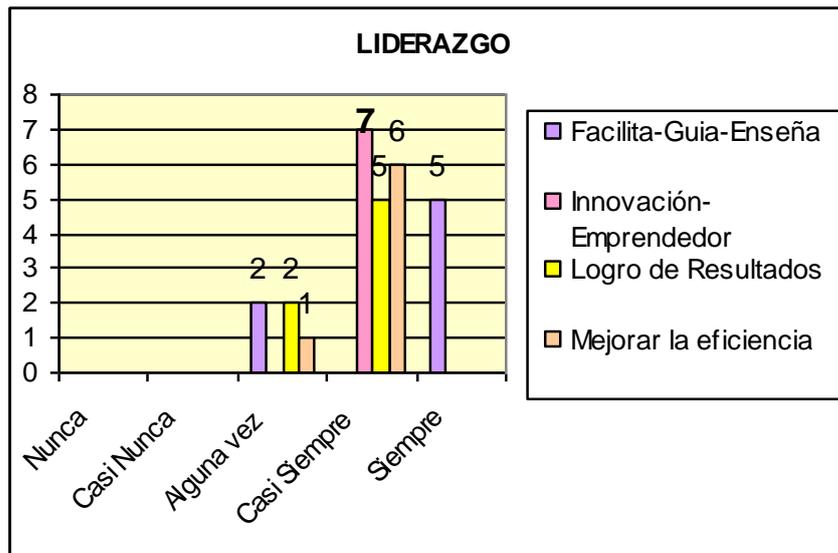


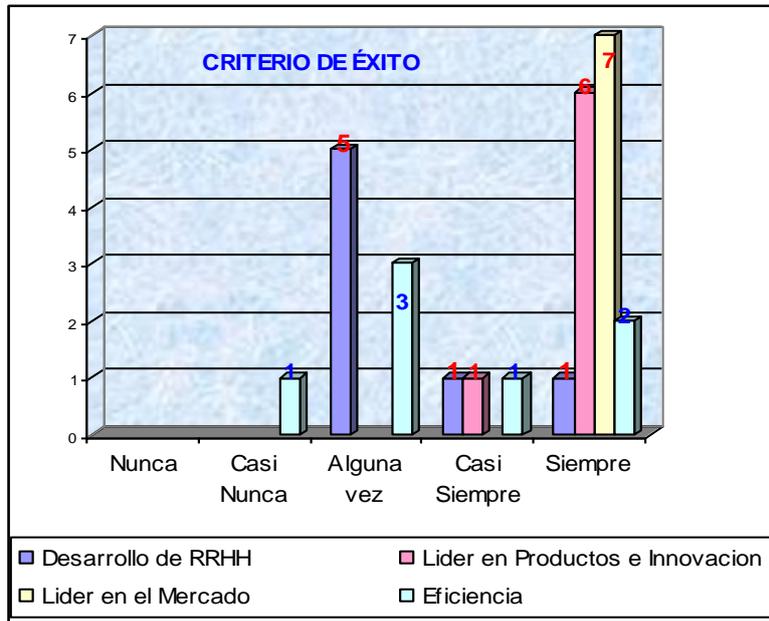


## ANEXO Nº 3

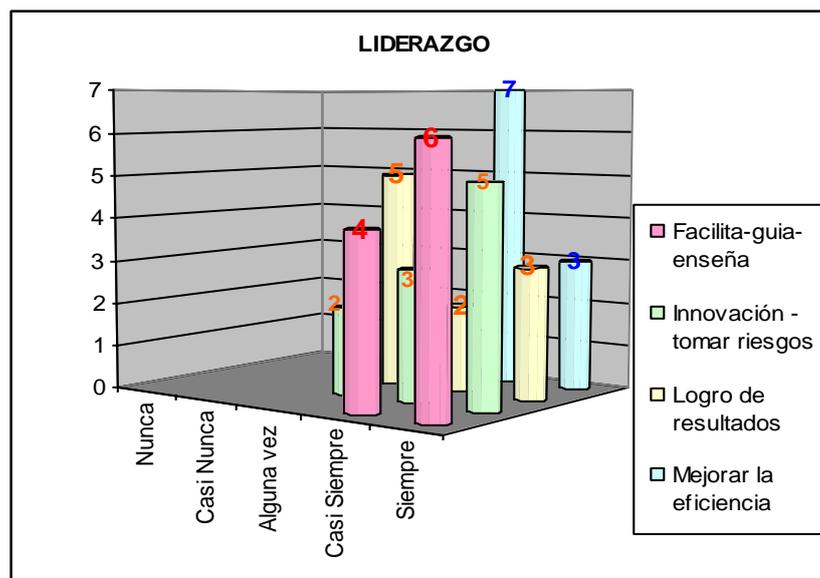
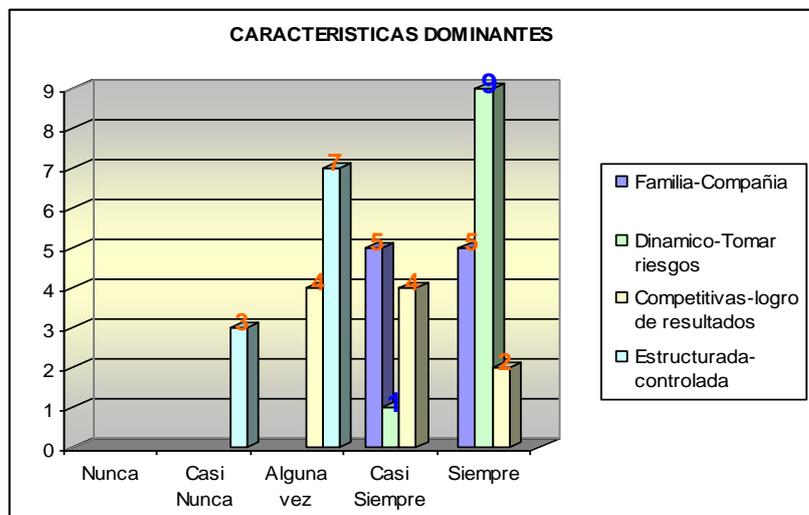
### ○ Área de Gerencia de Administración y Finanzas

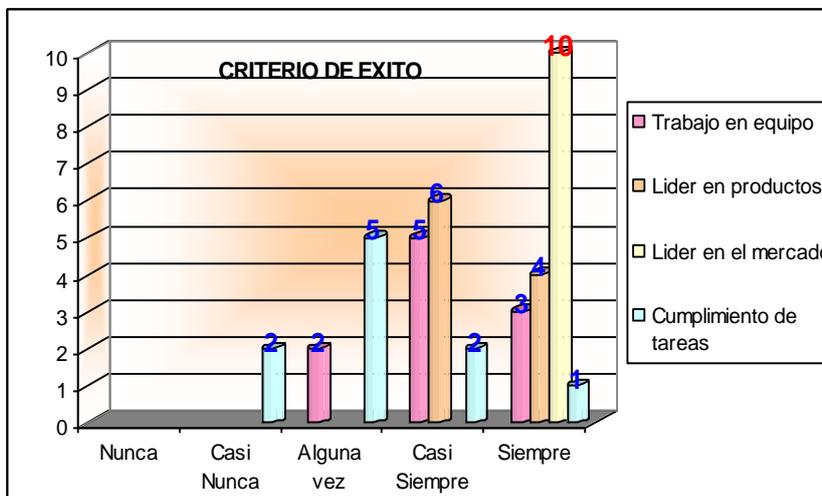
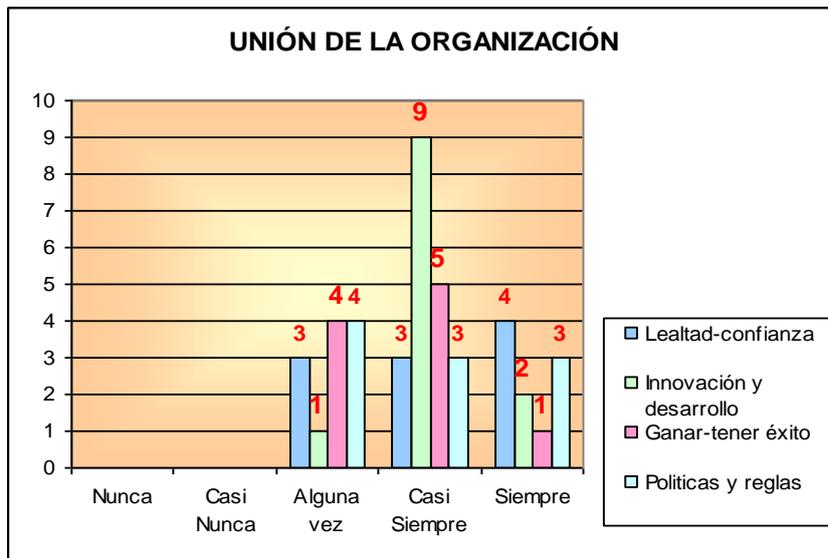
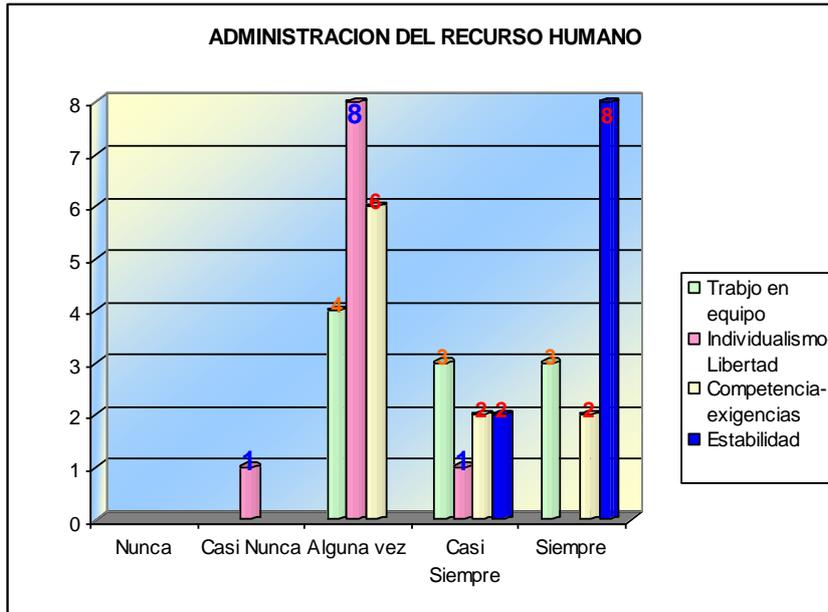




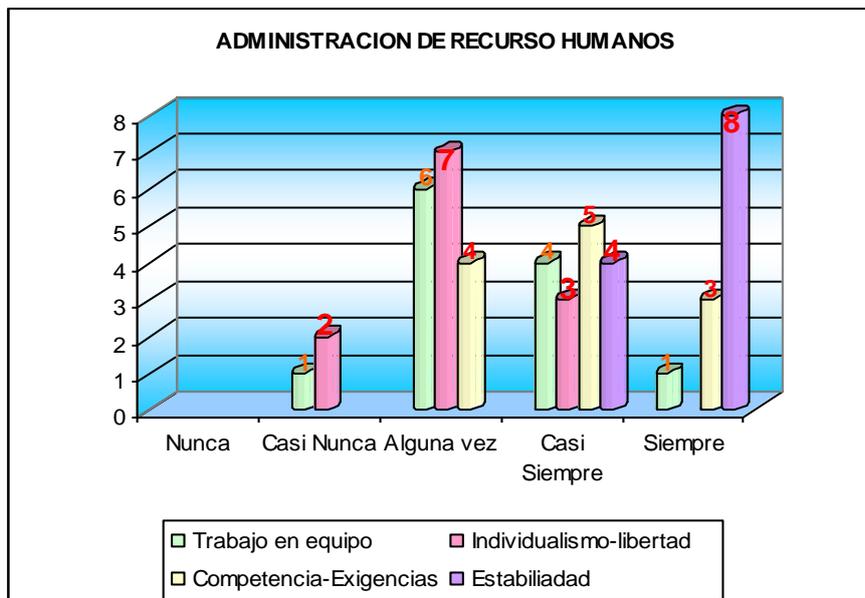
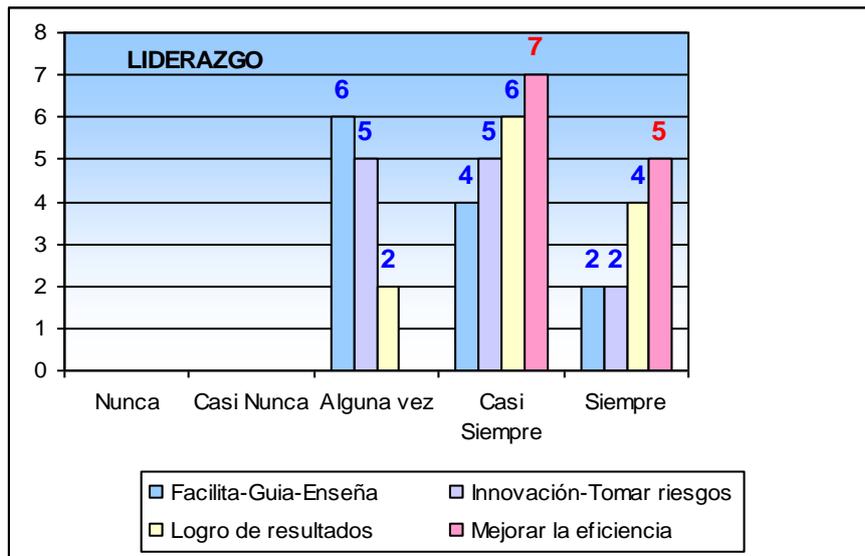
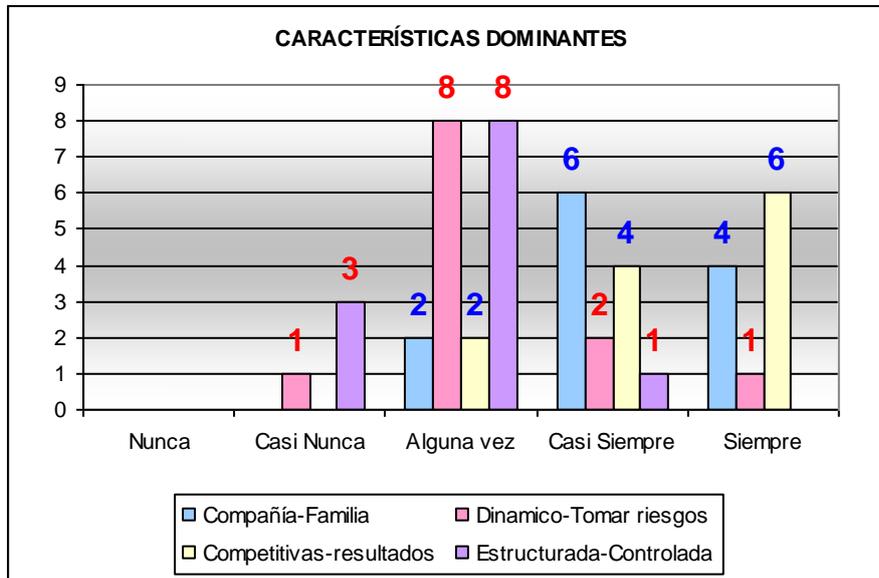


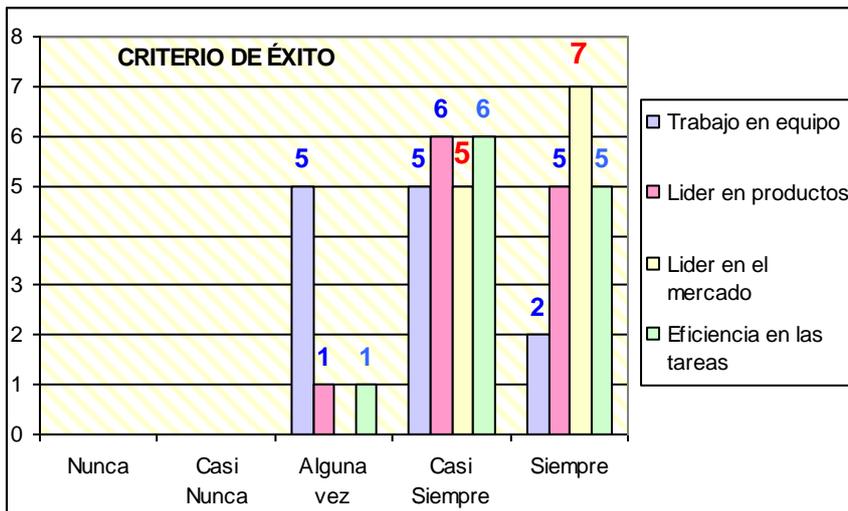
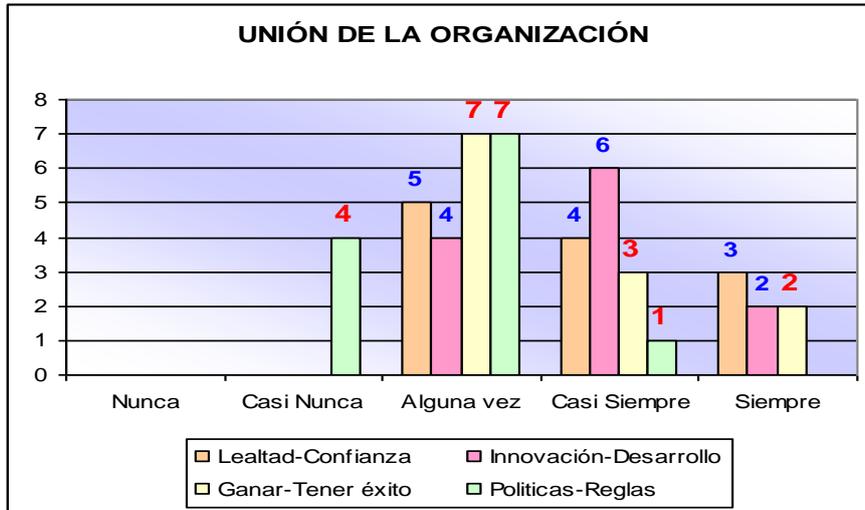
**ANEXO Nº 4**  
 ○ Área de **Gerencia de Negocios**





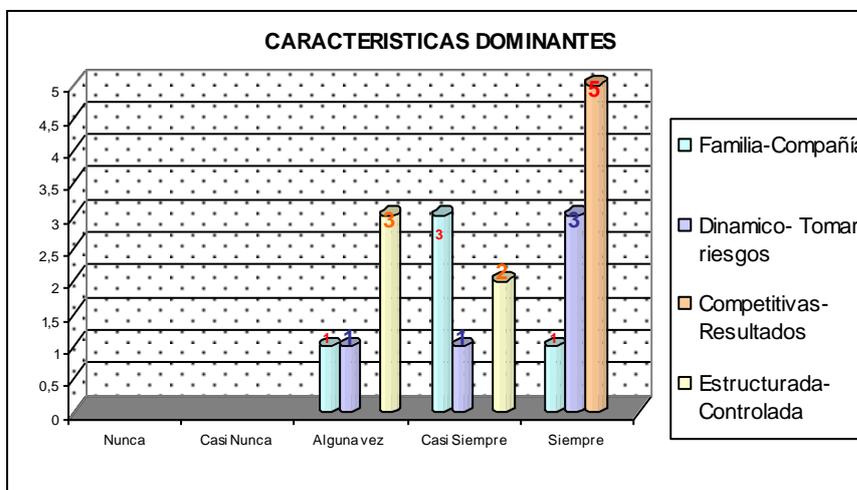
**ANEXO Nº 5**  
 ○ Área de Agencia

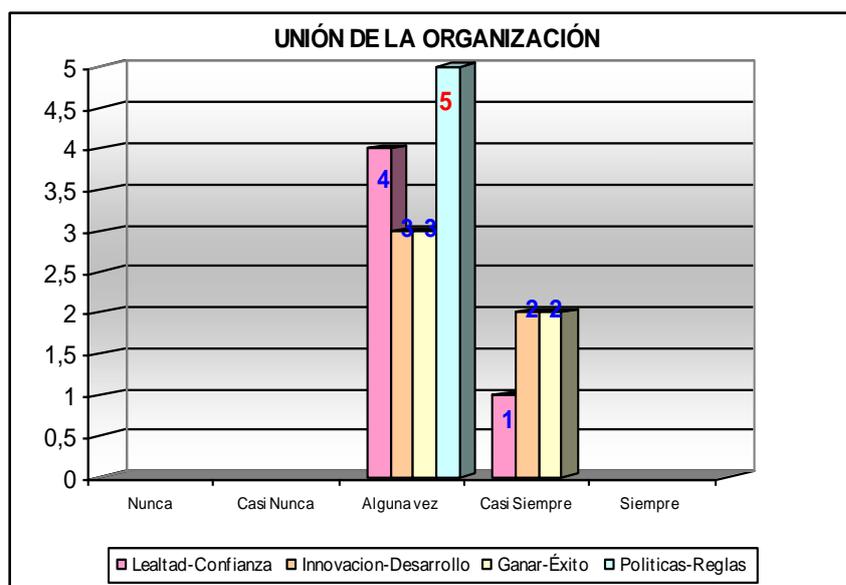
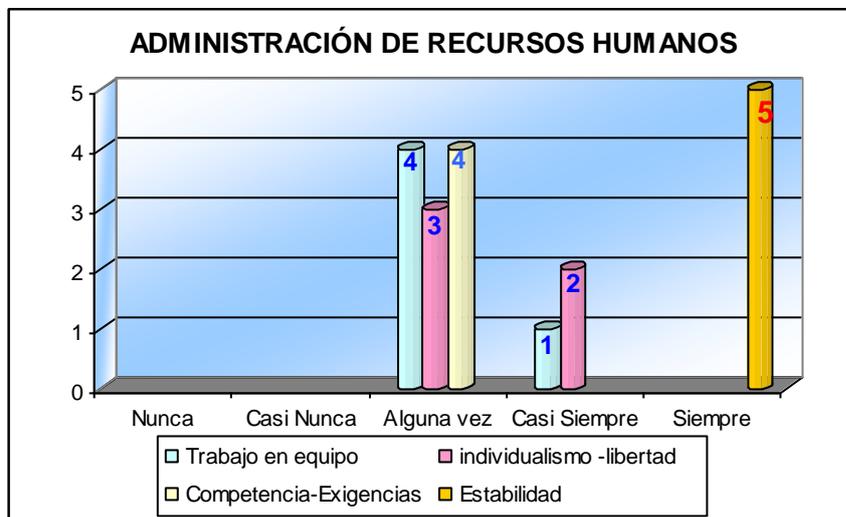
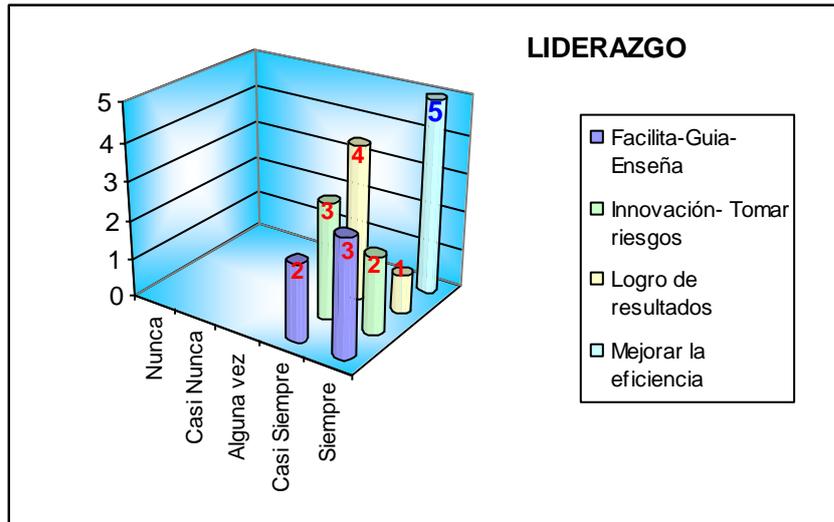


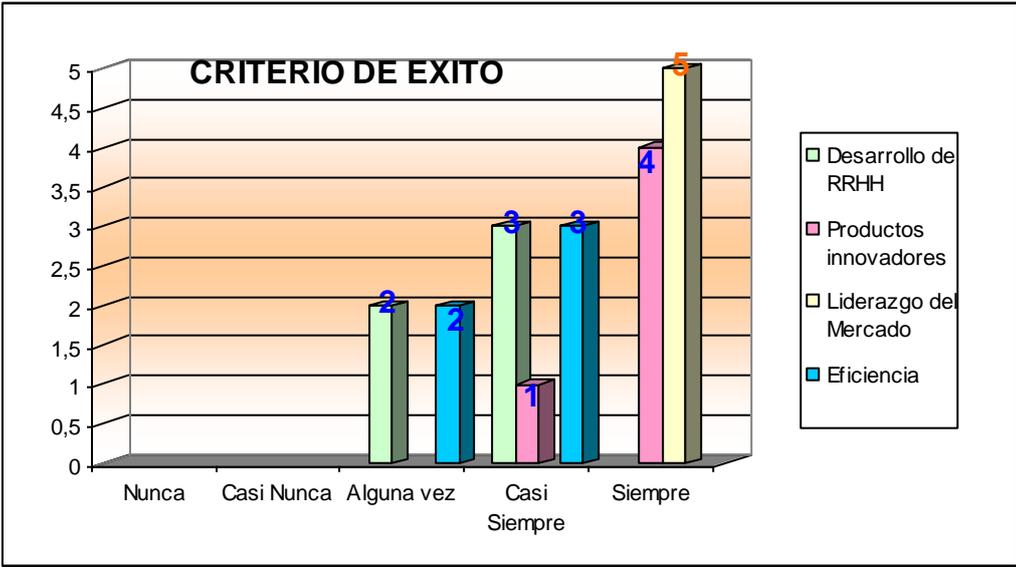


ANEXO N° 6

○ Área Legal







# **Evaluación del proceso selección y reclutamiento de la Caja Sipán de Chiclayo**

Chimoy Reyes, Gladys Leonor

## **Resumen**

Este presente trabajo se quiere centrar en la importancia que tiene la Evaluación del proceso de selección y reclutamiento efectuada en la Caja Sipan pues a través de ella se podrían cumplir los objetivos, utilizando las estrategias adecuadas.

El trabajo fue elaborado partiendo de una recopilación de información sobre reclutamiento y selección, y además los requerimientos que tiene el área.

**Palabras claves:** Selección, Reclutamiento, Evaluación.

## **Abstract**

This present work wants to centre on the importance that has the Evaluation of the process of selection and recruitment effected (carried out) in the Box Sipan since across her (it) the aims (lenses) might be fulfilled, using the suitable strategies.

The work was elaborated dividing of a compilation of information on recruitment and selection, and in addition the requirements that the area has. Thus the work concludes with the proposed one of a program that helps to improve the entrance of the personnel to the company

**Key words:** Selection, Recruitment, Evaluation.

## Introducción

La evaluación del proceso de selección y reclutamiento la cual se encuentra dentro de la administración de recursos humanos es por ello que tanto la selección como el reclutamiento son procesos que ayudan a poder elegir al personal que laborara dentro de una determinada empresa la selección consiste en localizar, identificar, traer solicitantes capaces para las vacantes existentes o previstas dentro de la organización. Mientras que el reclutamiento es procedimiento para encontrar a la persona adecuada que cubra el puesto de trabajo adecuado.

Pero en la actualidad es la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo mas satisfactorio para si mismo y para la comunidad en que se desenvuelve, para contribuir de esta manera a los propósitos de la organización. Dentro de las herramientas de selección encontramos la solicitud de empleo, pruebas escritas y entrevistas las cuales siempre van hacer utilizadas en cualquier empresa cuando se desee reclutar a personal

## Antecedentes

Según D. F. Caldwell & W. A. Spivey ("The relationship between recruiting source and employee success: an analysis by race"; Personnel psychology -1983) estudiaron a unos 1400 empleados teniendo en cuenta cuatro distintas fuentes de reclutamiento, a saber: referidos, avisos dentro del propio negocio, servicios y agencias de empleo, y los medios (especialmente periódicos), encontrando que los avisos formales eran los que se acercaban a producir empleados más productivos. Encontraron además distintas diferencias en cuanto a la raza de los participantes.

Además M. S. Taylor & D. W. Schmidt (1983 – ya citado) no encontraron diferencias significativas entre las distintas fuentes de reclutamiento (referidos, diarios, servicios de empleo, radio, re-contratados, tv, postulaciones directas) y la performance, ausentismo y rotación de las personas

A su vez D. P. Rogers & M. Z. Sincoff ("Favorable impression characteristics of the recruitment interviewer"; Personnel Psychology - 1978) realizaron un experimento con unos 312 "undergraduates" bajo el método de entrevistas por medio de un cuestionario que fueron grabadas en audio para estudiar la relación entre las siguientes variables independientes (edad, título y presentación del reclutador) con "la impresión formada respecto del reclutador" como variable dependiente

## Situación Problemática

Caja Sipán es una sociedad anónima de derecho privado, con 602 accionistas de la región, orientada a promover servicios de intermediación financiera, en forma especial del sector de la pequeña y microempresa. Esta sujeta a la Ley General del Sistema Financiero, Ley General de Sociedades y directivas que dicten la Superintendencia de Banca y Seguros y Banco Central de Reserva del Perú.

Su funcionamiento, como Caja Rural Cruz de Chalpón, fue autorizado por la Superintendencia de Banca y Seguros mediante Resolución N° 213-95 de fecha 06.03.1995 e inicio sus operaciones el 27 de Marzo de 1995, con fecha 21 de marzo del presente año la Superintendencia ha autorizado el cambio de nombre a Caja Sipan, nombre previamente registrado en INDECOPI.

La actividad crediticia y de negocios en general se desarrolla a través de sus Oficinas ubicadas en la ciudad de Chiclayo, capital del Departamento de Lambayeque, en el norte del Perú a 770 kilómetros de Lima, contando con tres agencias para la atención de clientes, dos ubicadas en la ciudad de Chiclayo y una en la ciudad de Jaén del departamento de Cajamarca.

Caja Sipán ex "Cruz de Chalpón", empresa constituida hace 11 años viene apoyando al sector agrícola, especialmente a cultivos de agro exportación, preferentemente a productores integrantes de cadenas productivas que les permitan un real acceso al mercado; también otorga créditos para compra, ampliación y reparación de vivienda y locales comerciales. Es reconocido su apoyo al sector Pyme a través de nuevos productos que se amoldan a la oportunidad y capacidad de pago de sus clientes.

No solo apoya a los pequeños sino a empresas medianas, constructores de programas de viviendas, a molineros, comerciantes e industriales en general con productos crediticios cuyos plazos y tasas se ajustan a los flujos de efectivo y al riesgo del cliente.

En cuanto al tema de la responsabilidad social se refiere, la Caja otorga especial preferencia a proyectos que generen empleo, mejoren las condiciones de vida y cuiden del entorno ecológico de nuestra región.

Desde hace tres años viene apoyando con créditos a los productores de mango de Chochope, único distrito lambayecano que no cuenta con energía eléctrica. Chochope, esta ubicada cerca de Motupe a 90 Kilómetros de Chiclayo, cuenta con 3500 habitantes y esta considerado como un distrito de extrema pobreza.

En este distrito Caja Sipán otorga créditos para el cultivo de mango para exportación a través de una cadena productiva constituida, básicamente, por la Asociación de Productores, la asistencia técnica especializada del CICAP y la participación de una empresa exportadora que les asegura un precio atractivo, el mismo que se ha incrementado recientemente al haber obtenido la certificación orgánica para el mango; la Caja ha duplicado sus créditos a los productores y ha financiado los pozos y bombas a los agricultores que no contaban con este equipo.

Al fomentar estas cadenas productivas en este sector se espera que mayores productores agrícolas se integren a las mismas y así hacer factible el proyecto de electrificación, que permitirá no solo disminuir considerablemente los costos sino mejorar la calidad de vida de los pobladores del distrito.

Apoya a los pequeños productores que no cuentan con garantías con créditos de 500 a 3000 soles, siempre y cuando demuestren su actividad comercial en los últimos años y no cuenten con antecedentes negativos. Este tipo de micro crédito lo ha iniciado en los mercados con la modalidad de pago diario.

En el año 2005 los ingresos estuvieron dirigidos a la constitución de provisiones en especial de los créditos refinanciados agrícolas.

Para el año 2006 con el nuevo local, el nombre Caja Sipán, nuevos productos y una adecuada campaña publicitaria proyecta conseguir una rentabilidad del 22% sobre el patrimonio.

Uno de sus principales objetivos es capacitar al personal y conseguir fuentes de financiamiento nacional e internacional con el objeto de contribuir al desarrollo regional dado a que Lambayeque tiene un potencial de crecimiento bastante alto en el país.

**Problema:**

¿Cuál es el proceso de reclutamiento y selección que utiliza la Caja Sipán de Chiclayo?

**Objetivos**

**Objetivo General:**

- Evaluar el proceso de selección y reclutamiento dentro de la Caja Sipan para su buen desarrollo como una institución financiera.

## Objetivos Específicos

- Conocer como es que reclutan al personal que laborara en la institución y que tipo de reclutamiento aplican y de que fuentes se basan.
- Identificar en que se basa la institución para el reclutamiento del personal
- Evaluar cuales son las herramientas de selección de personal en la institución.
- Conocer que tipo de selección y reclutamiento utiliza la Caja Sipan de Chiclayo.
- Conocer cuales son las pruebas de selección que emplea la Caja Sipan de Chiclayo.

## Metodología

### Población Y Muestra.

Mi población está conformada por los trabajadores de la "CAJA SIPAN" de Chiclayo

### Técnicas e Instrumentos de Investigación Utilizados.

La metodología utilizada esta acorde con el siguiente procedimiento:

- **Método:** El método utilizado en la presente investigación será el Descriptivo y Aplicado
- **Técnicas:** Se emplearán las siguiente técnica:

a) **Técnica de Campo**, como técnica de campo se aplicaron:

- **Entrevista al personal.**

### Tácticas de recolección de información.

Para recoger la información se tuvo que ubicar a los trabajadores en las diferentes áreas; siendo la siguiente:

- Administrativos.

### Limitaciones:

En este presente trabajo una de las limitaciones fue el hecho de que no me dejaran entrevistar personalmente a los trabajadores causando un gran margen de inseguridad en cuanto si las respuestas dadas por los trabajadores sean autenticas y viables.

### Justificación

Este trabajo de investigación es importante para conocer cuanto influye una buena planificación de recursos humanos en los resultados y el prestigio que pueda obtener la CAJA SIPAN, es decir permitirá saber como es que se recluta y selecciona a su personal y que manera lo hacen.

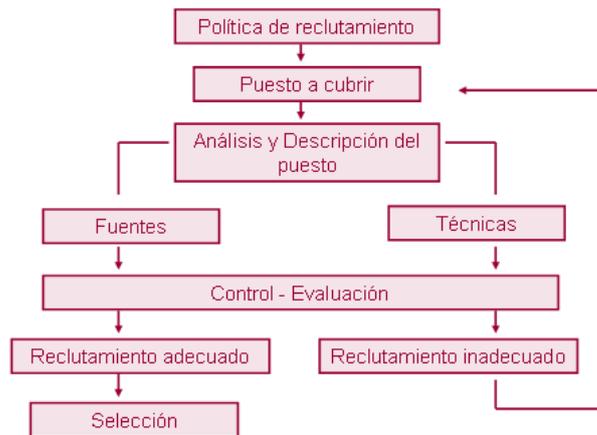
## Marco Teórico

### CONCEPTO Y PROCESO DE RECLUTAMIENTO

HAY GROUP (2002), nos da concepto muy acertado de reclutamiento, cuando dice que: ``es un conjunto de procedimientos que consiguen atraer candidatos potenciales cualificados, capaces de ocupar puestos dentro de la organización y que se ajusten a las necesidades requeridas por la misma.

WERTHER (2000), en su libro titulado Administración de Personal y recursos Humanos, dice que el proceso de reclutamiento comienza cuando se establecen pasos para investigar e intervenir sobre las diversas fuentes de reclutamiento que sean capaces de ofrecer una cantidad suficiente de personas que aspiren a integrarse en la organización.

HAY GROUP (2002), cita que el reclutamiento ha de ser un proceso dinámico, innovador y flexible si se quiere encontrar el número de candidatos adecuado sen el tiempo requerido.



Según Robbins en su libro de administración dice: El reclutamiento es el proceso de localizar, identificar, traer solicitantes capaces.

Según Sherman, Bohlander, Snell en el libro de administración de RRHH dice: El reclutamiento es el proceso de localizar e invitar a los solicitantes potenciales a solicitar las vacantes existentes o previstas.

Según William B. Werther y Keith Davis en el libro de Administración del personal y RRHH dice: Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización

**Tipos de Reclutamiento:** Según el libro de Administración de Recursos Humanos de Chiavenato nos dice:

**Reclutamiento externo:**

Opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con personas de afuera, es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. Técnicas básicas de reclutamiento externo:

- Candidatos presentados por empleados de la empresa.
- Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o en otros procesos de reclutamiento.
- Carteles o anuncios en la portería de la empresa.
- Contactos con universidades, escuelas, entidades estatales, directorios académicos, centros de integración empresa- escuela.

**El reclutamiento externo tiene las siguientes ventajas:**

- Trae nuevas experiencias, ocasiona siempre una importación de ideas nuevas en la organización así mismo ocasiona diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización; con este sistema la empresa se mantiene al tanto de lo que ocurre en otras empresas en el ambiente externo.
- Renueva y enriquece los RRHH de la organización sobre todo cuando se recibe personal con capacidad igual o mayor que la existente en la empresa.
- Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Algunas empresas prefieren pagar salarios elevados para evitar gastos adicionales para capacitación y desarrollo y obtener resultados de desempeño a corto plazo.

### **El reclutamiento externo también tiene desventajas:**

- Se invierte bastante tiempo en la selección, cuanto mas elevado es el nivel del cargo, mayor es el periodo.
- Es más costoso y exige inversiones y gastos en anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, etc.
- En principio es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos son desconocidos y la empresa no esta en condiciones para verificar con exactitud sus orígenes y trayectoria profesionales es por eso que se da el periodo de prueba.
- Afecta la política salarial de la empresa al actuar sobre su régimen interno de salarios, en especial cuando la oferta y la demanda de recursos humanos no están en equilibrio.

### **Reclutamiento interno:**

Es interno por que al presentarse una determinada vacante la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos, trasladados o transferidos con ascensos.

### **Técnicas básicas de reclutamiento interno:**

- Resultados que obtuvo en las pruebas de selección al ingresar a la organización.
- Resultados de la evaluación de desempeño dentro de la organización.
- Resultados del perfeccionamiento y entrenamiento en que participo el candidato interno.
- Coordinación interna entre el órgano de RR.HH y los demás órganos de la empresa.

### **El reclutamiento interno tiene las siguientes ventajas:**

- Es más económico para la empresa pues evita gastos de anuncios en prensa u honorarios de empresas de reclutamiento.
- Es mas rápido evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo.
- Presenta mayor índice de validez y seguridad puesto que ya conocen al candidato.
- Poderosa fuente de motivación para los empleados pues estos vislumbran la posibilidad de progreso en la organización.

### **El reclutamiento interno también tiene desventajas:**

- Exige que los empleados nuevos tengan potencial de desarrollo para ascender por lo menos a ciertos niveles por encima del cargo que van ocupar.
- Puede generar conflictos de intereses, ya que al ofrecer oportunidades de crecimiento tienden a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran las condiciones necesarias.
- Cuando se efectúa continuamente las personas pasan a razonar exclusivamente dentro de los patrones de la cultura organizacional.
- El reclutamiento interno solo se puede efectuarse cuando los candidatos internos igualen e condiciones a los candidatos externos.

### **Selección:**

Según el libro de Grado Superior de Recursos Humanos de Eloy Montealegre nos dice: tradicionalmente se define como un procedimiento para encontrar a la persona adecuada que cubra el puesto de trabajo adecuado.

Pero en la actualidad es la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo mas satisfactorio para si mismo y para la comunidad en que se desenvuelve, para contribuir de esta manera a los propósitos de la organización

Según el libro de Administración de Robbins dice: es el proceso de examinar solicitantes de empleo para asegurarse de que los candidatos más apropiados sean contratados.

Según Sherman, Bohlander, Snell en el libro de administración de RRHH dice: es el proceso de elegir individuos que tienes cualidades importantes para cubrir vacantes existentes o proyectadas

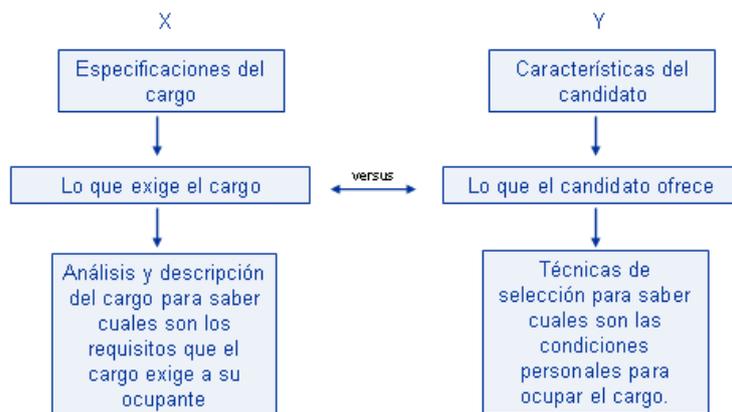
Según el libro de gestión del talento humano de Idalberto Chiavenato dice: es el proceso de elección del mejor candidato para el cargo. Proceso mediante el cual una organización elige entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupara el cargo disponible, considerando las actuales condiciones del mercado.

### Selección como proceso de comparación

Chiavenato (2000), dice que la selección es presentada como una comparación entre dos variables: por un lado los requisitos del cargo que deben llenarse y por otro, el perfil de las características de los candidatos que se presentan para disputarlo.

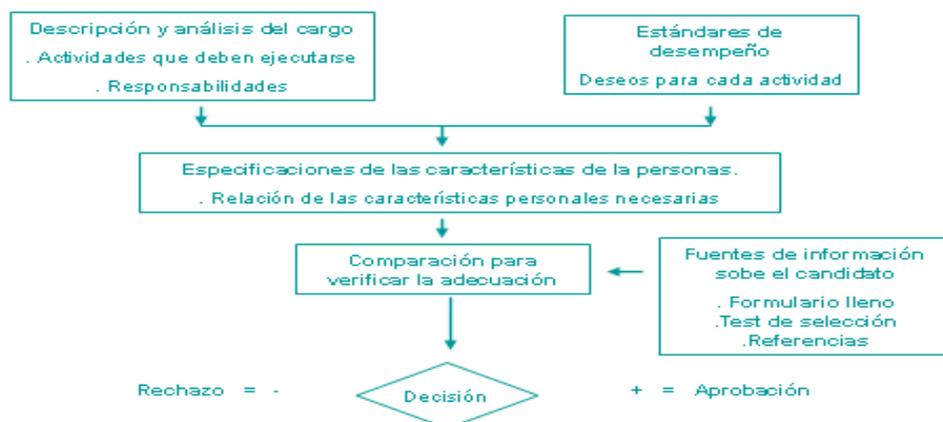
En general, está comparación exigen que la descripción y el análisis del cargo se transforme en una ficha de especificaciones que servirá como instrumento de medida que permita estructurar procesos de selección con mayor rigor.

Está comparación permite verificar quien posee las calificaciones deseadas y aceptación y quien no las posee (rechazo) para ocupar el cargo con el que e compara los candidatos.



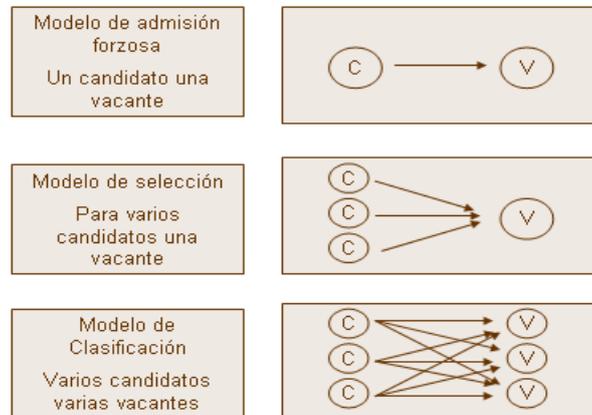
### Selección Como Proceso de Decisión y Elección

Chiavenato (2002) en un esquema muy simplificado nos da a entender está proceso



## Modelos de Selección

Chiavenato (2000), Nos explica los tres tipos de modelos en un grafico y nos dice que el modelo de clasificación es superior al resto de modelos.



## Bases para la Selección

Chiavenato (2002), dice que la selección de personal es un sistema de comparación y elección, por consiguiente debe apoyarse en algún patrón o criterio para alcanzar cierta validez en la comparación. El patrón o criterio de comparación y elección debe formularse a partir de la información sobre el cargo que debe cubrirse y sobre los candidatos que se presentan. os explica los tres tipos de modelos en un grafico y nos dice que el modelo de clasificación es superior al resto de modelos.

Así pues se debe recolectar información sobre el cargo que e desea cubrir de cinco maneras:

1. Descripción y análisis del cargo
2. Técnica de los incidentes críticos
3. Solicitud de personal
4. Análisis del cargo en el mercado
5. Hipótesis de trabajo

## Herramientas de la Selección:

Según el libro de Administración de Robbins dice: los gerentes pueden usar diversas herramientas de selección para reducir los errores de aceptación y rechazo. Estas son:

- **Solicitud de empleo:** casi todas las organizaciones exigen que los solicitantes llenen una solicitud. Puede tratarse de una forma en la que la persona anota su nombre, dirección, número telefónico o también tratar de un perfil amplio de antecedentes personales, en el que se detalle actividades, habilidades y desempeño. También datos biográficos sobresalientes que pueden verificarse (rango de calificaciones) han demostrado ser medidas de desempeño válidas para algunos puestos. Además, cuando los elementos contenidos en una solicitud de empleo se le asignado apropiadamente ponderaciones para reflejar su relación con el trabajo está herramienta en la reelección ha demostrado ser un elemento válido. Pero generalmente solo un par de elementos en la solicitud del empleo han demostrado ser válidos para anticipar el desempeño en el puesto y solo para un puesto específico.

- **Pruebas escritas:** las pruebas escritas comunes comprenden mediciones de inteligencia, actitud, capacidad e interés. Los gerentes e han hecho más concientes de que las malas

decisiones de contratación son costosas y que unas pruebas bien diseñadas podrían reducir la posibilidad de malas decisiones de contratación.

Un análisis de la investigación relacionada con esta área muestra que pruebas de capacidad intelectual, habilidad mecánica y espacial, exactitud perceptual y capacidad motora son instrumentos moderadamente válidos para muchos puestos operativos y que las pruebas de inteligencia son elementos razonablemente aceptables para puestos de supervisión, sin embargo hay una crítica frecuente a las pruebas escritas, es que la inteligencia y otras características puestas a prueba pueden eliminarse de una forma del desempeño actual en el puesto esto ha llevado a un uso creciente de las pruebas de simulación de desempeño las cuales se basan en información de análisis del puesto y por tanto reúne más fácilmente los requerimientos de la vinculación con el trabajo que las pruebas escritas a la vez se forman por comportamientos reales en el puesto en vez de conductas sustitutas.

Las pruebas de simulación de desempeño más conocidas son: el muestreo de trabajo y los centros de evaluación; el muestreo de trabajo es una herramienta del proceso de selección mediante la cual los candidatos son sometidos a una réplica en miniatura de un puesto y se les pide que desempeñen las tareas propias del mismo y los centros de evaluación son lugares en los que se somete a candidatos a ocupar un puesto a pruebas de simulación de desempeño que evalúa su potencial como gerentes.

• **Entrevistas:** es una herramienta casi universal. Las entrevistas pueden ser válidas y confiables como elementos de selección, pero con mucha frecuencia no lo son. Cuando estas están estructuradas y bien organizadas y cuando los entrevistadores se ciñen a preguntas comunes, las entrevistas son instrumento efectivo.

La entrevista común (los solicitantes se someten a una serie de preguntas esencialmente al azar en un ambiente informal) por lo general rinden información que no es valiosa.

Sugerencia para una entrevista:

1. Estructurar una serie fija de preguntas para todos los solicitantes.
2. Información detallada acerca del puesto para el que se están entrevistando candidatos.
3. Reducir al mínimo cualquier conocimiento anterior sobre los antecedentes, experiencias, intereses, resultados de pruebas y otras características del solicitante.
4. Hacer preguntas sobre el comportamiento que exijan al solicitante proporcionar información detallada sobre su comportamiento en el puesto.
5. Usar una de evaluación estandarizada.
6. tomar notas durante la entrevista.
7. Evitar entrevistas cortas que alientan a una toma de decisión prematura.

• **Investigación de antecedentes:** existen dos tipos: la verificación de datos de la solicitud; que es verificar los hechos presentados en la solicitud y la comprobación de referencias que carece de importancia como herramienta de selección, mientras que la primera es una fuente valiosa para la selección.

• **Examen físico:** para puestos con ciertos requisitos físicos como el examen físico tiene cierta validez; en la mayor parte de los casos, el examen físico se realiza con propósitos de seguro pues la gerencia quiere eliminar, reclamos de seguro por heridas o enfermedades contraídas antes de la contratación a la vez tener cuidado y asegurarse de que los requisitos físicos estén relacionados con el puesto y no sean discriminatorios.

### **Orientación:**

Según el libro de Administración de personal y Recursos Humanos de William B. Werther dice: puede decirse que un programa de orientación logra su objetivo en la medida en que consigue acelerar la socialización de los nuevos empleados, los programas de orientación o informales hacen que la iniciación del trabajo sea más fácil.

El proceso de orientación constituye un método eficaz para acelerar el proceso de socialización y lograr que los nuevos empleados efectúen contribuciones.

## **Entrenamiento del empleado:**

Conforme cambien las demandas del puesto, las habilidades de los empleados tendrán que modificarse y actualizarse. La gerencia, por supuesto, es responsable de decidir cuando necesitan los subordinados entrenamiento y en que forma debe darse ese entrenamiento. Las habilidades de los empleados podemos agruparlas en tres categorías:

- **Técnicas:** la mayor parte del entrenamiento a acrecentar las habilidades técnicas de un empleado; estas habilidades básicas son: capacidad de leer y escribir y desarrollar cálculos matemáticos, así como capacidades específicas en el puesto.
- **Interpersonales:** casi todo los empleados pertenecen a una unidad de trabajo, esto quiere decir interactuar con sus compañeros y con su jefe de manera efectiva, el entrenamiento va incluir aprender escuchar, a comunicar ideas con mayor claridad y a reducir conflictos.

## **Técnicas de Selección**

Hay Group (2002), nos dice que una vez recopilada toda la información relacionada con el puesto de trabajo y la persona que lo ocupa, hemos de elegir en función de estas dos variables, la técnica de selección mas adecuada. Las diferentes modalidades de técnicas, pueden ser utilizadas de manera conjunta o individualmente, en función de las exigencias del puesto en cuestión.

Las técnicas de selección pueden ser clasificadas en cinco grupos.

- ☒ Entrevista de selección
- ☒ Pruebas de conocimientos
- ☒ Test psicométricos
- ☒ Técnicas de simulación
- ☒ Test de personalidad

**Diseños de cargos:** Según el libro de Gestión del Talento Humano de Chiavenato nos dice:

El diseño de cargos es el proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico. Para desempeñar bien un cargo, el ocupante debe tener competencias que varían según el cargo, nivel jerárquico y área de actuación.

El diseño de cargos define el grado de responsabilidad o de libertad del ocupante: si el cargo ofrece compromiso personal con el negocio o con el cliente, o si el cargo ata al individuo a condiciones humillantes o a reglas burocráticas.

**Descripción de cargos:** Describir un cargo significa relacionar que hace el ocupante, como lo hace, en que condiciones lo hace y porque lo hace. La descripción de cargos es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del cargo, define que hace el ocupante, cuando lo hace, donde lo hace y porque lo hace.

**Análisis de cargos:** Analizar un cargo significa detallar que exige el cargo del ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para desempeño de manera adecuada. El análisis se realiza a partir de la descripción del cargo.

Aunque la descripción y el análisis de cargos estén estrechamente relacionados, la diferencia radica en que mientras la descripción de cargos se concentra en le contenido, el análisis de cargos busca determinar cuales son los requisitos físicos e intelectuales que debe cumplir el ocupante, las responsabilidades que le cargo le impone y las condiciones en que debe realizar el trabajo.

## **Discusión de Resultados**

**Objetivo General:**

**Evaluar el proceso de selección y reclutamiento dentro de la Caja Sipán para su buen desarrollo como una institución financiera.**

La Caja Sipán por ser una institución reconocida en la ciudad de Chiclayo tiene conocimiento de como es que debe de reclutar al personal que va a laborar en dicha institución siguiendo los

métodos mas conocidos por los diversos autores tales como: Chiavenato quien nos dice que existe el reclutamiento tanto interno como externo siendo los tipos efectuados dentro de la empresa asimismo los trabajadores manifestaron que su proceso de reclutamiento se dio a través de convocatoria de personal que se realizo por medio de personal que ya labora dentro de la institución ,así como el del proceso de selección de concurso. Robbins uno de nos dice que en cuanto selección existe diversos tipos de herramientas de selección tales como Solicitud de empleo, pruebas escritas, entrevistas ,investigación de antecedentes y examen físico pero la Caja Sipán solo emplea las entrevistas y las pruebas escritas siendo estas las únicas que utiliza para seleccionar a su personal.

### **Objetivos Específicos:**

#### **1. Conocer como es que reclutan al personal que laborara en la institución y que tipo de reclutamiento aplican y de que fuentes se basan.**

La mayoría de los entrevistados manifestaron que ellos fueron reclutados a través del proceso de selección de concurso así como el de convocatoria de personal el cual es realizada por medio de personal que labora dentro de la caja. En cuanto al tipo de reclutamiento manifestaron que es tanto interno como externo.

#### **2. Identificar en que se basa la institución para el reclutamiento del personal**

La institución se basa en el reclutamiento tanto interno como externo el cual es un método ya conocido por todos los empleados que laboran dentro de la Caja Sipán.

#### **3. Evaluar cuales son las herramientas de selección de personal en la institución.**

Las herramientas de selección que emplea la caja son la de entrevistas y pruebas escritas las cuales son las mas conocidas en las diversas empresas para seleccionar a su personal.

#### **4. Conocer que tipo de selección y reclutamiento utiliza la Caja Sipán de Chiclayo.**

El tipo de reclutamiento son tanto interno como externo, el tipo de selección es a través de pruebas escritas y entrevistas.

#### **5. Conocer cuales son las pruebas de selección que emplea la Caja Sipán de Chiclayo.**

Las pruebas de selección que emplea la Caja Sipán son la de prueba escrita y la de entrevista siendo esta la última que emplea la caja para poder seleccionar a su personal.

## **Conclusiones**

### **A nivel de trabajadores**

- ❖ Los trabajadores de la Caja Sipán tiene conocimiento de lo que es diseños cargos debido a que ellos manifiestan que son las funciones encargados por un superior o jefe.
- ❖ En el proceso de reclutamiento que siguió la Caja Sipán para reclutar a su personal es a través de proceso de selección en concurso y exámenes.
- ❖ Asimismo en el tipo de reclutamiento que efectúa la empresa es externa y en algunos casos interna para que trabajen en ella.
- ❖ La prueba de selección que mas usa la Caja Sipan es la entrevista, aunque en algunos casos las pruebas escritas.
- ❖ Por ultimo la Caja Sipan no terceriza la atención al publico debido a que manifiestan que es un trato directo con el cliente. Pero cabe resaltar que la tercerizacion se da en las personas de vigilancia.

### **A nivel del jefe de personal**

- ❖ El jefe de personal manifestó que efectivamente el reclutamiento que se hacía para reclutar el personal era tanto externo como interno y que muchas veces eran los propios trabajadores quienes avisaban a sus conocidos de los puestos que se estaba solicitando en la caja.
- ❖ En cuanto a la selección dijo que esta era efectuada a través de entrevista y pruebas escritas. Pero que era en la entrevista en la que se podían dar cuenta del tipo de persona que querían para una determinada área.
- ❖ Manifestó que muy pocas veces se realiza la tercerización debido a que el trabajador solo se dedica de una determinada función logrando así que este se desempeñe bien en el área que se le ha asignado.
- ❖ Por último manifestó que el trabajador de la Caja Sipán tiene en claro como es que deben hacer para realizar las funciones que les encomienda cada jefe, es decir sabe lo que es un diseño de cargos.

### **Recomendaciones**

- ❖ Una de las recomendaciones sería que se siga el mismo reclutamiento y selección para el personal que va a laborar en la empresa.
- ❖ Además de que también se tercerizan los diversos servicios con la intención de que el personal pueda desenvolverse en todas las áreas.
- ❖ También sería bueno que la Caja Sipán opte por recurrir a otros métodos de selección y reclutamiento con la intención de que así pueda evaluar bien al personal que laborara dentro de la empresa.

### **Bibliografía**

- CHIAVENATO, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos". McGraw-Hill Interamericana. 5ª edición. 2000. Colombia
- CHIAVENATO, Idalberto. (2002) Gestión Talento Humano. Editorial Mc Graw – Hill. Colombia
- HAYGROUP. "Recursos Humanos" Arandzi & Thomson. 2002. Navarra.
- MONTEALEGRE Oliver, Eloy; López Cavero, Mariano. (2004) Grado Superior Recursos Humanos. Edición 1. Editorial Pirámide. Madrid.
- ROBBINS, Stephen P; Coulter, Mary. (2000) Administración. Edición 6. Editorial Pearson Educación. México
- SHERMAN, Arthur; BOHLANDER, George; SNELL, Scot. "Administración de Recursos Humanos". International Thomson Editores. 11ª Edición 1998. México.
- WERTHER, William; DAVIS, Keith. "Administración de Personal y Recursos Humanos". McGraw-Hill. 5ª Edición. 1996. México.

Anexos



CURSO: Administración de Personal.

**INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS – CUESTIONARIO**

**Entrevista sobre Evaluación del Proceso Selección y Reclutamiento de la Caja Sipán de Chiclayo**

Cargo:-----

- 1. ¿Qué tipo de **diseños de cargos** emplea usted para realizar su trabajo? (proceso de de organización a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico)

---

---

- 2. ¿Cuál es el proceso de reclutamiento que siguió la Caja Sipan para que usted laborara en ella?

---

---

- 3. ¿Qué tipo de reclutamiento efectuó la empresa para que trabaje en ella? Externo – Interno

---

---

- 4. ¿Cuál es la prueba de selección que utilizo la Caja Sipán para que decida contratarlo? (solicitud de empleo –entrevista - pruebas escritas)

---

---

- 5. ¿Ustedes tercerizan los servicios que brindan al publico en general?

---

---

## **Evaluación del proceso de aplicación de personas en la empresa Sipán Distribuciones S.A.C.**

Chong Becerra, Luis

### **Resumen**

El presente trabajo de investigación analiza la situación de la empresa de servicios Sipán distribuciones S.A.C. y tiene como objetivo principal evaluar el proceso de aplicación de personas que se lleva en la empresa. Se utilizara una investigación de tipo exploratoria para determinar la socialización de personas, el diseño de cargos y la evaluación de las mismas dentro de la empresa. Finalmente se concluye que el proceso de aplicación de personas es parte fundamental dentro de las prácticas de ARH ya que una empresa solo empieza a funcionar cuando las personas cumplen sus actividades y estas proporcionan un sistema realimentación para corregir las posibles fallas en el proceso.

**Palabras claves:** empresa de servicios, socialización de personas, diseño de cargos, evaluación de desempeño, ARH.

### **Abstract**

This research paper examines the status of the service company Sipán distributions S.A.C., and has as its main objective to assess the implementation process of people being carried in the company. It used a kind of exploratory research to determine the socialization of people, the design of seats and evaluation of the same within the company. Finally, it concludes that the implementation process is a fundamental part of people within the practices of ARH as a company begins to run only when people meet these activities and provide a feedback system to address any flaws in the process.

**Keywords:** business services, socialization of people, design fees, performance evaluation, ARH.

## **Introducción**

La presente investigación se desarrollo en la empresa Sipán distribuciones S.A.C., la cual se dedica a la distribución de productos de consumo masivo, en la ciudad de Chiclayo y zonas cercanas como Bagua, Guadalupe, Patapo, etc.

La investigación se realizo en su local ubicado en Yahuar Huaca #261, se recolecto datos e información a través de entrevistas; visitando constantemente la empresa, dialogando con los empleados, administrador y gerente. Además se incurrió también al uso de información bibliográfica, que ayudara comparar y discutir los resultados.

Esta investigación tuvo aproximadamente una duración de 3 meses, durante el periodo comprendido de Agosto y Octubre del 2007. Durante este tiempo se efectuó un análisis para a través de los resultados obtenidos del proceso de aplicación de personas en la empresa Sipán distribuciones S.A.C. para luego brindar algunas recomendaciones.

La presente investigación, esta estructurada en:

Antecedentes, donde encontraremos la situación problemática del trabajo, el problema, los objetivos, la metodología a usarse y la justificación del trabajo de investigación.

Marco Teórico, en el cual desarrollo toda la teoría existente referente a la aplicación de personas en las organizaciones, para poder tener idea de lo que se esta desarrollando en el trabajo.

Resultados, donde, después de realizar la entrevista, se discutirá y evaluara los resultados obtenidos dentro de la empresa.

Conclusiones y Recomendaciones, después de la evaluación de la entrevista realizada se llega a las conclusiones y ciertas recomendaciones que se dan a la empresa para que mejore.

Espero que este trabajo ayude a identificar las falencias de la empresa en la socialización, diseño de cargos y evaluación de personal, para de esta manera estas sean rectificadas y corregidas.

## **Antecedentes**

### **Situación problemática**

La inserción de un nuevo integrante a la empresa siempre genera en este cierto desconcierto, especialmente cuando no encuentra personas que la ayuden a comprender como desenvolverse en esta; su adaptación y futuro desempeño dependen mucho de lo que perciba en este contexto ya que puede aclarar sus dudas o acrecentarlas, sentirse motivado o desmotivado.

Los cargos deben estar estrechamente conectados e interrelacionados con la actividad principal de la organización y seguir el objetivo primordial de esta ya que cada división o departamento no actúa separadamente de los demás, sino todo lo contrario: en conjunto.

Los cargos deben contener información especifica acerca de sus actividades; es decir establecer la delimitación, responsabilidades y tareas dentro de este, de esta manera la empresa podrá controlar con exactitud a sus empleados, en los periodos que esta considere necesario, porque se conoce con precisión cuales son los aspectos por los cuales será evaluado, de esta manera si algo esta fallando se podrá tomar las acciones correctivas para ayudar a mejorar a la empresa en su totalidad.

### **Problema**

¿Cuál es el proceso de aplicación de personas que existe dentro de Sipán distribuciones S.A.C.?

### **Objetivos**

#### **Objetivo general**

➤ Analizar el proceso de aplicación de personas en la empresa Sipán distribuciones S.A.C.

## **Objetivos específicos**

- Conocer el proceso de aplicación de personas en la empresa Sipán distribuciones S.A.C.
- Identificar las tareas, funciones y requisitos de los cargos en la empresa Sipán distribuciones S.A.C.
- Identificar los métodos de socialización y evaluación de personal en la empresa Sipán distribuciones S.A.C.

## **Metodología**

### Tipo de estudio

El proyecto propuesto esta referido a una investigación de tipo descriptivo porque se hará descripción de los métodos que la empresa utiliza para insertar y evaluar a su personal; también será analítico porque gracias a las encuestas y entrevistas tendré precisión en el manejo de la información. Además también será experimental porque el estudio no se basa en suposiciones, es decir, este estudio va acorde con la realidad de la empresa.

### Métodos y Técnicas de Recolección de Datos

Los métodos y técnicas utilizados serán los siguientes:

Método: El utilizado será el Descriptivo.

Técnicas: A emplearse las siguientes:

Técnica de Gabinete; utilizando:

- Técnica de Fichaje, cuyos instrumentos serán: Fichas Bibliográficas, Fichas Textuales y Fichas de Resumen.
- Técnica de Análisis de Textos. Comentarios de los textos documentados, a través de las citas de documentación.

Técnica de Campo; aplicando:

- Guía de Entrevista.

## **Justificación**

El diseño del cargo, tanto como la evaluación son importantes dentro de la empresa ya que gracias a estos podemos establecer los puntos a considerar y así determinar la correcta ejecución de las tareas mediante un control en determinados periodos. Además al encontrarse estrechamente relacionadas, la falla en una de estas repercutirá en el funcionamiento de toda la empresa; generando problemas, los cuales se pueden evitar mediante un correcto diagnostico de cargos y métodos de evaluación.

## **Marco Teórico**

### Socialización organizacional

Según Gómez – Mejía (2003) la socialización es el “proceso de interiorizar o asumirlos valores de la organización como propios”. Este distingue tres etapas para este proceso:

- Etapa previa a la llegada.- Todo aquello que el empleado trae consigo cuando es contratado por la organización.
- Etapa de encuentro.- el empleado compara la expectativa que tenia respecto a la cultura de la empresa con la realidad.
- Etapa de la metamorfosis.- El empleado es inducido a acercar sus valores y forma de hacer las cosas a la de la organización.

También se podría definir socialización como el “proceso que adapta a los empleados a la cultura de la organización”, según indica Robbins (2004). Al igual que Gómez – Mejía, Robbins clasifica este proceso en las tres etapas antes mencionadas.

Es la manera como la organización recibe a los nuevos empleados y los integra a su cultura, a su contexto y a su sistema para que se comporten de acuerdo con las expectativas de la organización, es decir la organización mediante una serie de procesos intenta inculcar el modo de pensar y actuar en el nuevo empleado, según señala Chiavenato (2002).

#### Métodos de socialización organizacional

Chiavenato (2002), considera los siguientes métodos:

- Proceso selectivo.- Permite al nuevo empleado incluso antes de ser seleccionado, obtener información y observar como funciona la organización y como se comportan las personas que conviven en ella.
- Contenido del cargo.- El nuevo empleado debe recibir tareas suficientemente exigentes y capaces de proporcionarle éxito al comienzo de su carrera en la organización, para recibir después tareas gradualmente más complicadas.
- Supervisor como tutor.- Un supervisor se convierte en el nexo para la integración del nuevo empleado ya que lo acompaña y orienta durante su periodo inicial en la organización.
- Grupo de trabajo.- La integración del nuevo empleado debe ser atribuida a un grupo que pueda generarle efecto positivo y duradero.
- Programa de integración.- Programa formal e intensivo de entrenamiento inicial destinado a los nuevos miembros de la organización, para que el nuevo empleado aprenda e incorpore los valores, normas y estándares de comportamiento que la organización considera imprescindibles y pertinentes para el buen desempeño de sus cuadros.

#### Diseño de cargos

##### Concepto de cargo

Chiavenato (2002) lo define de la siguiente manera: Es la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona, englobadas en un todo unificado, el cual ocupa cierta posición formal en el organigrama de la empresa. Desde otra perspectiva, el cargo es una unidad de la organización y consta de un conjunto de deberes y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás cargos.

##### Descripción y análisis de cargos

Chiavenato (2002) define la descripción y análisis de cargos como:

- Concepto de descripción de cargos.- Es un retrato del contenido y de las principales responsabilidades del cargo; define que hace el ocupante, cuando lo hace, como lo hace y porque lo hace. El formato es el siguiente: nombre del cargo, resumen de actividades, y las principales responsabilidades.
- Concepto de análisis de cargos.- Analizar un cargo significa detallar que exige el cargo del ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para desempeñarlo de manera adecuada. El análisis busca determinar los requisitos para ocupar dicho cargo, es decir las especificaciones, para de esta manera determinar las exigencias del cargo (intelectual, físico, responsabilidad y condición de trabajo) al ocupante.

##### Métodos de recolección de datos sobre cargos

Chiavenato (2002) señala los siguientes:

- Método de la entrevista.- La entrevista es el método más utilizado para recolectar datos acerca del cargo y determinar sus deberes y responsabilidades.
- Método del cuestionario.- La principal ventaja es la rapidez para recoger la información de un gran número de empleados.
- Método de la observación.- Se recolecta información del cargo a través de la observación directa de lo que hace el ocupante.

Etapas del proceso de análisis de cargos

Presenta seis etapas:

- Examinar la estructura de cada cargo y de la organización en conjunto
- Definir la información requerida para el análisis de cargos.
- Seleccionar los cargos que se deben analizar.

- Recolectar los datos necesarios para el análisis de los cargos.
- Preparar las descripciones de los cargos.
- Preparar las especificaciones de los cargos.

## Evaluación del desempeño humano

### Concepto de evaluación de desempeño

Chiavenato (2002) señala: Es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que deben alcanzar y de su potencial desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y sobre todo su contribución al negocio de la organización.

¿Por qué se debe evaluar el desempeño?

- Proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos de salario, promociones, transferencias, etc.
- Permite comunicar a los empleados como marchan en el trabajo, que deben cambiar, en habilidades, actitudes o conocimientos.
- Posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. La evaluación es utilizada por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto de su desempeño.

¿Quién debe evaluar el desempeño?

Las organizaciones utilizan diferentes alternativas para evaluar el desempeño del empleado, desde las más democráticas y participativas hasta las más centralistas y monopolistas. Las alternativas pueden ser las siguientes:

- Autoevaluación del desempeño.
- El gerente.
- El empleado y el gerente.
- Equipo de trabajo.
- Evaluación 360°.- participan todas las personas que tienen alguna interacción con el evaluado.
- Evaluación hacia arriba.- el superior es evaluado por el subordinado.
- Comisión de evaluación de desempeño.- comisión constituida por diversos órganos de la empresa para evaluar el desempeño.
- El órgano RH.

Werther (2000) nos muestra cuatro razones para evaluar el desempeño:

- a) Las evaluaciones proporcionan información para tomar decisiones en cuanto a los ascensos y los sueldos.
- b) Ofrece la posibilidad de que usted y su subordinado repasen la conducta laboral de su subordinado; esto a su vez; permite que los dos elaboren un plan para corregir las deficiencias que se hayan descubierto en la evaluación, y para reforzar lo que se está haciendo bien.
- c) La evaluación forma parte del proceso de la empresa para planificar las carreras, porque ofrece la posibilidad de repasar los planes para la carrera de la persona.
- d) Las evaluaciones le pueden ayudar a administrar mejor el desempeño de su organización y a mejorarlo.

Desller (2001), nos indica los pasos para evaluar el desempeño:

- a) Definir el Trabajo: es cerciorarse de que usted y su subordinado están de acuerdo a las obligaciones de éste y las normas de trabajo.
- b) Evaluar el Desempeño: significa comparar el desempeño real de su subordinado con las normas establecidas.
- c) Evaluación del Desempeño (Realimentación): requiere de una o varias sesiones para presentar la retroalimentación al empleado y aquí se analiza el desempeño y el avance del subordinado, y se hacen planes para el desarrollo que pudiera necesitar.

### Métodos de la evaluación del desempeño:

#### Metodología de los Resultados

Los métodos de evaluación actuales deben basarse en el desempeño que debe llegar mediante la evaluación del potencial del empleado o establecimiento de los objetivos de desempeño. Según afirma Werther (2000), él considera cuatro técnicas que serán explicadas a continuación:

- Autoevaluación.- Esta técnica puede ser muy útil, si el objetivo es alentar el desarrollo individual. Si las autoevaluaciones se emplean para determinar las áreas que necesitan mejorarse, puede resultar de gran utilidad para determinar los objetivos personales a futuro.
- Administración por objetivos.- Lo más beneficioso resultaría que tanto la gerencia como el personal establezcan conjuntamente los objetivos del desempeño deseables.
- Evaluaciones psicológicas.- El empleo de psicólogos para la evaluación, ellos cumplen con la función principal de evaluar el potencial del individuo y no en la determinación del desempeño.
- Centros de evaluación.- Representa una forma estandarizada de evaluación en la que se basan múltiples tipos de evaluación y múltiples evaluadores, muy utilizado en un nivel intermedio que muestran un gran desarrollo a futuro.

#### Método basado en las Características

Estos métodos me permiten determinar hasta que punto un empleado posee ciertas características como confiabilidad, creatividad, iniciativa y liderazgo. Según Bohlander (2001) determina los siguientes métodos:

- Método de escalas gráficas de calificación: Enfoque para la evaluación del desempeño, mediante el cual el trabajador es calificado de acuerdo con una escala de características.
- Método de distribución forzada: Enfoque de evaluación del desempeño, el cual exige que el evaluador basado en escritos especialmente diseñados, elija entre el desempeño exitoso y no exitoso.
- Método de formas narrativas: Enfoque para evaluar el desempeño, el cual requiere que el evaluador escriba un ensayo que describa el comportamiento del trabajador.

#### Métodos de comportamiento

Este tipo de método le permite al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala. Estos métodos se desarrollaron para describir que acciones deberían o no deberían exhibirse en el puesto.

- Método de incidente crítico.- Suceso poco usual que denota mejor o peor el desempeño del empleado en alguna parte del trabajo.
- Método de la lista de revisión de conductas.- Consiste en que el evaluador revise las afirmaciones con una lista que considera característica del desempeño o conducta del empleado.
- Escala fundamentada para la medición del comportamiento.- Que consiste en una serie de escalas verticales específicas para cada puesto. La desventaja de esta escala es el tiempo y el esfuerzo.
- Escala de observación de comportamiento.- Enfoque de evaluación que mide la frecuencia observada de una conducta.

Chiavenato (2002) muestra un método de evaluación, el cual se describe a continuación:

Evaluación participativa por objetivos.- Algunas empresas están adoptando una administración participativa de los empleados y el gerente, en el que resurge la APO, la cual fue distorsionada anteriormente, pero bien aplicada ofrece beneficios tanto a las personas como a la empresa. En la actualidad la EPPO es democrática, envolvente y motivadora, dentro de esta la evaluación del desempeño atraviesa seis etapas:

- Formulación de objetivos consensuales
- Compromiso personal
- Negociación con el gerente sobre la asignación de los recursos y los medios necesarios para conseguirlos los objetivos.
- Desempeño.
- Monitoreo constante de los resultados y comparación con los objetivos formulados.
- Realimentación intensiva y evaluación conjunta continua.

## Resultados

Para la ejecución de mi trabajo en la empresa Sipán distribuciones S.A.C. se aplicaron dos entrevistas; a los jefes y trabajadores de cada área de la empresa de la empresa.

### Entrevista al gerente de Sipán distribuciones S.A.C.

1. ¿Cómo ayuda a un nuevo empleado a adaptarse a la empresa?
  - Jefe de ventas: lo presente a todo el grupo de vendedores, luego seleccione al vendedor mas antiguo de la empresa y lo envié con el a hacer zona. El vendedor antiguo lo hace vender sus clientes a manera de un entrenamiento y también para que se familiarice con los productos que debe ofrecer.
  - Jefe de logística: Lo envié con un chofer de emergencia el cual en la Unidad móvil lo dejan en la puerta del cliente y el repartidor baja con el documento y la mercadería luego la verifican la ver si la mercadería esta conforme y luego recibe el pago.
  - El Jefe de informática: lo oriente en los pasos que debe realizar para ingresar los datos de la nota del pedido que previamente el vendedor realizó en el punto de venta.
  - Jefe de contabilidad: le indique el trabajo que tenia que realizar en Excel (control interno).
2. ¿Cuáles son las principales normas y reglas de la empresa?
  - Jefe de ventas:
    - Tiene que llegar 7:30,
    - Llegar limpio aseado, vestimenta idónea, sobrio
    - No robar
    - No ocasionar conflictos
    - No llevar a los hijos al trabajo.
  - Jefe de logística:
    - Tiene que llegar 7:30,
    - Llegar limpio aseado, vestimenta idónea, sobrio
    - No hablar malas palabras soeces
    - No robar
    - No tener reilación intimas con el personal dentro del trabajo
    - No comer en horas no establecidas.
  - Jefe de informática:
    - Tiene que llegar 7:30,
    - Llegar limpio aseado, vestimenta idónea, sobrio
    - No robar
    - No ocasionar conflictos
    - No tener reilación intimas con el personal dentro del trabajo
    - No comer en horas no establecidas.
  - Jefe de contabilidad:
    - Tiene que llegar 7:30,
    - Llegar limpio aseado, vestimenta idónea, sobrio
    - No hablar malas palabras soeces
    - No robar
    - No ocasionar conflictos
    - No comer en horas no establecidas.

3. ¿Cuáles son las tareas y funciones que cumple su subordinado dentro del puesto?

- Jefe de ventas:
  - Ofrecerle los productos a los clientes.
  - Visitar semanalmente a los clientes.
  - Estar presente en todas las reuniones.
  - Llegar con las herramientas brindadas por la empresa para realizar las ventas (Hojas vendedores, Notas vendedores).
  - Estar al tanto con los cambios en los precios
  - Tiene que conocer los productos que vende y sus características
- Jefe de logística:
  - Tiene que conocer los productos.
  - Llevar los productos a los clientes.
  - Asegurarse si los productos enviados son los conformes.
  - Cargar y descargar el carro.
  - Armar pedidos.
  - Realizar las cobranzas.
- Jefe de informática:
  - Ingresar los pedidos a la computadora.
  - Imprimir los pedidos.
  - Llevar los documentos al Jefe de Logística.
- Jefe de contabilidad:
  - Se encarga del control interno.

4. ¿Qué habilidades, conocimientos y actitudes requiere su subordinado para cumplir sus actividades?

- Jefe de ventas:
  - Buena presencia.
  - Experiencia laboral en ventas.
  - Edad entre 20 a 26 años.
  - Que tenga garantías.
  - Que tenga facilidad de palabras.
  - Que sea carismático.
  - Ser proactivo.
  - Ser honrado.
- Jefe de logística:
  - Ser mayor de edad.
  - Tener fuerza física.
  - Tener breveté.
  - Conocer las zonas
  - Ser honrado.
  - Que conozca los productos.
- Jefe de informática:
  - Ser mayor de edad.
  - Mínimo técnico en informática.
- Jefe de contabilidad:
  - Ser mayor de edad.
  - Mínimo técnico en contabilidad.

5. ¿A quien se encarga de evaluar usted?

- Jefe de ventas: Vendedor.
- Jefe de logística: Repartidor y chofer.

- Jefe de informática: Asistente de Informática.
- Jefe de contabilidad: Asistente de contabilidad.

6. ¿Cómo evalúa el desempeño de su subordinado?

- Jefe de ventas: Se le otorga una cuota que el el 100% y luego se le mide el porcentaje de su venta total. Si supera el 80% lo consideramos como un buen desempeño, sino es malo.
- Jefe de logística: Cuando traen menos rechazos de mercadería.
- Jefe de informática: no lo evaluó.
- Jefe de contabilidad: no lo evaluó.

7. ¿Lo realimenta?

- Jefe de ventas: juntos analizamos lo que paso, para así ver lo que le impidió llegar a la meta o como mínimo al 80% de lo encomendado.
- Jefe de logística: simplemente le pido que me comente que paso y busco una solución.

### **Análisis de la entrevista**

Mediante la entrevista realizada a los jefes de cada área, puedo constatar que para insertar o adaptar a un nuevo empleado a la empresa se utiliza un tutor, que es en algunos departamentos el jefe de esa área y en otras este asigna al empleado mas antiguo para que se encargue de realizar esa tarea; este se encuentra facultado para describirle sus responsabilidades y funciones, brindarle la información necesaria para realizar las tareas, etc. También puedo comprobar que cada unos de los jefes conoce las normas y reglas generales de la organización, así como también las responsabilidades y funciones de su subordinado, de esta manera al conocer el contenido del cargo de este podrá realizar una correcta evaluación, aunque como muestra la entrevista solo se evalúa a los vendedores y repartidores y con un método que se enfoca esencialmente a los resultados, los jefes ayudan a sus subordinados a solucionar los problemas que surgen cuando no alcanzan las metas establecidas e intentan encontrar y corregir las posibles fallas que pudieron tener en su trabajo.

### **Entrevista a los trabajadores de Sipán distribuciones S.A.C.**

1. ¿Quien te ayudo a adaptarte a la empresa? ¿Cómo?

- Vendedor: Salí con un vendedor antiguo, quien me enseñó la zona y me dio pautas para realizar con eficacia mi trabajo.
- Repartidor: Me ayudo un repartidor antiguo que me oriento en lo que tenía que realizar, me llevo con el para ver como realizaba el trabajo.
- Digitador: el jefe del área me detalló los pasos para ingresar los datos de las notas de venta a la computadora.
- Asistente de contabilidad: el contador me indicó las tareas que tenia que realizar como asistente.

2. ¿Cuales son las principales normas y reglas que se aplican en tu zona de trabajo?

- Vendedor:
  - No debe vender en zonas que no le corresponde.
  - No tiene autorización para hacer descuentos
  - No esta permitido quedarse con el dinero de la cobranza.
- Repartidor:
  - Me indican una zona la cual termino y tengo que regresar a cargar para repartir otra zona.
  - No tienen que estar perdiendo el tiempo en el carro.
  - No fumar

- Digitador:
  - No usar el Chat en horario de trabajo.
  - No escuchar música con alto volumen.
  - No fumar.
  - No usar el material de trabajo para beneficios familiares (imprimir trabajos)
- Asistente de contabilidad
  - No fumar.
  - No usar el Chat en horario de trabajo.
  - No escuchar música con alto volumen.

3. ¿Cuales son las tareas y funciones que tiene dentro del puesto?

- Vendedor:
  - Ofrecer los productos a los clientes.
  - Visitar semanalmente a los clientes.
  - Estar presente en todas las reuniones.
  - Llegar con las herramientas brindadas por la empresa para realizar las ventas (Hojas vendedores, Notas vendedores).
  - Conocer y revisar siempre los cambios en los precios de los productos de mi línea.
- Repartidor
  - Conocer los productos.
  - Llevar los productos a los clientes.
  - Constatar que los productos enviados sean los que figuran en el documento.
  - Cargar y descargar el carro.
  - Armar pedidos.
  - Realizar las cobranzas.
- Digitador
  - Ingresar los pedidos a la computadora.
  - Imprimir los pedidos.
  - Llevar los documentos al Jefe de Logística.
- Asistente de contabilidad
  - Comparar los documentos de venta en físico y en la computadora.

4. ¿Qué habilidades, conocimientos y actitudes requiere para cumplir sus actividades?

- Vendedor
  - Que tenga experiencia en ventas.
  - Ser proactivo.
  - Ser honrado.
  - Que tenga facilidad de palabras.
  - Que sea carismático.
- Repartidor
  - Tener fuerza física.
  - Tener breveté.
  - Conocer las zonas
  - Que conozca los productos.
- Digitador
  - Tener conocimiento en computación, por lo menos lo básico.
- Asistente de contabilidad
  - Tener conocimiento en elaboración de estados financieros, control de inventarios, presupuestos, etc.

5. ¿Quién se encarga de evaluar tu rendimiento?

- Vendedor: Jefe de ventas.
- Repartidor: Jefe de logística.
- Digitador: nadie.
- Asistente de contabilidad: nadie.

6. ¿Cómo evalúan tu desempeño?

- Vendedor: según las ventas que realice, si supero el 80% del monto que me dan entonces me dicen que estoy bien, sino me dicen que debo mejorar.
- Repartidor: cuando regreso muchas veces sin entregar los productos, consideran que es un mal rendimiento, mientras menos rechazos de mercadería tenga es mejor.

7. ¿Te realimentan?

- Vendedor: me dicen que debo mejorar y junto con el supervisor conversamos el porque no se pudo llegar al monto y así tratar de corregirlo.
- Repartidor: conversamos el problema de reparto y según eso me dice lo que debo hacer.

### **Análisis de la entrevista**

Como se observa en esta entrevista, la mayoría de ellos recibe ayuda de su jefe u otro empleado con mayor experiencia que actúa como un tutor, de esta manera toma a este como una guía para conocer como debe desenvolverse en la empresa.

Cada uno de estos conoce claramente las tareas y funciones que tiene asignada y lo que requiere y necesita para el desarrollo de las mismas.

Solo algunos son evaluados como vendedores y repartidores, siendo realimentados en cada proceso que estos realizan.

### **Discusión de Resultados**

La investigación que se realizó en la empresa Sipán distribuciones S.A.C., que tuvo como objetivo general el analizar el proceso de aplicación de personas dentro de esta, nos muestra claramente a través de la entrevista aplicada que la inserción y adaptación de un nuevo empleado es delegada al empleado mas antiguo de cada área, ya que son ellos los que conocen ampliamente el cargo y la empresa, de esta manera pueden ofrecerle al nuevo integrante una visión clara de cómo desenvolverse dentro y fuera de esta, así como también que debe y que no debe hacer, tanto en su área, como en la empresa; es decir se designa un empleado que actúa como tutor o coach dentro del área.

En este adiestramiento o entrenamiento adquieren información acerca del cargo y llegan a entender con mayor facilidad las tareas y responsabilidades del cargo, así como los conocimientos, habilidades y actitudes que requiere para desarrollar esas tareas.

El resultado de la entrevista en cuanto a la evaluación de desempeño fue que el jefe de cada área es el encargado de realizar esta acción, aunque los únicos departamentos que evalúan a sus integrantes son: ventas y logística, los cuales lo hacen a través de una especie de modelo de EPPO, pero incompleto, ya que no es participativo, ni democrático, todo lo contrario el jefe es quien establece el nivel de ventas y los objetivos a cumplir y asigna los recursos al personal, fijando muchas veces un objetivo muy difícil de alcanzar, causando gran malestar y enojo en los empleados. Les brindan una realimentación en la cual el jefe le ayuda a identificar el problema y a mejorar sus posibles falencias, pero no se les hace un seguimiento para comprobar y ayudar a que ya no cometa las mismas fallas, lo que les dificulta llegar a la meta.

## Conclusiones

- La inducción de personas en la empresa Sipán distribuciones S.A.C. se realiza a través de un empleado, el cual actúa como supervisor y lo acompaña durante el periodo inicial dentro de la empresa.
- Los jefes conocen el contenido del cargo de sus subordinados y coinciden con las respuestas de estos, pero se encuentran incongruencias al contrastar las respuestas de los jefes y empleados en cuanto al perfil o requerimientos para el puesto ya que se exigen muchas más habilidades de las que se necesitan para presentar un buen desempeño en el cargo; esto puede causar desmotivación e incluso frustración en algunos porque no cumple con las expectativas que este se había formado, alterando su plan de desarrollo y causando insatisfacción o apatía para realizar las tareas.
- La evaluación solo se efectúa a los vendedores y repartidores, a estos se les realimenta pero no se le monitorea para verificar que ya no cometan los mismos errores, lo que causa que constantemente las fallas persistan.

## Recomendaciones

- La incorporación de los nuevos empleados debe llevarse a través de un programa de integración ya que al ser un empleado designado para esta labor podría transmitirle su forma de hacer las cosas y de comportarse dentro de la empresa, la cual puede ser buena, como también puede ser mala, además de darle pautas muy generales, obviando puntos específicos importantes; lo mejor es establecer rutinas de adiestramiento donde se le otorgue pleno conocimiento de la empresa, sus normas, sus valores, las tareas a realizar, como las debe realizar, cuando, etc.
- El método de evaluación debe ser participativo y democrático, ya que con esto los empleados estarán mayor motivados porque sentirán que se les escucha y que su opinión es importante dentro de la empresa, además al participar encontrarán mayor grado de coherencia en los objetivos, los cuales la mayoría de veces al ser establecidos por el jefe son muy difíciles de alcanzar, lo que causa mucha molestia en los empleados y por consiguiente no pondrán todo su esfuerzo para cumplir los objetivos propuestos.

## Bibliografía

Bohlander, G. et al. (2001). Administración de Recursos Humanos (12<sup>o</sup> ed.) México: Internacional Thomson editores.

Chiavenato, A. (2002). Gestión del Talento Humano. Colombia: Mc Graw Hill.

Desller, G. (2001). Administración de Personal (8<sup>o</sup> ed.). México: Pearson educación editores.

Gómez – Mejía, L. et al. (2003). Administración. España: Mc Graw Hill editores.

Robbins, S. (2004). Comportamiento organizacional (10<sup>o</sup> ed.). México: Pearson educación editores.

Werther, K. (2000). Administración de Personal y Recursos Humanos (5<sup>o</sup> ed.). México: Mc Graw Hill editores.

## Anexos

### **Entrevista a los jefes de departamento de Sipán distribuciones S.A.C.**

Jefe de ventas  
Jefe de logística  
Jefe de informática  
Jefe de contabilidad

1. ¿Cómo ayuda a un nuevo empleado a adaptarse a la empresa?
2. ¿Cuáles son las principales normas y reglas de la empresa?
3. ¿Cuáles son las tareas y funciones que cumple su subordinado dentro del puesto?
4. ¿Qué habilidades, conocimientos y actitudes requiere su subordinado para cumplir sus actividades?
5. ¿A quien se encarga de evaluar usted?
6. ¿Cómo evalúa el desempeño de su subordinado?
7. ¿Lo realimenta?

### **Entrevista a los trabajadores de Sipán distribuciones S.A.C.**

Vendedor  
Repartidor  
Digitador  
Asistente de contabilidad

1. ¿Quién te ayudo a adaptarte a la empresa? ¿Cómo?
2. ¿Cuales son las principales normas y reglas que se aplican en tu zona de trabajo?
3. ¿Cuales son las tareas y funciones que tiene dentro del puesto?
4. ¿Qué habilidades, conocimientos y actitudes requiere para cumplir sus actividades?
5. ¿Quién se encarga de evaluar tu rendimiento?
6. ¿Cómo evalúan tu desempeño?
7. ¿Te realimentan?

# **Aplicación de los Conocimientos acerca del Proceso de Compensación de Personas para el Puesto de Representante Financiero en el Banco Interbank**

Espinoza Flores, Sofía Alejandra

## **Resumen**

Los procesos de compensación de personas constituyen los elementos fundamentales para el incentivo y la motivación de los empleados de la organización, teniendo en cuenta tanto los objetivos organizacionales, como los individuales que se deben alcanzar. Esta investigación tiene como objetivo principal aplicar la teoría a la práctica, caracterizando el proceso de Compensación de Personas para el puesto de Representante Financiero en el banco Interbank, en aspectos como la remuneración, los programas de incentivos y los beneficios y servicios, realizando para esto técnicas tales como la entrevista y encuesta, para luego analizar los datos, observar las diferencias entre lo que se dice en la teoría y lo que se da en la realidad y así poder aportar una nueva información.

**Palabras claves:** Compensación, remuneración, incentivos, beneficios sociales, salario.

## **Abstract**

The processes of persons' compensation constitute the fundamental elements for the incentive and the motivation of the personnel of the organization, having in it counts so much the aims organizacionales, as the individuals who must be reached. This investigation has as principal aim apply the theory to the practice, characterizing the process of Persons' Compensation for the cashier's position in the bank Interbank, in aspects as the remuneration, the programs of incentives and the benefits and services, realizing for this such technologies as the interview and survey, then analyze the information, observe the differences between what is said in the theory and what is given in the reality and to be able like that to contribute a new information.

**Key words:** Compensation, remuneration, incentives, social benefits, salary.

## Introducción

La compensación es definida de distinta forma por distintas personas en función de lo que para cada una de ellas representa y en función de esa percepción es como se debe abordar el tema con cada persona. Para el empleado la compensación que recibe dentro de su organización nunca será suficiente. Podrá serlo para satisfacer las necesidades materiales pero, para la mayoría de la gente, lo que gana nunca será bastante para satisfacer las necesidades de seguridad y, sobre todo, las del ego o estatus. Se puede afirmar que: "Unos cuantos ganan demasiado, pero nadie gana lo suficiente".

El empleado no ve la compensación como una cantidad técnicamente definida con la que se pretende mantenerlo en una posición competitiva y premiarlo por su contribución a los resultados de la empresa. Por más que lo anterior se comprenda racionalmente, la realidad es que en cualquier ser humano predomina una especie de egoísmo basado en las leyes del menor esfuerzo y la máxima utilidad.

La compensación permite que el empleado satisfaga sus necesidades primarias, tales como comer, vestirse, tener un techo bajo el cual protegerse, etc. También le permite satisfacer necesidades de seguridad ante los riesgos y el futuro imprevisible. A través de ahorrar una parte de la compensación y de los beneficios (como el Seguro Social, el seguro de vida, el de gastos médicos, los planes de jubilación, etc.), el empleado adquiere seguridad ante eventos como la cesantía, la muerte, las enfermedades, etc.

Las compensaciones son elementos esenciales tanto en el grado competitivo de la empresa, como en las relaciones de la organización con los trabajadores. La compensación es el área relacionada con la remuneración, básicamente es una relación de intercambio entre las personas y las organización.

### Situación Problemática

La satisfacción en el trabajo incluye que éste suponga retos, proyectos interesantes, recompensas equitativas, supervisión competente y desarrollos profesionales y remuneradores. Sin embargo es muy poco probable que una buena cantidad de empleados continúe trabajando si no fuera por el dinero que ganan. Los empleados desean sistemas de compensación que consideren justos y proporcionales con sus habilidades y expectativas. Por lo tanto, la compensación es punto importante en la gestión del talento humano, porque se les brinda una recompensa por sus servicios, es una fuente de reconocimiento y un modo de vida.

Pero que es lo que pasa cuando la teoría de concuerda con la práctica, cuando realmente no se compensa de manera justa a todos los empleados, cuando éstos no se sienten satisfechos con lo que reciben o sobre todo cuando el dinero ya no es suficiente sino que necesitan de un incentivo que va más allá. Es aquí el inicio de esta investigación: comparar la teoría con un caso de la realidad, por lo cual se contara con el apoyo del Banco Interbank, conocido por su excelente servicio que se transmite y se ve reflejado a través de las personas que laboran en esta institución.

### Problema

¿Cuáles son las características del proceso de Compensación de personas para el puesto de Representante Financiero en el Banco Interbank?

### Objetivos

#### General:

Caracterizar el proceso de Compensación de personas para el puesto de Representante Financiero el Banco Interbank.

### **Específicos:**

- Describir como es la remuneración ofrecida a los miembros del puesto
- Señalar si existe un programa de incentivos dentro de la organización
- Detallar cuáles son los beneficios y servicios que se dan en la organización para este puesto
- Conocer si los empleados se sienten satisfechos o no con la Administración de la Compensación de personas.

### **Metodología**

Tipo de Estudio

#### **Investigación descriptiva**

Población

**La población será el universo constituidos por 10 Representantes Financieros del Banco Interbank, además del su jefe más próximo.**

Herramienta de Recolección de Datos

**Técnicas de Campo: se aplicarán encuesta y entrevistas**

### **Justificación**

La investigación a realizar es importante por los beneficios que de ella pueden obtener:

- El investigador: que le permitirá no sólo ser promovido de la asignatura de Administración de Personal, sino también enriquecer su capital intelectual sobre el proceso de Compensación de personas, al poder aplicar la teoría a un problema de la realidad.
- La empresa: ya que a través de la investigación a realizar podrá obtener información que le servirá para determinar si están fallando o no al momento de realizar este proceso.
- Futuros Investigadores: a los cuales la investigación a realizar les servirá de guía o referencia, ya sea para investigaciones sobre Compensación de personas u otros temas.

### **Marco Teórico**

CHIAVENATO, (2002) indica que la palabra compensación o recompensa significa retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien. La compensación es el elemento fundamental en la gestión de persona en términos de retribución, retroalimentación o reconocimiento de su desempeño en la organización. La compensación de personas abarcan temas como: la remuneración, los programas de incentivos y los beneficios y servicios:

### **Remuneración**

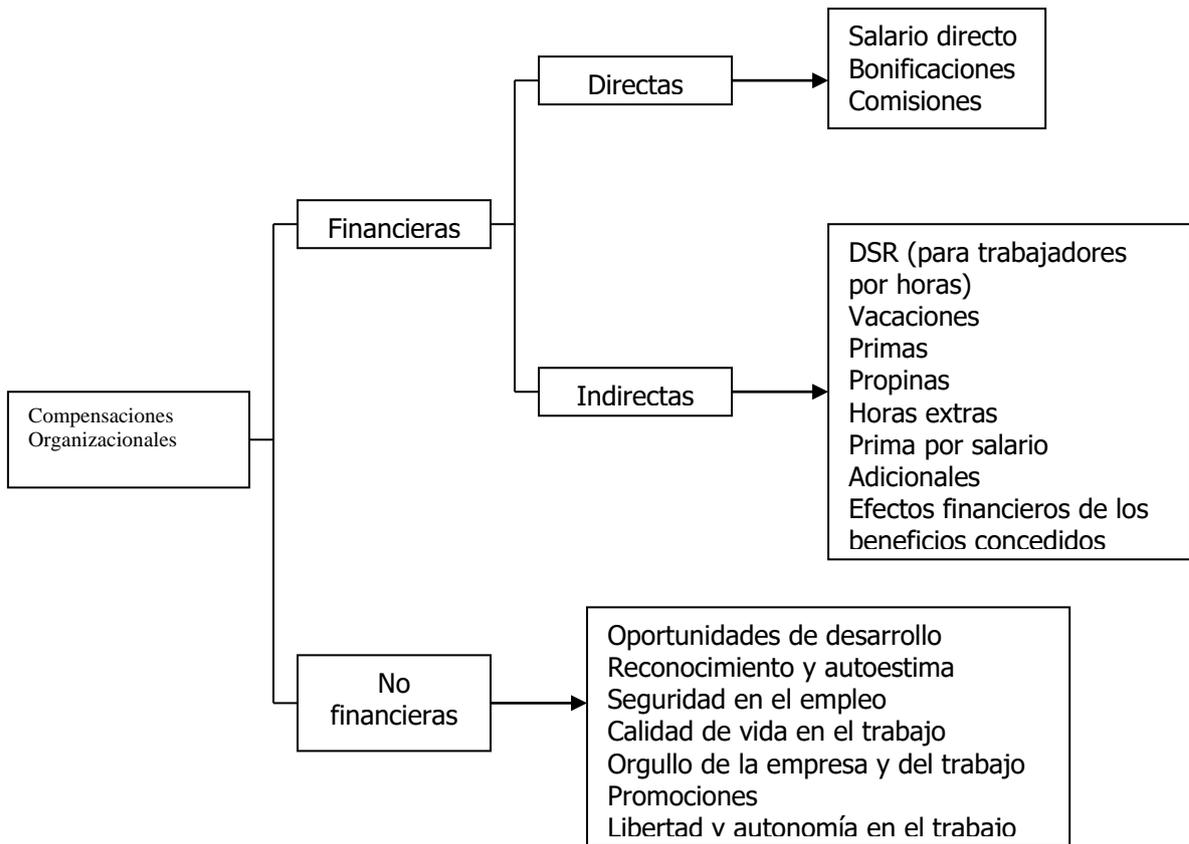
Nadie trabaja gratis. Como socio de la organización cada empleado se interesa en invertir trabajo, dedicación y esfuerzo personal, conocimientos y habilidades, si recibe la retribución adecuada. Así mismo, las organizaciones se interesan en invertir en compensación para las personas, si reciben contribuciones que estén al alcance de sus objetivos. De ahí se deriva el concepto de remuneración total del empleado, que tiene tres componentes:

La remuneración básica: está representada por el salario, ya sea mensual o por horas. En la jerga económica, salario es la remuneración en dinero recibida por el trabajador por la venta de su fuerza de trabajo.

Incentivos salariales: que son programas diseñados para recompensar empleados de buen desempeño. Los incentivos se conceden en diversas formas, por ejemplo, bonos y participación en los resultados, a título de recompensa por alcanzarlos, etc.

Beneficios: casi siempre denominados remuneración indirecta. Los beneficios se conceden a través de varios programas (vacaciones, seguro de vida, transporte subsidiado, restaurante subsidiado, etc.)

Las compensaciones se pueden clasificar como financieras y no financieras. Las compensaciones financieras pueden ser directas en indirectas. El siguiente cuadro brinda una idea resumida al respecto:



La compensación financiera directa es el pago que cada empleado recibe como salario, bonos, premios y comisiones. El salario, que representa el elemento más importante, es la retribución en dinero o equivalente pagado por el empleador al empleado por el cargo que éste ejerce y los servicios que presta durante determinado tiempo. El salario puede ser directo o indirecto. El directo se percibe como contraprestación del servicio en el cargo ocupado, se puede referir al mes o la horas trabajadas efectivamente en el mes (excluyendo se el descanso semanal, DSR), multiplicado por el valor del salario por horas. Los empleados por meses reciben el valor de su salario mensual. El pago del salario por horas al personal facilita el cálculo de los costos de producción: las horas no trabajadas (DSR y vacaciones) y las prestaciones sociales se cargan a los costos indirectos. Dado que los trabajadores por meses se definen como personal indirecto, sus salarios y beneficios sociales se cargan al presupuesto de gastos de la organización.

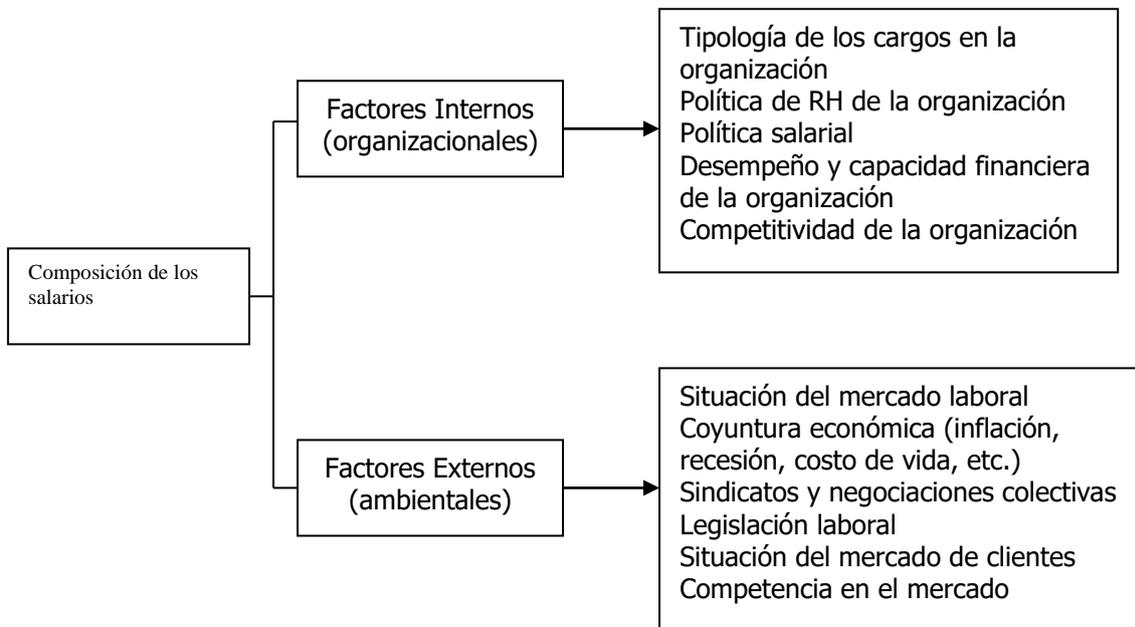
La compensación financiera indirecta es el salario indirecto derivado de las cláusulas de la convención colectiva del trabajo y del plan de beneficios y servicios sociales ofrecidos por la organización. El salario indirecto incluye vacaciones, primas, propinas adicionales, horas extras y el equivalente en efectivo a los servicios y beneficios sociales ofrecidos por la organización (alimentación y transporte subsidiarios, seguro de vida grupal, etc.). La suma del salario directo e indirecto constituye la remuneración. En consecuencia, la remuneración abarca todos los elementos del salario directo e indirecto. En otras palabras, la remuneración constituye todo lo que el empleado recibe como fruto de todo el trabajo que realiza en una organización. La remuneración es el género; el salario, la especie.

Las compensaciones no financieras ofrecidas por la organización (prestigio, autoestima, reconocimiento, seguridad en el empleo, etc.) afectan la satisfacción de las personas con el sistemas de remuneración. De ahí la necesidad de considerarlas todas en conjunto.

### El salario

Es una contraprestación por el trabajo de una persona en la organización. A cambio de dinero, elemento simbólico intercambiable, la persona empeña parte de sí misma, de su esfuerzo y de su vida, comprometiéndose en una actividad cotidiana y con estándar de desempeño en la

organización. Los salarios dependen de varios factores internos (organizacionales) y externos (ambientales) que los condicionan; dichos factores están interrelacionados y ejercen efectos diferenciados sobre los salarios. Estos factores actúan independientemente o en conjunto para subir o bajar los salarios. Las decisiones respecto de los salarios se toman teniendo en cuenta el conjunto de los factores internos.



### Diseño del sistemas de remuneración

La remuneración es un tema complejo, pues depende de innumerables factores. Existen varias políticas y procedimientos de remuneración. La elaboración de un plan de remuneración requiere cuidado, pues provoca fuerte impacto en las personas y en el desempeño de la organización por sus efectos y consecuencias. En la construcción de un plan de remuneración se deben definir nueve criterios.

1. Equilibrio interno versus equilibrio externo
2. Remuneración fija o remuneración variable
3. Desempeño o tiempo en la empresa
4. Remuneración del cargo o remuneración de la persona
5. Igualitarismo o elitismo
6. Remuneración por debajo del mercado o por encima del mercado
7. Premios monetarios o no monetarios
8. Remuneración abierta o remuneración confidencial
9. Centralización o descentralización de las decisiones salariales

### Programas de Incentivos

CHIAVENATO; (2002) nos dice que es necesario remunerar el tiempo que las personas dedican a la organización, pero no es suficiente. Es preciso incentivarlas continuamente a cumplir lo mejor posible, superar el desempeño actual y alcanzar metas y resultados desafiantes formulados para el futuro. En la actualidad, la mayor parte de las organizaciones exitosas se dirigen con rapidez hacia el programa de remuneración flexibles y variables, capaces de motivar, incentivar y despertar el entusiasmo de las personas. Los programas de incentivos están en alza.

Recompensas y sanciones : Las organizaciones disponen de un sistema de recompensas (es decir, incentivos y alicientes para estimular ciertos tipos de comportamientos) y de sanciones (es decir sanciones y penas, reales o potenciales, para evitar ciertos tipos de comportamiento) para dirigir la conducta de sus miembros.

El sistema de recompensas incluye el paquete total de beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros, así como los mecanismos y procedimientos para distribuirlos. No sólo se tienen en cuenta salarios, bonificaciones, vacaciones, ascensos, sino también otras compensaciones menos visibles, como seguridad en el empleo, transferencias laterales a posiciones más desafiantes o a posiciones que impliquen crecimiento, desarrollo adicional y varias formas de reconocimiento del desempeño excelente. Por otro lado el sistema de sanciones incluye una serie de medidas disciplinarias tendientes a orientar el comportamiento de las personas para que no se desvíen de los estándares esperados, a evitar la repetición de dichos comportamientos (con advertencias verbales o escritas) y, en casos extremos, a castigar la reincidencia (suspensión de trabajo), o incluso a separar al autor de los demás miembros (despido de la organización).

Los sistemas de recompensas o premios constituyen los factores básicos que inducen a las personas a trabajar a favor de las organizaciones. Las recompensas organizacionales se ofrecen para reforzar actividades que:

- Aumenten la conciencia y la responsabilidad del individuo y del grupo en la organización, es decir, incentiven el espíritu de misión de la empresa
- Amplíen la interdependencia del individuo hacia el grupo y del grupo hacia toda la organización. En otras palabras, que incentiven el espíritu de equipo y trabajo en conjunto
- Ayuden a destacar en la constante creación de valor dentro de la organización. En otros términos, que incentiven las acciones que agreguen valor a la organización, al cliente y a las propias personas. Se debe premiar el desempeño excelente.

La mayoría de las organizaciones adopta varios tipos de recompensas financieras:

1. Recompensas relacionadas con objetivos de realización empresarial, como la ganancia o pérdida. La participación en los resultados anuales o semestrales es un ejemplo de este criterio.
2. Recompensas vinculadas al tiempo de servicio del empleado, concedidas automáticamente en ciertos periodos (por ejemplo, cinco o diez años), si el desempeño del empleado es satisfactorio. Los quinquenios o decenios son ejemplos de este criterio.
3. Recompensas relacionadas con el desempeño claramente excepcional. Estas recompensas exigen diferenciación en el desempeño y mejoramiento salarial con valor de motivación, es el aumento por mérito.
4. Recompensas relacionadas con resultados departamentales, divisionales o globales objetivamente cuantificables. Se pueden compartir en el grupo, en términos de igual porcentaje con relación a la base salarial de cada persona. Es la llamada remuneración variable.

Nuevos métodos en remuneración : La remuneración fija, que todavía predomina en la mayor parte de las organizaciones, privilegia la homogenización y estandarización de los salarios, facilita la obtención del equilibrio externo e interno de los salarios, permite el control centralizado de un órgano de administración salarial, proporciona una base lógica para la distribución de los salarios y focaliza la actividad cotidiana y rutinaria de las personas en función que permanecen a disposición de la organización. Sin embargo la remuneración fija y estable no consigue motivar a las personas ni las incentiva la aceptación de riesgos y responsabilidades, y solo sirve como factor higiénico. En una era de competitividad, la remuneración fija dejó de ser suficiente para motivar e incentivar a las personas obtener el comportamiento proactivo, emprendedor y eficaz en la búsqueda de metas y resultados excelentes.

## **Beneficios y Servicios**

Los beneficios sociales son ciertas regalías y ventajas que las organizaciones conceden a la totalidad o parte de los empleados como pagos adicionales de los salarios. En general, constituyen un paquete de beneficios y servicios que es parte integral de la remuneración del personal. Los beneficios y servicios incluyen variedad de comodidades y ventajas ofrecidas por la organización como asistencia médico- hospitalaria, seguro de vida, alimentación y transportes subsidiado, planes de pensión o jubilación, etc. En el caso de nivel más elevado, incluyen la provisión de automóvil, casa, escuela para los hijos, club para la familia, pagos de pasajes y estadía durante las vacaciones, tarjetas de crédito, etc. Los beneficios, además de su aspecto monetario o financiero, sirven para evitar a los empleados una serie de inconvenientes, como búsqueda de medios de transporte hasta la compañía o búsqueda de restaurantes, entre otros.

### **Clases de beneficios sociales**

Se pueden clasificar de la siguiente manera:

1. En cuanto a la exigibilidad legal: Se dividen en legales y espontáneos:

*Beneficios legales:* beneficios exigidos por la legislación laboral o de seguridad social, o incluso por convención colectiva entre sindicatos. Entre los principales tenemos:

- Vacaciones
- Prima salarial
- Jubilación
- Seguro contra accidentes de trabajo
- Auxilio por enfermedad
- Salario- familia (prima por matrimonio)
- Salario- maternidad (prima por hijos), etc.

*Beneficios espontáneos:* beneficios concedidos por mera libertad de las empresas, ya que no son exigidos por ley ni por negociación colectiva. También se denominan beneficios marginales o beneficios voluntarios, incluyen:

- Bonificaciones
- Restaurantes o cafeterías para el personal
- Transporte
- Seguro de vida colectivo
- Préstamos a los empleados
- Asistencia médico- hospitalaria diferente a la del convenio
- Complementación de jubilación o planes de seguridad social

2. En cuanto a la naturaleza: Se dividen en monetarios y no monetarios

*Beneficios monetarios:* concedidos en dinero, generalmente a través de nómina, los cuales generan prestaciones sociales. Los principales son:

- Vacaciones
- Prima salarial
- Bonificaciones
- Complementación del salario en las ausencias prolongadas por enfermedad, etc.

*Beneficios no monetarios:* beneficios que dan servicios, ventajas o facilidades para los usuarios como:

- Restaurantes o cafeterías para el personal
- Asistencia médico- hospitalaria
- Asistencia odontológica
- Servicio social y consejería
- Club o asociación
- Transporte desde la casa a la empresa y viceversa
- Horario móvil o flexible, etc.

3. En cuanto a los objetivos: Se pueden clasificar en asistenciales, recreativos y supletorios:

*Beneficios asistenciales:* beneficios que buscan proveer al empleado y a su familia de ciertas condiciones de seguridad y previsión, en casos de imprevistos o emergencias, fuera de su control o voluntad. Incluyen:

- Asistencia médico- hospitalaria
- Asistencia odontológica
- Asistencia financiera mediante préstamos
- Servicio social
- Complementación de jubilación o planes de seguridad social
- Complementación del salario en las ausencias prolongadas por enfermedad
- Seguro de vida en grupos o de accidentes personales
- Guardería para hijos de los empleados, etc.

*Beneficios recreativos:* servicios y beneficios que buscan proporcionar al empleado condiciones físicas y psicológicas de descanso, diversión, recreación, higiene mental y tiempo libre, algunas veces estos beneficios se extienden a la familia del empleado. Incluyen:

- Asociación o club
- Áreas de descanso en los intervalos de trabajo
- Música ambiental
- Actividades deportivas y comunitarias
- Paseos y excursiones programadas
- Festividades y celebraciones, etc.

*Beneficios recreativos:* servicios y beneficios que buscan proporcionar al empleado ciertas facilidades, comodidades e instalaciones y utilidades para mejorar su calidad de vida. Incluyen:

- Transporte
- Restaurante en el sitio de trabajo
- Estacionamiento privado
- Horario móvil de trabajo
- Cooperativa de productos alimenticios o convenio con supermercados
- Agencia bancaria en el sitio de trabajo, etc.

## Resultados

En esta parte se comparó las respuestas de los 10 Representantes Financieros y las repuestas de la Gerente del Banco Interbank, (las tablas y gráficos están en el apartado de ANEXOS)

Pregunta 1: ¿Cada que tiempo recibe la remuneración por su trabajo?

Tanto la Gerente del Banco Interbank, Eva Noyano como el 100% de los Representantes Financieros coincidieron en que la remuneración por su trabajo, se da cada quince días.

Pregunta 2: ¿Cree que es justa?

En esta pregunta a la Gerente del Banco y al 50% de los RF les pareció justa la remuneración recibida por su trabajo, pero hubo otro 50% de RF que les pareció injusta e insuficiente.

Pregunta 3: ¿Qué clase de incentivos recibe por parte de la empresa? ¿De qué forma?

La Gerente respondió que reciben incentivos relacionados al tiempo de servicio y que lo reciben a través de bonos. Pero solo 1 RF coincidió con la Gerente en que se reciben incentivos por tiempo de servicio, por el contrario la mayoría, osea 7 RF, respondieron que los incentivos se reciben relacionados al mejor desempeño individual, y hubo 4 RF que dijeron que los incentivos fueron recibidos en relación al mejor desempeño divisional o departamental. Ahora con respecto a la forma en que se reciben estos incentivos 9 RF coincidieron con la gerente en que son a través de bonos, otros 7 dijeron que reciben comisiones y otros 2 que reciben premios.

Pregunta 4: ¿Reciben beneficios sociales? ¿Cuáles?

El 100% de los RF junto con la Gerente, respondieron afirmativamente a la pregunta de que si recibían beneficios sociales. La Gerente respondió que reciben estos beneficios sociales:

Vacaciones, Seguro contra accidentes de trabajo, Asistencia médica, Salario maternidad, Horarios flexibles, Áreas de descanso en los intervalos de trabajo. Los RF respondieron lo siguiente: Vacaciones- 100%, Asistencia médica- 50%, Actividades deportivas- 40%, Jubilación o plan de previsión social- 20%, Paseos y excursiones, Áreas de descanso y Horarios flexibles cada uno con 10%. Las respuestas son muy parecidas en ambos casos.

Pregunta 5: ¿Cuál de los siguientes compensaciones no financieras, siente usted que percibe en su trabajo?

La Gerente respondió que únicamente percibe que en su trabajo existe Oportunidad de desarrollo y el 60% de RF indicaron lo mismo, pero además el 70% percibe Orgullo de la empresa y del trabajo que realizan, el 50% percibe Reconocimiento y autoestima, un 20% Calidad de vida y solo un 10% Seguridad en el empleo.

Pregunta 6: ¿Cuál es el grado de importancia que le daría a lo antes mencionado? ( 1- menos importante/ 4- más importante)

La importancia que le dio la gerente fue la siguiente: 4: Compensaciones no financieras, 3: Remuneración básica, 2: Beneficios sociales y 1: Incentivos salariales

La importancia que le dieron los RF fue: 38%: Remuneración básica, 25%: Incentivos salariales, 21%: Beneficios sociales y 15%: Compensaciones no financieras.

Podemos ver un contraste en esta pregunta, ya que mientras que según la Gerente lo más importante son las Compensaciones no financieras, esto para los RF está en último lugar. Para ellos lo más importante es la Remuneración básica y para la Gerente esta en 2º lugar. Los Beneficios sociales están en 3º lugar para ambos y los Incentivos salariales están en último lugar para la Gerente y en 2º para los RF.

### **Discusión de Resultados**

La Compensación de Personas, básicamente se divide en tres partes, la Remuneración, el Programa de Incentivos y los Beneficios Sociales.

CHIAVENTANO (2000), nos indica que “ *el tema de Remuneración es un tema complejo, pues depende de innumerables factores... La elaboración de un plan de remuneración requiere cuidado, pues provoca fuerte impacto en las personas y en el desempeño de la organización por sus efectos y consecuencias...* ”.

Respecto a este tema los RF del Banco Interbank tuvieron discrepancias porque fue el 50% que dijo que la remuneración era injusta ya que trabajaban mucho más horas de las que se reconocían, es decir que trabajan más de 8 horas, lo que ya no va solo en contra de lo que se debe hacer en teoría sino va en contra de la ley y de los derechos laborales del trabajador. Interbank, por lo percibido, no tiene un plan de remuneración que provoque satisfacción entre sus RF, porque sienten que no hay un equilibrio. Sin embargo, la otra mitad piensa que la remuneración es justa porque va acorde con el mercado labora, piensan que hay igualitarismo y que es de acuerdo al desempeño de cada persona. Esto deja claro como se mencionó, que el plan de remuneración tiene algunas deficiencias.

Pero existe otro tipo de remuneración que son las compensaciones no financieras que son:

Oportunidades de desarrollo: el 60% de los RF junto con la Gerente perciben este tipo de compensación no financiera, es importante que un empleado sienta que no se ha estancado en su puesto de trabajo y que tiene la oportunidad de ascender y hacer carrera dentro de la organización. Es muy bueno que más de la mitad de los RF perciban esto en Interbank para que motiven sus aspiraciones.

Reconocimiento y autoestima: perciben esto el 50%, lo cual es buen indicador de que a los RF se les reconoce su buen desempeño , lo cual genera que tengan una buen autoestima. Aunque debería trabajarse un poco más este aspecto para lograr hacer crecer el porcentaje a más de la mitad.

Seguridad en el empleo: Sólo el 10% de los RF se sienten seguros en su puesto, lo que se debe talvez a que existe un riesgo de pérdida de dinero y como la mayoría no son profesionales, cometen errores que seguramente la empresa no esta dispuesta a asumir.

Calidad de vida en el trabajo: el 20% de los RF perciben que la empresa busca el desarrollo del trabajador y su dignidad como empleado

Orgullo de la empresa y del trabajo: el 70% esta muy conforme de pertenecer a Interbank y del trabajo que realizan.

Libertad y autonomía en el trabajo: ningún RF se siente libre y autónomo en su puesto de trabajo, este es un punto que Interbank debe preocuparse por mejorar .

El mismo autor menciona que "...es preciso incentivar a las personas continuamente a cumplir lo mejor posible, superar el desempeño actual y alcanzar metas y resultados desafiantes formulados para el futuro". Agrega además que las organizaciones adoptan varios tipos de incentivos: Recompensas relacionadas con objetivos de realización empresarial, Recompensas vinculadas al tiempo de servicio del empleado, Recompensas relacionadas con el desempeño claramente excepcional y las Recompensas relacionadas con resultados departamentales, divisionales o globales objetivamente cuantificables.

El 70% RF de Interbank menciona que reciben incentivos relacionados al mejor desempeño individual, éstas recompensas exigen diferenciación en el desempeño y son entregadas para motivar a los empleados a mantener dicho desempeño, pero también reciben incentivos a nivel grupal, es decir relacionados al mejor desempeño departamental, la Gerente comentó que se fijaban metas y la zona que lograba llegar a la meta recibía bonos y comisiones que eran repartidas entre todos los miembros del grupo, también mencionó que en su caso recibía incentivos por tiempo de servicio. Se puede afirmar que, a diferencia del plan de remuneraciones, el Programa de Incentivos de Interbank está mejor estructurado y mantiene motivados a sus trabajadores obteniendo un comportamiento proactivo, emprendedor y eficaz en la búsqueda de metas y resultados excelentes de cada uno de ellos.

El autor clasifica a los Beneficios sociales de distintas formas, se tomarán los más importantes y veremos si se aplican en Interbank:

- Vacaciones → Sí (100%)
- Jubilación o plan de previsión social → Sí (20%)
- Seguro contra accidentes de trabajo → Sólo la Gerente contestó afirmativamente
- Asistencia médica → Sí (50%)
- Salario familia (prima por matrimonio) → No
- Salario maternidad (prima por hijos) → La Gerente contestó afirmativamente
- Servicio de restaurante o cafetería → No
- Transporte → No
- Seguro de vida → No
- Préstamo a los empleados → No
- Servicio social y consejería → No
- Horarios flexibles → Sí (10%)
- Áreas de descanso en los intervalos de trabajo → Sí (10%)
- Música ambiental → No
- Actividades deportivas y comunitarias → Sí (40%)
- Paseos y excursiones programadas → Sí (10%)

La mayoría de Beneficios sociales no son percibidos por RF, pero hay que rescatar que las prima por matrimonios y por hijos no son percibidas, porque ellos no son casados, ni tienen familia. Pero el caso del Seguro contra accidentes de trabajo o seguro de vida no son percibidos y están normados por la ley. El resto de beneficios no percibidos, si bien es cierto son benéficos que no exigidos por ley, son espontáneos y ayudan mucho a la comodidad y a la satisfacción del trabajador dentro de una empresa.

## **Conclusiones**

En el Banco Interbank, el Proceso de Compensación de Personas para el puesto de Representantes Financieros se da de la siguiente forma:

- ✓ No existe un adecuado Plan de remuneraciones, ya que genera un impacto negativo en la mitad de los RF, ya que la consideran injusta y en desacuerdo con el esfuerzo, las horas trabajadas y el desempeño dentro de su puesto.
- ✓ Por las razones expuestas anteriormente y sobre todo por la satisfacción del los RF se afirma que el Programa de Incentivos de Interbank está mejor estructurado y mantiene motivados a sus trabajadores obteniendo un comportamiento proactivo, emprendedor y eficaz en la búsqueda de metas y resultados excelentes de cada uno de ellos.
- ✓ El tema de los Beneficios sociales no cubre las expectativas de los RF, pues no todos son percibidos por ellos, tienen una falta contra la ley en cuanto a los Seguros contra accidentes y Seguros de Vida. Los más percibidos son las Vacaciones y la Asistencia médica, también otros beneficios espontáneos son percibidos en menor porcentaje como las Actividades deportivas, los paseos, áreas de descanso, etc.
- ✓ Lo más importante para los RF, según los resultados, es la Remuneración básica lo cual por lo expuesto no llenan sus expectativas, y lo menos importante son las Compensaciones no financieras, sin embargo la mayoría se siente muy conforme con éstas.
- ✓ Como conclusión final podemos afirmar que la Compensación de Personas para el puesto de Representante financiero en Interbank si bien es cierto tienen algunas deficiencias, en general es buena y mantiene satisfechos a los empleados.

## **Recomendaciones**

- ✓ Se recomienda reestructurar el Plan de remuneraciones, teniendo en cuenta que es lo que más valoran ahora los RF, de manera que se obtenga beneficios tanto para los trabajadores como la empresa, no se debe olvidar que lo más importante dentro de una empresa son los Recursos Humanos, se debe buscar su satisfacción.
- ✓ Mejorar el tema de los Beneficios sociales, si bien es cierto están en el 3º lugar de importancia de los RF, se debe hacer hincapié porque una forma de mantener motivados a los trabajadores son a través de estos beneficios, pues son comodidades y ventajas ofrecidas por la organización.

## **Bibliografía**

CHIAVENATO, I.; (2002); Gestión del talento humano; Ed. Mc Graw - Hill Interamericana (1); Bogotá DC.

## Anexos

### Anexo 01:



USAT

Escuela Profesional de  
Administración de Empresas

### ENCUESTA PARA CAJEROS

Estimado trabajador:

La encuesta que a continuación se le presenta tiene como objetivo determinar los procesos de compensación de personas en esta empresa, confiando que los resultados serán utilizados para fines sólo académicos.

#### 1. Cada que tiempo recibe la remuneración por su trabajo:

- Mensual
- Quincenal
- Semanal

#### 2. ¿Cree que es justa?

- Sí
- No

Porque: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

#### 3. ¿Qué clase de incentivos recibe por parte de la empresa?

- Incentivos relacionados al tiempo de servicio
- Incentivos relacionados al mejor desempeño individual
- Incentivos relacionados al mejor desempeño departamental/divisional

#### ¿De qué forma?

- Bonos
- Comisiones
- Premios

Describe: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**4. ¿Recibe beneficios sociales?**

- Sí       No

**¿Cuáles?**

- Vacaciones
- Jubilación o plan de previsión social
- Seguro contra accidentes de trabajo
- Asistencia médica
- Salario familia (prima por matrimonio)
- Salario maternidad (prima por hijos)
- Servicio de restaurante o cafetería
- Transporte
- Seguro de vida
- Préstamo a los empleados
- Servicio social y consejería
- Horarios flexibles
- Áreas de descanso en los intervalos de trabajo
- Música ambiental
- Actividades deportivas y comunitarias
- Paseos y excursiones programadas
- Otros: \_\_\_\_\_

**5. ¿Cuál de los siguientes compensaciones no financieras, siente usted que percibe en su trabajo?**

- Oportunidades de desarrollo

- Reconocimiento y autoestima
- Seguridad en el empleo
- Calidad de vida en el trabajo
- Orgullo de la empresa y del trabajo
- Libertad y autonomía en el trabajo

**6. ¿Cuál es el grado de importancia que le daría a lo antes mencionado? ( 1- menos importante/ 4- más importante)**

\_\_\_ Remuneración básica

\_\_\_ Incentivos salariales

\_\_\_ Beneficios sociales

\_\_\_ Compensaciones no financieras

Por qué: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Anexo 02:**



USAT

Escuela Profesional de  
Administración de Empresas

**ENCUESTA PARA GERENTE**

Estimado gerente:

La encuesta que a continuación se le presenta tiene como objetivo determinar los procesos de compensación de personas en esta empresa, confiando que los resultados serán utilizados para fines sólo académicos.

**1. Cada que tiempo recibe los cajeros la remuneración por su trabajo:**

- Mensual
- Quincenal
- Semanal

**2. ¿Cree que es justa?**

- Sí
- No

Porque: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**3. ¿Qué clase de incentivos reciben por parte de la empresa?**

- Incentivos relacionados al tiempo de servicio
- Incentivos relacionados al mejor desempeño individual
- Incentivos relacionados al mejor desempeño departamental/divisional

**¿De qué forma?**

- Bonos
- Comisiones
- Premios

Describe: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**4. ¿Reciben beneficios sociales?**

- Sí       No

**¿Cuáles?**

- Vacaciones  
    Jubilación o plan de previsión social
- Seguro contra accidentes de trabajo
- Asistencia médica  
  
    Salario familia (prima por matrimonio)
- Salario maternidad (prima por hijos)
- Servicio de restaurante o cafetería
- Transporte
- Seguro de vida
- Préstamo a los empleados
- Servicio social y consejería
- Horarios flexibles
- Áreas de descanso en los intervalos de trabajo
- Música ambiental
- Actividades deportivas y comunitarias
- Paseos y excursiones programadas

Otros: \_\_\_\_\_

**5. ¿Cuál de los siguientes compensaciones no financieras, siente usted que perciben en su trabajo?**

- Oportunidades de desarrollo

- Reconocimiento y autoestima
- Seguridad en el empleo
- Calidad de vida en el trabajo
- Orgullo de la empresa y del trabajo
- Libertad y autonomía en el trabajo

**6. ¿Cuál es el grado de importancia que le daría a lo antes mencionado? ( 1- menos importante/ 4- más importante)**

\_\_\_ Remuneración básica

\_\_\_ Incentivos salariales

\_\_\_ Beneficios sociales

\_\_\_ Compensaciones no financieras

Por qué: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Anexo 03: Resultados de las la encuesta aplicada al gerente de Interbank acerca de Compensación de Personas**

El siguiente resultado es el obtenido al aplicar la encuesta para el gerente del Banco Interbank, acerca de la Compensación de Personas, el análisis se hará posteriormente:

**1. Cada que tiempo recibe los cajeros la remuneración por su trabajo:**

- Mensual
- Quincenal
- Semanal

**2. ¿Cree que es justa?**

- Sí
- No

Porque: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. ¿Qué clase de incentivos reciben por parte de la empresa?

- Incentivos relacionados al tiempo de servicio
- Incentivos relacionados al mejor desempeño individual
- Incentivos relacionados al mejor desempeño departamentazo divisional

¿De qué forma?

- Bonos
- Comisiones
- Premios

Describe: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. ¿Reciben beneficios sociales?

- Sí
- No

¿Cuáles?

- Vacaciones
- Jubilación o plan de previsión social
- Seguro contra accidentes de trabajo
- Asistencia médica
- Salario familia (prima por matrimonio)
- Salario maternidad (prima por hijos)
- Servicio de restaurante o cafetería
- Transporte
- Seguro de vida
- Préstamo a los empleados

- Servicio social y consejería
- Horarios flexibles
- Áreas de descanso en los intervalos de trabajo

Música ambiental

- Actividades deportivas y comunitarias
- Paseos y excursiones programadas
- Otros: \_\_\_\_\_

**5. ¿Cuál de los siguientes compensaciones no financieras, siente usted que perciben en su trabajo?**

- Oportunidades de desarrollo
- Reconocimiento y autoestima
- Seguridad en el empleo
- Calidad de vida en el trabajo
- Orgullo de la empresa y del trabajo
- Libertad y autonomía en el trabajo

**6. ¿Cuál es el grado de importancia que le daría a lo antes mencionado? ( 1- menos importante/ 4- más importante)**

- 3   Remuneración básica
- 1   Incentivos salariales
- 2   Beneficios sociales
- 4   Compensaciones no financieras

Por qué: \_\_\_\_\_

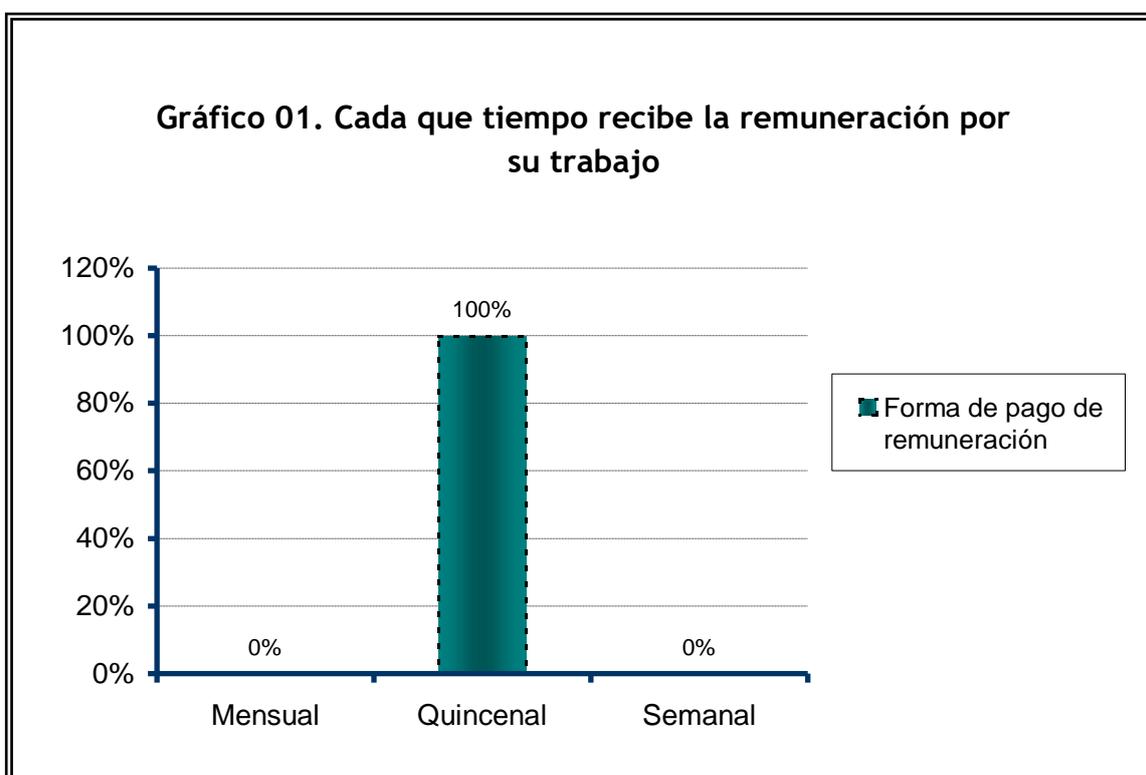
\_\_\_\_\_

**Anexo 04: Tablas y gráficos de la Encuesta aplicada a los Representantes Financieros de Interbank acerca de la Compensación de Personas**

**Pregunta 1. Cada que tiempo recibe la remuneración por su trabajo**

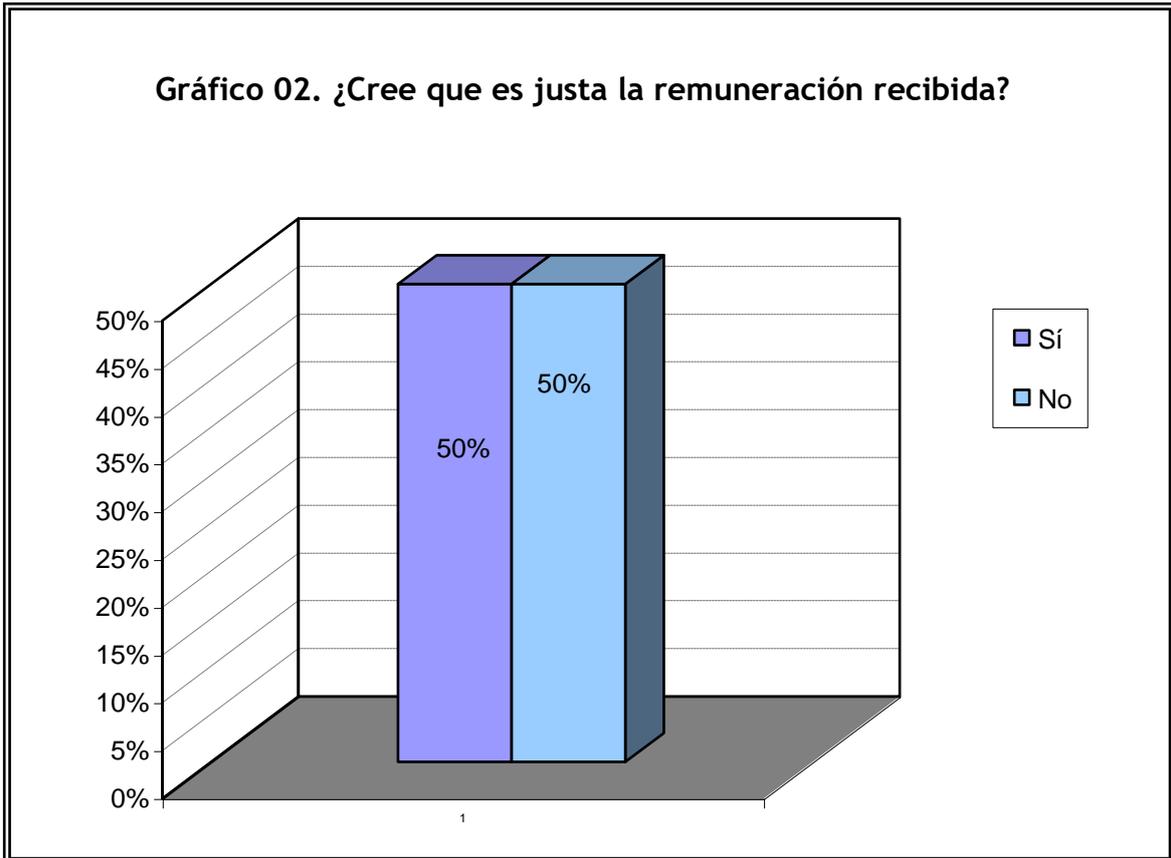
**Tabla 01**

Cada que tiempo recibe la remuneración		
	Cifra exacta	Cifra porcentual
Mensual	0	0%
Quincenal	10	100%
Semanal	0	0%



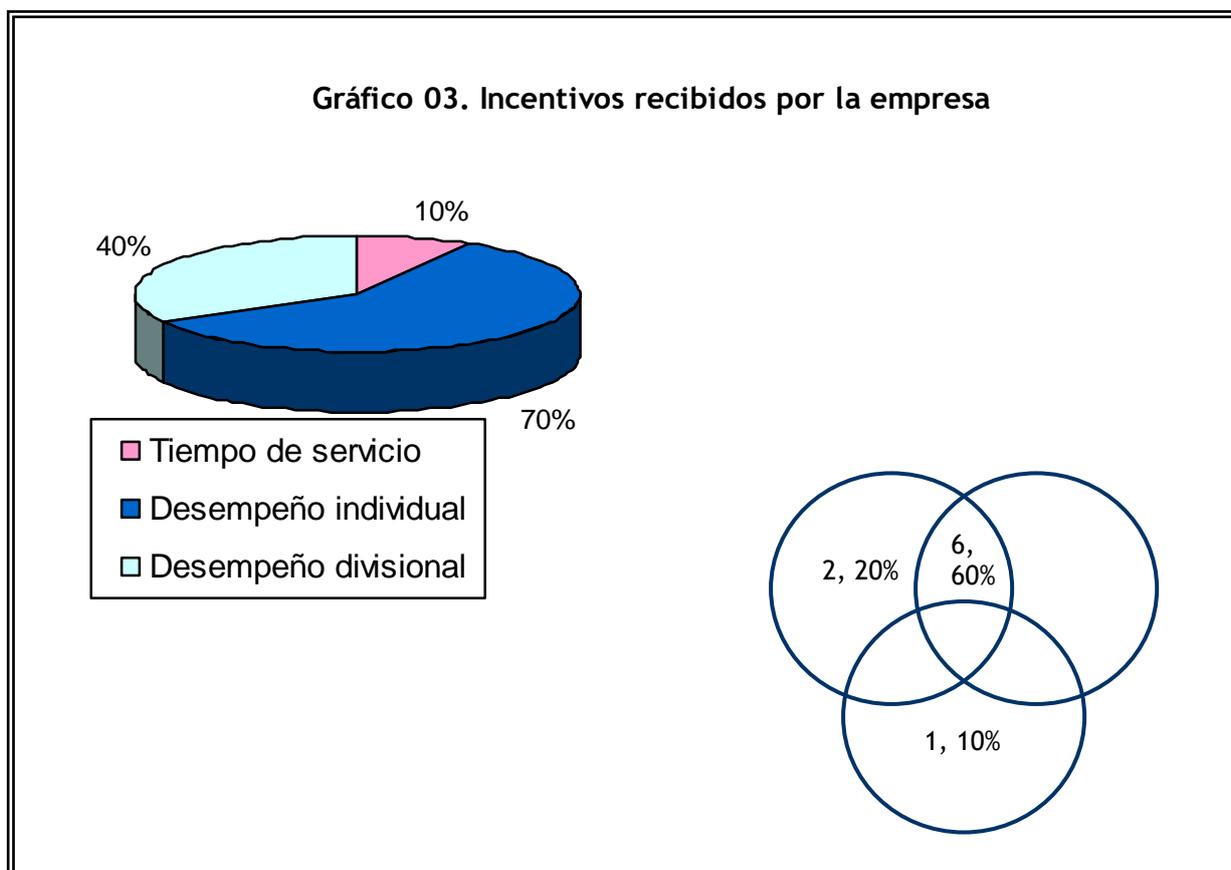
Pregunta 2. ¿Cree que es justa?

Tabla 02



Cree que es justa		
	Cifra exacta	Cifra porcentual
Sí	5	50%
No	5	50%

Pregunta 3. ¿Qué clase de incentivos recibe por parte de la empresa? ¿De qué forma?



**Tabla 03**

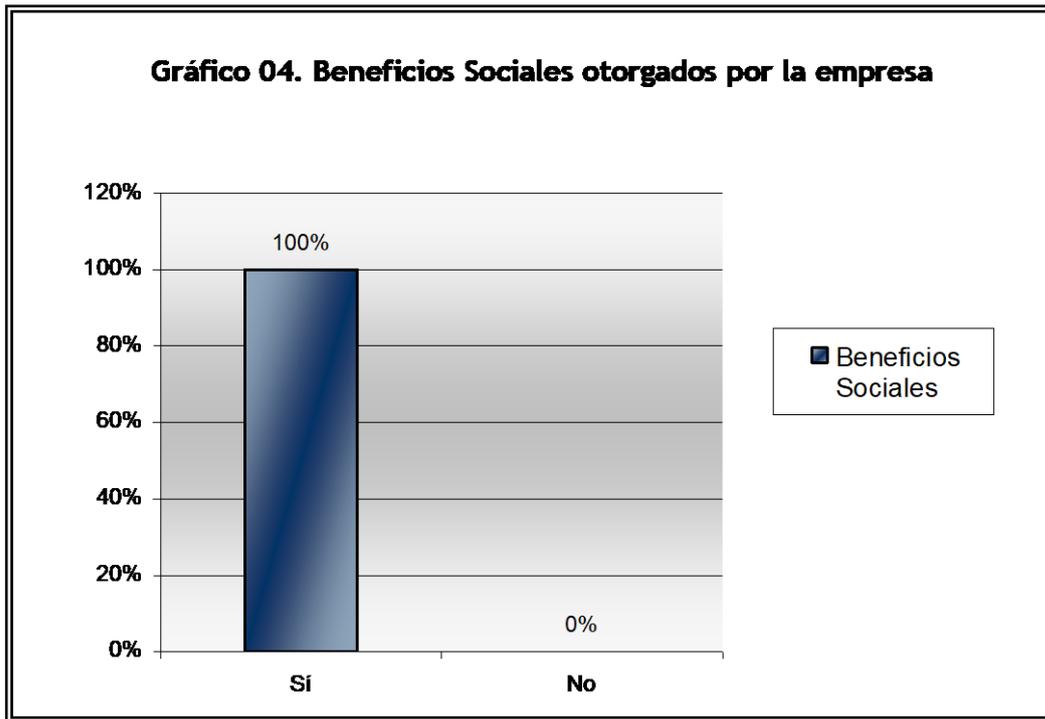
Qué clase de incentivos reciben de la empresa		
	Cifra exacta	Cifra porcentual
Tiempo de servicio	1	10%
Desempeño individual	7	70%
Desempeño divisional	4	40%
De qué forma		
	Cifra exacta	Cifra porcentual
Bonos	9	90%
Comisiones	7	70%
Premios	2	20%

**Pregunta 4. ¿Recibe beneficios sociales? ¿Cuáles?**

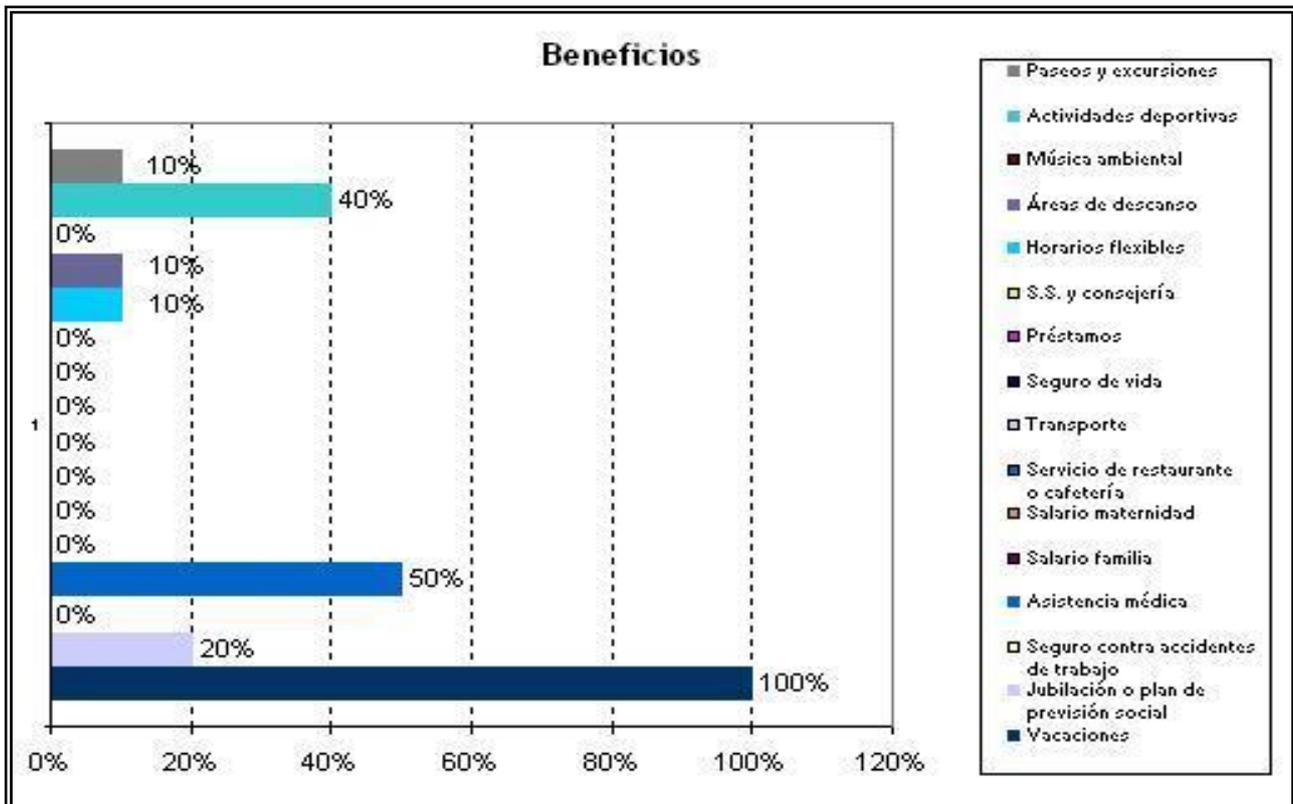
**Tabla 04**

Recibe beneficios sociales		
	Cifra exacta	Cifra porcentual
Sí	10	100%
No	0	0%
Cuáles		
	Cifra exacta	Cifra porcentual
Vacaciones	10	10%
Jubilación o plan de previsión social	2	20%
Seguro contra accidentes de trabajo	0	0%
Asistencia médica	5	50%
Salario familia	0	0%
Salario maternidad	0	0%
Servicio de restaurante o cafetería	0	0%
Transporte	0	0%
Seguro de vida	0	0%
Préstamos	0	0%
S.S. y consejería	0	0%
Horarios flexibles	1	10%
Áreas de descanso	1	10%
Música ambiental	0	0%
Actividades deportivas	4	40%
Paseos y excursiones	1	10%

**Gráfico 04. Beneficios Sociales otorgados por la empresa**



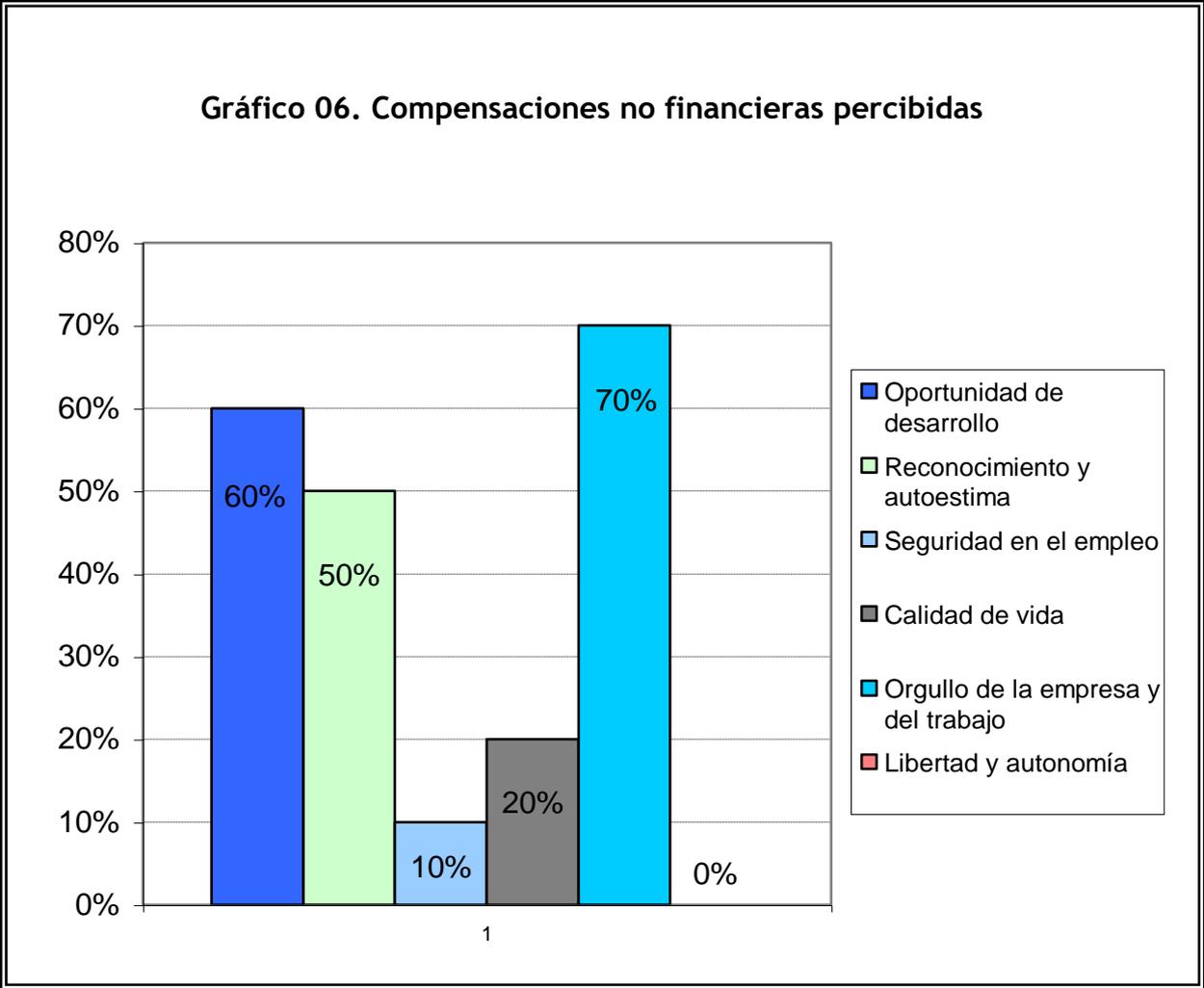
**Beneficios**



Pregunta 5. ¿Cuál de los siguientes compensaciones no financieras, siente usted que percibe en su trabajo?

Tabla 05

Qué compensaciones no financieras percibe		
	Cifra exacta	Cifra porcentual
Oportunidad de desarrollo	6	60%
Reconocimiento y autoestima	5	50%
Seguridad en el empleo	1	10%
Calidad de vida	2	20%
Orgullo de la empresa y del trabajo	7	70%
Libertad y autonomía	0	0%

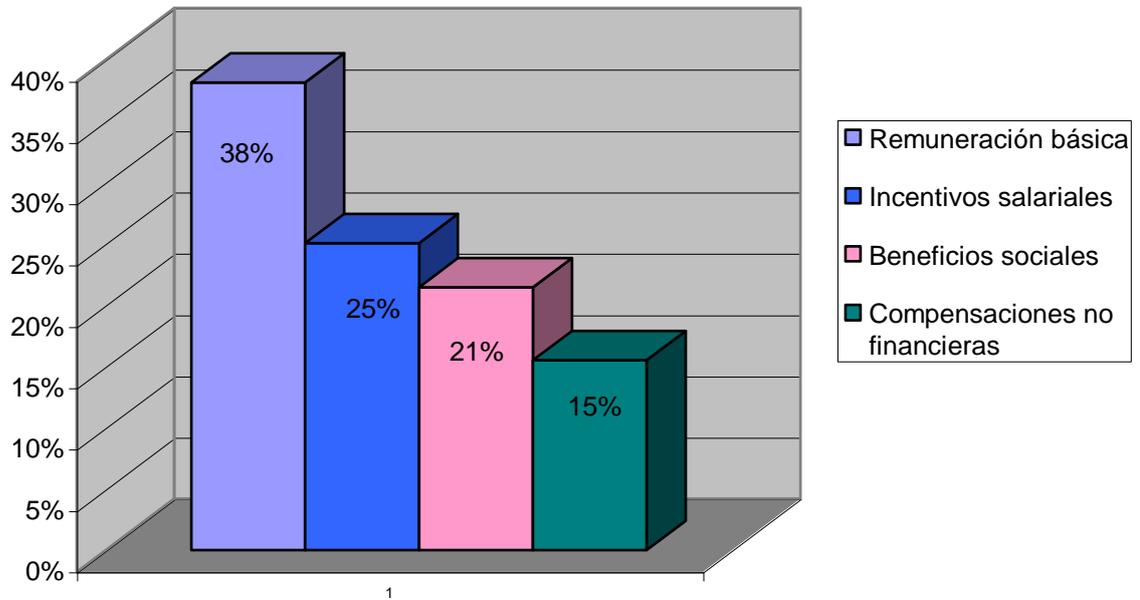


**Pregunta 6. ¿Cuál es el grado de importancia que le daría a lo antes mencionado? ( 1- menos importante/ 4- más importante)**

**Tabla 06**

Grado de importancia		
	Puntuación	Cifra porcentual
Remuneración básica	32	38%
Incentivos salariales	21	25%
Beneficios sociales	18	21%
Compensaciones no financieras	13	15%

**Gráfico 06. Grado de importancia que le dan los empleados a la Compensación**



## **Analisis de Clima Organizacional del área de trade marketing y eventos especiales de Cervecerías Peruanas de la Ciudad de Chiclayo**

Falla Cavero, Diana Karin

### **Resumen**

El objetivo del presente análisis del clima organizacional de la empresa Cervecerías Peruanas Backus SAA en el área de trade marketing y eventos especiales en la ciudad de Chiclayo para poder conocer cual es el clima y cultura organizacional de esta empresa, ya que es una empresa grande la cual tiene una cantidad significativa de empleados y por ello se desea saber cual es el grado de satisfacción que tienen los empleados que pertenecen a esta empresa, observando los factores de influencia como son la tecnología, el liderazgo y los factores ambientales. La metodología que se aplica en este trabajo es analítica y descriptiva la cual de acuerdo a los resultados que se han obtenido se pueden explicar y definir para concretar la investigación, de esta investigación se puede concluir que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros

**Palabras claves:** Ambiente, satisfacción, tecnología

### **Abstract**

The objective of the present analysis of the organizational climate of the company Peruvian Breweries Backus SAA in the area of trade marketing and special events in the city of Chiclayo to be able to since to know which is the climate and organizational culture of this company, is a big company which has a significant quantity of employees and in and of itself it is wanted to know which is the grade of satisfaction that you/they have the employees that belong to this company, observing the influence factors like they are the technology, the leadership and the environmental factors. The methodology that is applied in this work is analytic and descriptive the one which according to the results that they have been obtained they can be explained and to define to sum up the investigation, of this investigation you can conclude that the reflective Organizational Climate the interaction among personal and organizational characteristics. The factors and structures of the organizational system give place to a certain climate, in function to the perceptions of the members

**Key words:** Set, satisfaction, technology

## Introducción

Dentro de una concepción amplia del clima organizacional, las conductas y las actitudes de los empleados están influidas por algo más que la disposición y la habilidad personal, esta influencia sobre el comportamiento es generada por la organización y un contexto social específico. Las organizaciones influyen en las actitudes y las conductas de los individuos y los grupos.

El clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación.

El ambiente interno percibido, o clima organizacional, interactúa con las características individuales para determinar el comportamiento. De aquí que la conducta de los individuos no nace solo de sus características individuales sino que también es influenciada por la situación total en la que se encuentra.

## Antecedentes

El número de investigaciones sobre la cultura y el clima encontradas en los diferentes lugares visitados es limitado.

1. Capote (citado por Casas Cárdenas y Echevarría Barrera, 1999) realizó un diagnóstico organizacional en el Instituto Nacional de la Vivienda para precisar y/o detectar los problemas que aquejan a los integrantes de este Instituto y poder plantear soluciones que contribuirán al bienestar de la organización. El estudio se aplicó a 516 empleados del Instituto y se concluyó que el personal tenía un descontento generalizado, el Instituto no contaba con un plan de inducción que motivara al funcionario con respecto a las metas, programas y funcionamientos del Instituto, las comunicaciones eran deficientes, los sueldos no eran aceptables y no existía una planificación y coordinación de las actividades laborales del Instituto.
2. Símil (citado por Casas Cárdenas y Echevarría Barrera, 1999) realizó un estudio de los factores del trabajo que inciden en la satisfacción laboral. En dicho estudio se planteó como objetivo, el abordaje de los factores del trabajo a través de la teoría bifactorial de Frederick Herzberg y sobre los factores higiénicos y motivadores, con el fin de obtener las actitudes de los empleados hacia esos factores. El estudio realizado fue dirigido a 100 empleados de diferentes departamentos de una compañía de seguros, seleccionados al azar. Los resultados en general indicaron que la mayoría de los sujetos presentan actitudes positivas hacia los diferentes factores del trabajo por lo que se pudo inferir que existe satisfacción hacia los factores antes mencionados y se sienten satisfechos con su trabajo.
3. Casas Cárdenas y Echevarría Barrera, 1999 realizaron un estudio en el Centro de Salud Manuel Bonilla (DISA I Callao / Red Bonilla - La Punta) con el objetivo de determinar el clima organizacional en las unidades de dicho establecimiento, que permita recabar la información, sobre aquellos factores que pudieran estar influyendo en él. El estudio fue realizado en una población de 100 personas entre trabajadores y pacientes. El estudio concluyó que no se evidenciaban mayores problemas en el clima organizacional del centro, las deficiencias encontradas se derivan de una falta de motivación con el personal por considerar que el desempeño demostrado por ellos, no es debidamente evaluado y recompensado, por pensar que los sueldos devengados no se corresponden con el esfuerzo demostrado en el trabajo, el pensar que no todos son premiados de la misma forma. Concluyen las autoras de la investigación que también otro factor que influye en la fuente de insatisfacción laboral es la cantidad de roles que cumple el profesional de salud, especialmente los médicos que además de sus cargos respectivos, tienen otros que lo apartan de sus verdaderas responsabilidades y funciones. Por último concluye expresando que se evidencia el alto incremento de las

motivaciones al logro, ya que este personal encuentra oportunidades de poder desarrollar sus aptitudes y progreso personal, de igual manera se aprecia una alta motivación de afiliación por cuanto se sienten orgullosos de pertenecer al centro y se identifican con él.

### **Situación Problemática**

"Una organización solo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual"

Partiendo de la cita anterior, se debe destacar que el logro de esos objetivos comunes sólo puede concretarse si las personas que interactúan en las organizaciones, establecen un contrato psicológico lo suficientemente fuerte que les permita desenvolverse en la misma, actuando de manera armónica con las normas, valores, estilos de comunicación, comportamientos, creencias, estilos de liderazgo, lenguajes y símbolos de la organización.

El conjunto de elementos citados en el párrafo anterior, conforman lo que se conoce como Cultura Organizacional define la Cultura Organizacional, como la manera como las organizaciones hacen las cosas, como establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales".

La Cultura Organizacional condiciona el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, es ella quien determina la calidad del Recurso humano en una empresa, Backus es una empresa muy importante en nuestro país la cual tiene una gestión de recursos humanos resaltante en sus diferentes áreas y por ello analizare como es que esta empresa establece su clima organizacional, y cual es el grado de satisfacción de sus empleados en el área de trade y eventos especiales

### **Problema**

¿Cual es el análisis del clima organizacional de la empresa Cervecerías Peruanas Backus SAA en el área de trade marketing y eventos especiales en la ciudad de Chiclayo?

### **Objetivos**

#### **Objetivo General:**

Analizar el clima organizacional de la empresa Cervecerías Peruanas Backus SAA en el área de trade marketing y eventos especiales en la ciudad de Chiclayo

#### **Objetivo Especifico:**

- Conocer la cultura organizacional de la empresa
- Definir los términos cultura, clima organizacional y eficacia.
- Identificar los elementos culturales que inciden en la eficacia del personal.
- Evaluar el clima organizacional con respecto a la toma de decisiones, infraestructura y liderazgo
- Conocer el nivel de los elementos que conforman el clima organizacional, tales como motivación, satisfacción, involucramiento, actitudes valores, cultura organizacional, estrés y conflicto del personal del área de Trade Marketing.
- Determinar el nivel de satisfacción laboral del personal del área mencionada

### **Metodología**

**Tipo de investigación:** Este tipo de investigación es Descriptiva, analizando el comportamiento y el clima organizacional y lo plasmaremos mediante una descripción.

**Recolección de datos:**

**Fuente primaria:** Encuestas

**Fuente secundaria:** análisis documental (libros, web, tesis, revistas)

**VARIABLES:**

	VARIABLES	INDICADORES
ORGANIZACIÓN	AMBIENTAL	LUZ, RUIDO, MOVIMIENTO INCERTIDUMBRE POLITICA ECONOMICA CONTAMINACIÓN SOBRECARGA DE TRABAJO
	INDIVIDUAL	CONFLICTO DE ROLES RESPONSABILIDAD PROBLEMAS FAMILIARES, ECONÓMICOS
	GRUPAL	CONFLICTO DE ROLES INSATISFACCION, LIDERAZGO INEFECTIVO INTRAGRUPAL O INTERGRUPAL TECNOLOGIA
	ORGANIZACIONAL	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CARACTERISTICAS DEL PUESTO
	SOCIALES	STATUS SOCIOECONOMICO

**Justificacion**

Este tema se escogió debido a la necesidad, como se había mencionado en los antecedentes, de una definición de clima organizacional propio de la empresa objeto de estudio. Cada día es necesario que las empresas establezcan un clima organizacional favorable para todos los elementos que son parte de ella, tanto elementos internos como externos: Se puede mencionar al personal y a los directivos como elementos internos y clientes, proveedores, gobierno, bancos, y público en general como elementos externos.

Ambos elementos son recipientes de los factores descritos como parte del clima organizacional; a medida de su avance o retroceso será el progreso de las relaciones entre dichos elementos y la empresa. Cabe también mencionar que si una organización no cuenta con un clima favorable, se verá en desventaja con otras que sí lo cuentan, puesto que proporcionarán una mayor calidad en sus productos o servicios, con el consiguiente aumento de captación de clientes.

**Marco Teórico**

Según **CHIAVENATO I.** Administración de Recursos Humanos. 1994 Pág. 36 La motivación en la empresa (organización) es un factor importante para una buena productividad ya que el trabajador que este motivado tiene la tendencia a desarrollar mejor su trabajo y esto seria un aporte positivo.

"Una organización sólo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual"

## CULTURA ORGANIZACIONAL

### **Serna H.** Gerencia Estratégica

La cultura, es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa

### **García S y Dolan** 1997, La dirección Por valores

Definen la cultura como "... la forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual."

### **Valle (1995)** Valle, R. 1995. Gestión Estratégica de Recursos Humanos

Establece que la cultura de una organización es "... fruto de la experiencia de las personas y de alguna manera, conforman las creencias, los valores y las asunciones de éstas."  
(Pág.96)

### **Granell (1997)**

Define el término cultura como "... aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social..." esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los "... valores, creencia, actitudes y conductas." (Pág.2)

### **Chiavenato (1989)**

Presenta la cultura organizacional como "un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización."

## CLIMA ORGANIZACIONAL

Del planteamiento presentado sobre la definición del término clima organizacional, se infiere que el clima se relaciona al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeñan.

El Clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen.

### Componentes y Resultados del Clima Organizacional.

La forma en que los empleados ven la realidad y la interpretación que de ella hacen, tiene una vital importancia para la organización. Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los fenómenos objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la conforman son interpretados y analizados para constituir la percepción del clima en la organización.

Si las características psicológicas de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, estas también se ven afectadas por los resultados obtenidos en la organización, de esto se infiere entonces que el clima organizacional es un fenómeno circular en el que los resultados obtenidos por las organizaciones condiciona la percepción de los trabajadores, que condicionan el clima de trabajo de los empleados.

La teoría de clima Organizacional de **LIKERT (CITADO POR BRUNET, 1999)** establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

**LUC BRUNET 1999**, El Clima en las Organizaciones establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

1. Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

2. Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: Motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.

3. Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

El Clima Organizacional Según **GONCALVES** "Dimensiones del clima organizacional", Sociedad Latinoamericana para la Calidad

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima organizacional

### **LITWIN Y STINGER (1978)**

Según Litwin el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización.

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa.

Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).

- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Basándonos en las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional:

“El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).”

#### **MOTIVACIÓN SEGÚN TEORÍA DE ABRAHAM MASLOW.**

Su obra "Personalidad y Motivación".

Es un psicólogo que estudia las necesidades del ser humano. La teoría sobre la motivación es la teoría mas conocida, la jerarquía de las necesidades concibió en las necesidades humanas bajo la forma de una pirámide la cual va de abajo hacia arriba, y concluyó que una vez satisfecha una serie de necesidades, éstas dejan de fungir como motivadores.

#### **CULTURA ORGANIZACIONAL BACKUS:**

Las empresas del grupo cervecero Backus, unión de cervecerías Peruanas Backus y Johnston SAA , cervecería San Juan SAA y compañía cervecera del sur del Perú SA, empresas del sector bebidas reconocen su compromiso de :

- Cumplir con los requisitos y mejorar con la eficacia de su sistema integrado de gestión asumiendo responsabilidad por la calidad de sus productos y servicios, la prevención, y mitigación de los impactos al medio ambiente así como los riesgos de seguridad y salud ocupacional que estos puedan generar.
- Establecer y revisar periódicamente objetivos y metas de calidad, medio ambiente, seguridad y salud ocupacional, en coherencia con esta política.
- Cumplir con las normas legales y regulaciones vigentes así como otros compromisos suscritos aplicables a la calidad, higiene y protección alimentaria, al medio ambiente y a la seguridad de las actividades, productos y servicios.
- Hacer uso racional de los recursos naturales renovables y no renovables.

### **Discusión de resultados**

- Según el autor **LIKERT (CITADO POR BRUNET, 1999)** establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción, esto se puede reflejar que un 33% valora los aportes del grupo, mientras que un 8% se muestran distantes de ello reflejándose que esto se debe al comportamiento administrativo, es decir que si este no pone el ejemplo menos se dará en sus trabajadores.
- En la obra "Personalidad y Motivación", este psicólogo que estudia las necesidades del ser humano. La teoría sobre la motivación es la teoría mas conocida, la jerarquía de las necesidades concibió en las necesidades humanas bajo la forma de una pirámide la cual va de abajo hacia arriba, y concluyó que una vez satisfecha una serie de necesidades, éstas dejan de fungir como motivadores, aquí se destaca la importancia del jefe es decir que este debe crear un clima de confianza entre sus trabajadores manifestando que un 33% siente esta confianza de decir sus opiniones con respecto a lo que no le gusta y así mejorar el futuro de la empresa, mientras que el 36% manifiesta que su jefe apoya siempre sus decisiones siempre y cuando esta sea para la mejora de la empresa. Además comentaron que el desempeño demostrado por ellos, no es debidamente evaluado y

recompensado, por pensar que los sueldos devengados no se corresponden con el esfuerzo demostrado en el trabajo, el pensar que no todos son premiados de la misma forma.

- **LITWIN Y STINGER (1978)** Según Litwin el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Por ello se puede comprobar que mientras un trabajador no esta identificado con su organización puede ser perjudicial al grado de no importarle lo que pase en ella como se puede ver en los resultados obtenidos en la encuesta donde la mayoría estaba pendiente de una estabilidad laboral, mientras un porcentaje mínimo no le interesaba lo que suceda con esta

### Conclusiones

- Los climas organizacionales tensos influyen sobre la deserción del personal contratado calificado de la organización hacia otras fuentes de trabajo.
- Partiendo del análisis de las teorías y términos sobre cultura y clima organizacional, se Concluye que ambos términos son de relevada importancia y práctica de todas las organizaciones.
- La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.
- El Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros.
- El personal desea que la cultura organizacional, esté definida con base en el trabajo en equipo, por la buena comunicación e entre ellos y sus coordinadores y más que nada por el sentir de que no exista presión para llevar a cabo las tareas cotidianas.
- El Clima Organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el Clima Organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad.
- El ritmo de una cultura depende del grado de su disposición a cambiar. Las condiciones del cambio son determinadas en gran medida por el liderazgo
- Hay un pequeño porcentaje de trabajadores que están un poco descontentos o que no tienen interés en la empresa y que hacen el trabajo por que esto les da dinero, pero les falta identificación con la empresa
- Backus tiene como política Cumplir con los requisitos y mejorar con la eficacia de su sistema integrado de gestión asumiendo responsabilidad por la calidad de sus productos y servicios, la prevención, y mitigación de los impactos al medio ambiente así como los riesgos de seguridad y salud ocupacional que estos puedan generar.

## Recomendaciones

Ante los planteamientos expuestos en esta investigación analítica descriptiva se hace imperioso considerar, por parte de la organización las siguientes recomendaciones; pensando que del debido análisis de ellas se pueda llevar a cabo la mejora de el clima laboral y lograr una identificación plena de los trabajadores con su institución y mejorar los procesos que lleven a conseguir la misión.

- Elaborar un programa de desarrollo cultural fundamentado con enfoques como principios y valores de la organización, determinando a través de un diagnóstico o una auditoria de valores ya que esto será el vinculo hacia el éxito, así como también sembrar en ellos creencias, mitos, ceremonias, símbolos, lenguaje y comportamientos que los identifiquen con la empresa
- Preparar material como videos, conferencias, afiches o textos que expresen la cultura de la empresa y sean distribuidos en toda la organización
- Promover una crítica constructiva interna organizando espacios para que estos se puedan desarrollar y procesar para que este clima sea efectivo.
- Difundir políticas que permitan al personal involucrarse y participar en el proceso cultural de la institución a fin de captar al personal para trabajar sobre la importancia de la cultura organizacional y los climas de trabajos favorables como factores claves de éxito.
- Incentivar en los trabajadores, la amabilidad, la calidad, rapidez , seguridad y responsabilidad, para que ellos absorban ese clima y lo puedan brindar a los clientes
- Respecto al clima físico tratar en lo posible que el trabajador tenga los elementos necesarios para poder hacer bien su trabajo.

## Bibliografía

Wendell L. French y Cecil H. Bell. "Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el Mejoramiento de la Organización". (quinta edición).,Editorial Prentice Hall

Valle, R (1995). "Gestión Estratégica de Recursos Humanos". Estados Unidos: Addison Wesley Iberoamericana.

Tello Charún, Máx. "El Estado de la Comunicación empresarial en el Perú"(ensayo)

Hall Richard H. (1996). "Organizaciones, estructuras, procesos y resultados". Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Hersey, Paul. ; Blanchard, Kenneth y Jonson, Dewey. (1996). "Administración del comportamiento organizacional, Liderazgo situacional". Ed. Prentice May. Mexico.

Chiavenato I (1989). Introducción a la Teoría General de la Administración. México. Mc. Graw - Hill Interamericana de México: S.A.

Chiavenato I (1994). Administración de Recursos Humanos. Bogotá: Mac Graw - Hill. Interamericana, S.A.

Bolman Lee G., Deal Terrence E.(1995) " Organización y Liderazgo. El arte de la decisión". Ed. Addison- Wesley Iberoamericana.

Blake, R. y Srygley Mouton J.(1973). "Estrategias de interrelación humana para el desarrollo de las organizaciones". Fondo Educativo Interamericano. México.

Blanchard Kenneth & O'Connor Michael.(1997). "Administración por Valores". Editorial Norma.

Bormann, Ernest G., Howell, Willians.(1979) "La comunicación. Un problema de la organización moderna". Ediciones Deusto; Bilbao-España.

## Anexos

### ENCUESTA

A continuación usted encontrara una prueba que consta de 15 preguntas, la cual busca medir el clima organizacional en su empresa.

Conteste absolutamente todas las preguntas evitando hacerlo al azar.

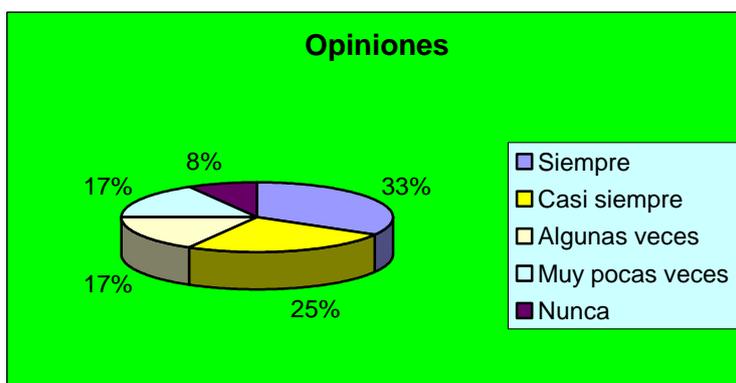
La presente prueba es confidencial y anónima, solo se realizara con fines investigativos.

Agradezco su colaboración y honestidad en el desarrollo de la encuesta

PREGUNTAS	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
1. Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones.					
2. Los miembros del grupo son distantes conmigo.					
3. El grupo de trabajo valore mis aportes.					
4. Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo.					
5. Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo.					
6. Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa.					
7. Estoy de acuerdo con la asignación salarial.					
8. Los servicios de salud que recibo en la empresa son deficientes.					
9. Realmente me interesa el futuro de la empresa.					
10. Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo.					
11. Disponga del espacio adecuado para realizar mi trabajo.					
12. El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo.					
13. La empresa brinda estabilidad laboral.					
14. La empresa contrata personal temporal.					
15. De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo.					

1. Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones.

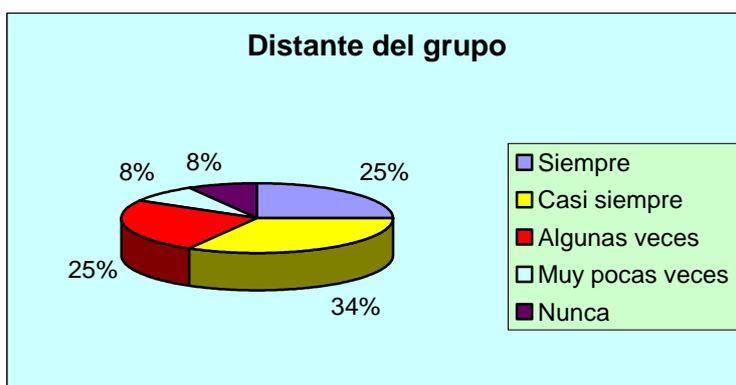
Opiniones	N° de encuestados	Total
Siempre	4	4
Casi siempre	3	3
Algunas veces	2	2
Muy pocas veces	2	2
Nunca	1	1
<b>Total</b>		<b>12</b>



Interpretación: En la encuesta aplicada a 12 personas se observó que mayormente los miembros del grupo de trabajo tienen en cuenta las opiniones de los demás con un 33%, mientras que el 8% manifiesta que nunca tienen en cuenta sus opiniones queriendo decir que una minoría no está de acuerdo con estas personas.

2. Los miembros del grupo son distantes conmigo.

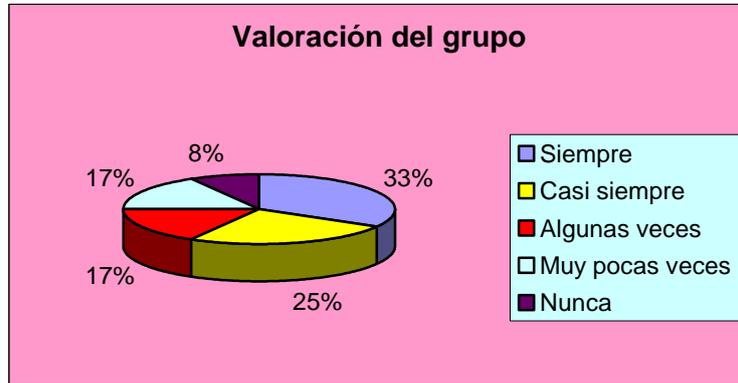
Distante del grupo	N° de encuestados	Total
Siempre	3	3
Casi siempre	4	4
Algunas veces	3	3
Muy pocas veces	1	1
Nunca	1	1
Total		12



Interpretación: En la encuesta se destaca que el 34% casi siempre se muestran distantes del grupo por razones ajenas, y solo el 25% mayormente es siempre o algunas veces, lo cual se puede observar que no son muy sociables con los miembros de su grupo de trabajo.

3. El grupo de trabajo valora mis aportes.

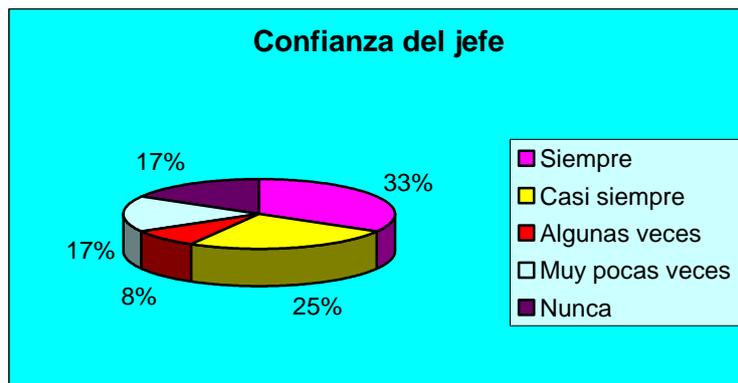
Valoración del grupo	N° de encuestados	Total
Siempre	4	4
Casi siempre	3	3
Algunas veces	2	2
Muy pocas veces	2	2
Nunca	1	1
Total		12



Interpretación: En la encuesta se destaca que el 33% y el 25% casi siempre valoran los aportes que se da en el grupo de trabajo., y solo el 8% nunca lo hace demostrando no interesarse en el grupo.

4. Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo.

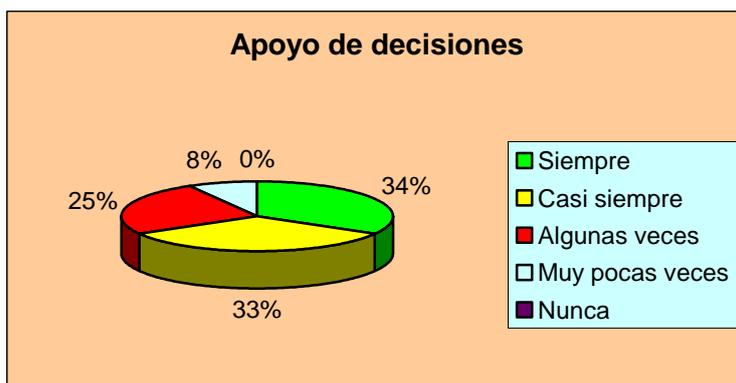
Confianza del jefe	N° de encuestados	Total
Siempre	4	4
Casi siempre	3	3
Algunas veces	1	1
Muy pocas veces	2	2
Nunca	2	2
Total		12



Interpretación: En la encuesta se destaca que el 33% comenta que el jefe del personal crea un clima de confianza mientras que el 8% comenta que algunas veces siente eso, demostrando que no sienten este afecto de parte del jefe.

5. Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo.

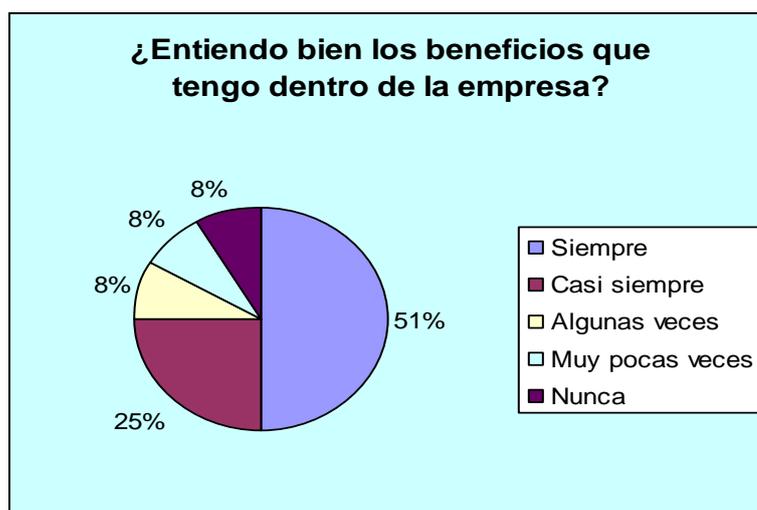
Apoyo de decisiones	N° de encuestados	Total
Siempre	4	4
Casi siempre	4	4
Algunas veces	3	3
Muy pocas veces	1	1
Nunca	0	0
Total		12



Interpretación: Aquí se destaca que el 34% el jefe apoya las decisiones que puede dar el empleado en cuanto a la mejoría de la empresa, el 25% manifiesta que tan solo algunas veces apoya sus decisiones, mientras que otros manifiestan que nunca apoyan a sus decisiones, dándose a entender que puede haber diferencias entre ellos u otros motivos.

6. Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa.

Beneficios en la empresa	N° de encuestados	Total
Siempre	6	5
Casi siempre	3	2
Algunas veces	1	2
Muy pocas veces	1	2
Nunca	1	1
Total		12



Interpretación: Aquí se destaca que el 41% entienden los beneficios que estos tienen en la empresa mientras que el 8% nunca lo entiende ni sabe que beneficios tienen en ella.

7. Estoy de acuerdo con la remuneración salarial.

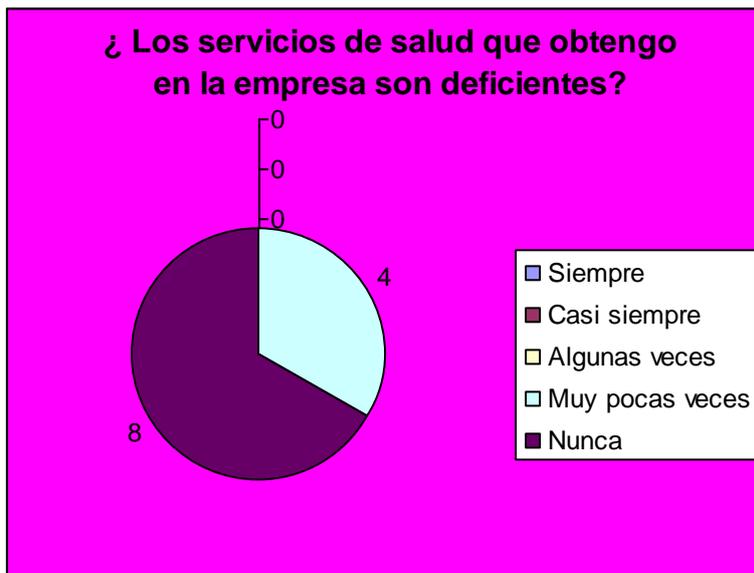
Asignación salarial	N° de encuestados	Total
Siempre	6	6
Casi siempre	3	3
Algunas veces	1	1
Muy pocas veces	1	1
Nunca	1	1
Total		12



Interpretación: Se observó que el 51% están de acuerdo con el sueldo que reciben por su trabajo en dicha empresa, mientras que el 25% y el 8% algunas veces o nunca y que solo se mantiene en dicha empresa porque necesitan el dinero para poder sustentar a su familia.

8. Los servicios de salud que recibo en la empresa son deficientes.

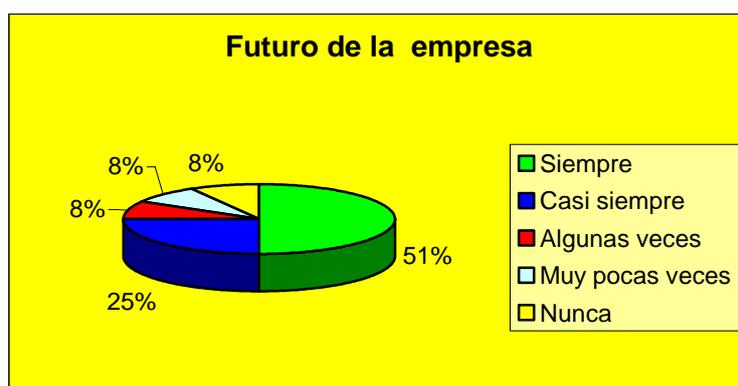
Servicios de salud	N° de encuestados	Total
Siempre	0	0
Casi siempre	0	0
Algunas veces	0	0
Muy pocas veces	4	4
Nunca	8	8
Total		12



Interpretación: De las 12 personas encuestadas manifestó que el 50% están de acuerdo con el servicio de salud son deficientes los servicios de salud que hay en la empresa y tan solo el 8% que algunas veces falla este seguro.

9. Realmente me interesa el futuro de la empresa.

Futuro de la empresa	N° de encuestados	Total
Siempre	6	6
Casi siempre	3	3
Algunas veces	1	1
Muy pocas veces	1	1
Nunca	1	1
Total		12



Interpretación: De las 12 personas encuestadas el 51% y el 25% si les interesa el futuro de empresa ya que su trabajo depende de eso, y solo el 8% comentó que en absoluto les interesa el futuro de dicha empresa, es decir que no les interesa si la empresa sigue para arriba o quiebra.

10. Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo.

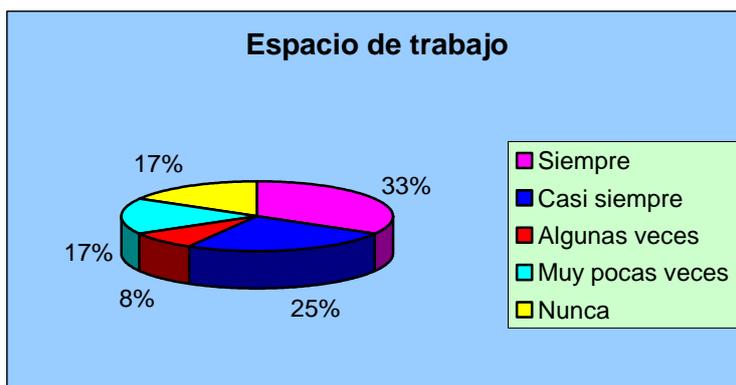
Sitio de trabajo	N° de encuestados	Total
Siempre	4	3
Casi siempre	3	3
Algunas veces	3	2
Muy pocas veces	1	2
Nunca	1	2
Total		12



Interpretación: la mayoría de las 12 personas encuestadas un comentó que se sienten a gusto en la empresa donde laboran recomendando como un excelente sitio de trabajo, y el 8% no la recomendaría

11. Disponga del espacio adecuado para realizar mi trabajo.

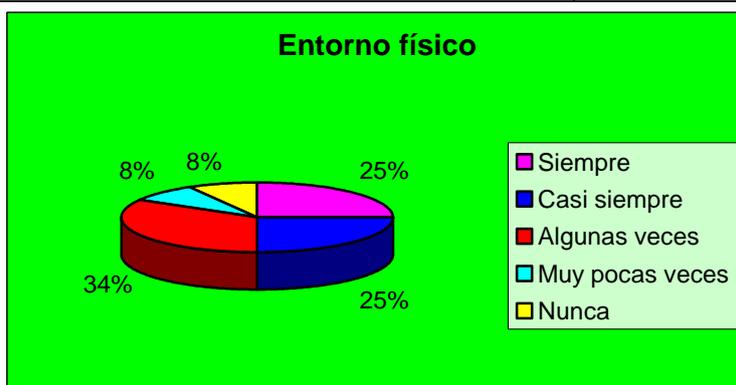
Espacio en el trabajo	N° de encuestados	Total
Siempre	4	4
Casi siempre	3	3
Algunas veces	1	1
Muy pocas veces	2	2
Nunca	2	2
Total		12



Interpretación: De las 12 personas encuestadas el 33% y el 25% manifestó que si cuentan con un espacio de trabajo adecuado para poder realizar sus actividades, y el 17%, y 8% comentó que lagunas veces o nunca cuentan con este espacio demostrando aburrimiento o poco Interés en sus actividades.

12. El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo.

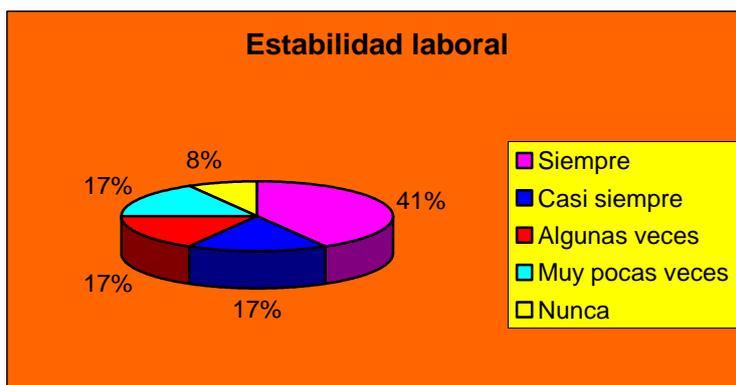
Entorno físico	N° de encuestados	Total
Siempre	3	3
Casi siempre	3	3
Algunas veces	4	4
Muy pocas veces	1	1
Nunca	1	1
Total		12



Interpretación: De las 12 personas encuestadas el 34% y el 25% manifestó que el entorno físico dificulta su trabajo mientras que el 8% no lo siente así., queriendo decir que cada quien se adecua al sitio donde le corresponda.

13. La empresa brinda estabilidad laboral.

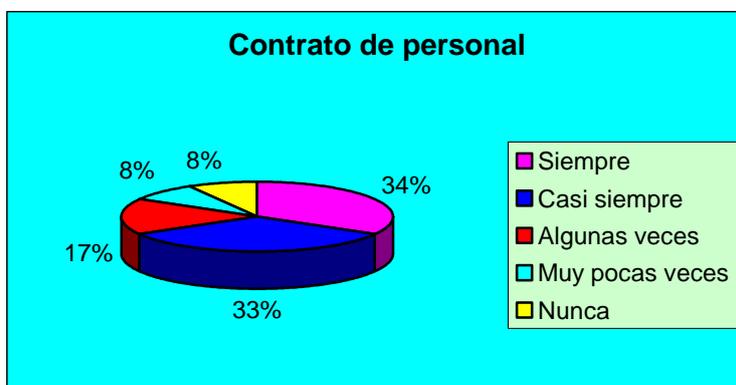
Estabilidad laboral	N° de encuestados	Total
Siempre	5	5
Casi siempre	2	2
Algunas veces	2	2
Muy pocas veces	2	2
Nunca	1	1
Total		12



Interpretación: En esta encuesta se destaca que el 41% manifiesta que siempre la empresa brinda estabilidad laboral, el 17% comenta que solo en algunos casos brinda esta estabilidad y sólo el 8% comenta que nunca brinda este servicio, dando a entender que quizás sean contratados a corto plazo o por campaña teniendo la empresa ya personal con este servicio.

14. La empresa contrata personal temporal.

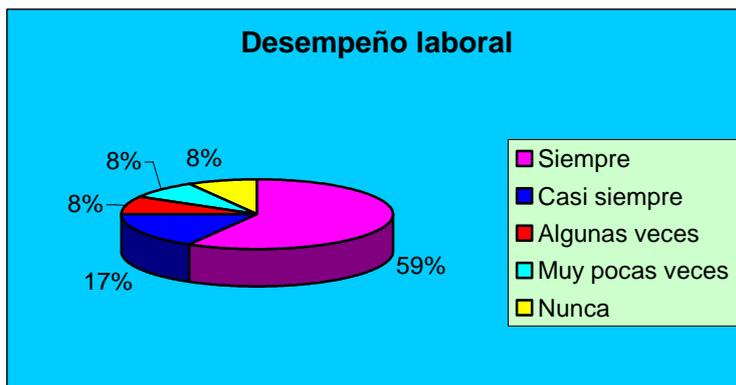
Contrato de personal	N° de encuestados	Total
Siempre	4	4
Casi siempre	4	4
Algunas veces	2	2
Muy pocas veces	1	1
Nunca	1	1
Total		12



Interpretación: De las 12 personas encuestadas el 34% y el 33% comenta que casi siempre se contrata personal ya sea para campañas u otros motivos, y el 17%, 8% manifiesta que algunas o muy pocas veces se realiza el contrato de personal.

15. De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo

Desempeño laboral	N° de encuestados	Total
Siempre	7	7
Casi siempre	2	2
Algunas veces	1	1
Muy pocas veces	1	1
Nunca	1	1
Total		12



Interpretación: De las 12 personas encuestadas el 59% y el 17% comentaron que la permanencia en su cargo depende de su desempeño laboral, y el 8% manifestó que algunas veces depende de eso o mayormente nunca, es decir que estos son por recomendaciones que se encuentran en dichos cargos o sean familiares.

**Análisis del clima organizacional de la empresa  
“Distribuidora de Fertilizantes NICOLL S.A. en la ciudad de Chiclayo”**

Fustamante Fernández, Emerson

**Resumen**

El presente trabajo trata sobre el Análisis del clima organizacional en la empresa distribuidora de fertilizantes NICOLL de la ciudad de Chiclayo. El objetivo principal es analizar el clima organizacional dentro de la empresa NICOLL en la ciudad de Chiclayo, el cual se ha logrado visitando en varias oportunidades a dicha empresa para poder obtener la información necesaria mediante seis encuestas realizadas a los trabajadores de la empresa.

Después de haber realizado la respectiva investigación y haber hecho un análisis de los resultados se ha llegado a la siguiente conclusión: En la empresa distribuida de fertilizantes, existe un ambiente agradable para que los trabajadores realicen en buenas condiciones sus labores, lo cual coincide con lo que opinó el actual administrador dicha empresa, el señor Roberto Tuesta, ya que lo que el nos dice es que, lo que se pretende dentro de la empresa es hacer sentir bien al personal para que ellos hagan bien su trabajo por lo cual darán un buen servicio.

**Palabras claves:** Clima organizacional – análisis – fertilizantes.

**Abstract**

The present NICOLL treats work on the Analysis of the organizational climate at the distributing company of fertilizers. The principal objective is to analyze the organizational climate inside the company NICOLL in her, look out for Chiclayo, which has turned out well visiting in several opportunities to the aforementioned company to be able to obtain the necessary intervening information six opinion polls accomplished to the company workers.

It has taken place to the following conclusion after having accomplished the respective investigation and having done an analysis of the results: At the company distributed of fertilizers, exists a pleasant environment in order that workers accomplish their works in good shape, which coincides what you held an opinion with the present-day administrator the aforementioned company, Mr. Roberto Tuesta, right now than that the you tell us he is than, what is attempted inside the company is to make somebody feel the staff in order that they do their work for which well they will give a good turn.

**Key words:** Organizational climate – analysis – fertilizers.

## Introducción

La predicción del comportamiento individual basado estrictamente en las características personales es insuficiente y lleva muchas veces a concluir que el comportamiento depende en parte de la situación. Lo cual ratifica que la forma de comportarse un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma de que este percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización. Por eso el propósito fundamental de esta investigación es analizar el clima de la empresa NICOLL.

La presente investigación se llevará a cabo en ciudad de Chiclayo en la empresa distribuidora de fertilizantes NICOLL, esta empresa tiene 10 años de fundación, cual se dedica a la compra y venta de fertilizantes agrícolas al por mayor y menor.

La investigación se realizará en las mismas instalaciones de la empresa NICOLL, mediante la realización de las seis encuestas. Las encuestas fueron aplicadas a:

- Administrador - dueño (1))
- contador (1)
- ventas (1)
- Cajera (1)
- despachadores - empleados – (2)

Esta investigación tendrá una duración de 4 meses. En este tiempo alcanzare hacer un análisis a través de los resultados obtenidos del análisis del clima organizacional en dicha empresa, para luego dar las conclusiones y a su vez las recomendaciones necesarias para mejorar o mantener un ambiente laboral adecuado.

Considero que este trabajo será muy importante para la empresa, ya que le permitirá determinar la situación de su ambiente como empresa, a través de las respuestas de sus trabajadores y saber si éstos se encuentran satisfechos con el papel o labor que desempeñan.

## Antecedentes.

**Título:** Diagnóstico del Clima Organizacional en el Banco de Crédito del Perú de la Agencia de Santa Victoria - Chiclayo.

**Motivo:** Trabajo de investigación.

**Autor:** Villar Oviedo, Elkia Elizabeth.

**Año:** 2007 – I

**Lugar:** Universidad Católica “Santo Toribio de Mogrovejo” USAT.

Se cita este trabajo ya que su objetivo general fue diagnosticar el clima organizacional en el banco de crédito del Perú. B.C.P. llegándose a la conclusión de que en dicha empresa existe un ambiente agradable para que los trabajadores realicen en buenas condiciones sus labores. Lo cual según la autora coincide con lo que opinó el actual gerente de dicha empresa.

## Situación Problemática.

La casa de fertilizantes “NICOLL S.A.” Es una empresa que se dedica a la comercialización de productos agroquímicos, fertilizantes, pesticidas, fungicidas, semillas, etc. Orientados específicamente hacia el agro. Es así que fertilizantes “NICOLL” es reconocida como una de las distribuidoras más conocidas del mercado local. Después de las empresas distribuidoras autorizadas como: “Corporaciones Misti S.A.”

## Problema.

¿Cuál es el análisis del clima organizacional de la empresa Distribuidora de Fertilizantes NICOLL S.A. de Chiclayo?

## **Objetivos.**

### **Objetivo General:**

- Analizar el clima organizacional dentro de la empresa distribuidora de fertilizantes "NICOLL" S.A. de Chiclayo.

### **Objetivos Específicos:**

- Determinar el grado de motivación de los trabajadores en NICOLL distribuciones.
- Determinar los indicadores para conocer los valores de los trabajadores en relación a su trabajo.
- Determinar los indicadores para evaluar la comunicación de los trabajadores en NICOLL distribuciones.
- Determinar el trabajo en equipo entre los trabajadores de NICOLL distribuciones.

## **Metodología.**

- **Tipo de investigación:** El tipo de investigación será descriptivo – analítico.
- **Instrumento de recolección de datos:**
  - **Primaria** La técnica que se aplicara será la encuesta y entrevista.
  - **Secundaria** Bibliografía de libros leídos. Páginas Web.
  -

## **Justificación/ Importancia.**

Este tema es importante ya que constituye de hecho la personalidad de una organización. Además de reflejar los valores, actitudes y las creencias de los miembros de esta, en efecto se dice que el clima condiciona el comportamiento de un individuo ante el ambiente del trabajo. Tal es el caso que se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima en su organización.

Por consiguiente, la importancia de este trabajo radica específicamente en como el ambiente de una organización, en este caso distribución "NICOLL", puede influir en la productividad, eficiencia, motivación, etc. de un trabajador.

## **Limitaciones:**

Una de las limitaciones más importantes que se presentan para realizar esta investigación es el tiempo, ya que contamos con solo tres meses para realizar dicho trabajo.

## **Variables:**

- Clima Organizacional.
- Motivación, Liderazgo, valores y comunicación.

## **Marco Teórico**

La predicción del comportamiento individual basado estrictamente en las características personales es insuficiente y lleva muchas veces a concluir que el comportamiento de la persona depende en parte de la situación. Lo cual ratifica que la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma de que como este percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización.

## **Definición de Clima Organizacional.**

Es un conjunto de características que describen una organización y la distinguen de otras; al mismo tiempo influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organizacional.

Con respecto a lo anterior decimos que el clima de una organización podemos verla reflejada en cada uno de los trabajadores dentro de una empresa, en donde se evalúa las actitudes, interacciones y experiencias que cada trabajador tenga con la empresa.

Es por eso que se dice que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

### **Características.**

El clima organizacional se caracteriza por:

- El clima hace referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización.
- El clima organizacional tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales.
- El clima organizacional tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa.
- El clima organizacional afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la empresa con ésta. Esto quiere decir que una organización con un buen clima, tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros. De manera contraria, si una organización cuyo clima es sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación.

### **Teoría de los Sistemas.**

Según Likert, el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que estos perciben y, por sus informaciones, percepciones, sus esperanzas, capacidades y sus valores. La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre esta en función de la percepción que tiene de ésta.

Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va adoptar. En este orden de ideas, es posible separar los cuatro factores principales que influyen sobre la percepción individual del clima. Estos factores se definen entonces como:

1. los parámetros legados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.
2. la posiciones jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización así como el salario que gana.
3. los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.
4. la percepción que tiene los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

De una forma mas especifica, hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización:

### **Variables Causales.**

Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene.

Estas variables se distinguen por dos rangos esenciales: 1) Pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la organización que pueden también agregar nuevos componentes; 2) son variables independientes (de causa y efecto). En otras palabras si éstas se modifican, hacen que se modifiquen otras variables; si éstas permanecen sin cambios, no sufren generalmente la influencia de las otras variables.

### **Variables Intermediarias.**

Estas variables reflejan el estado interno y la salud de una empresa, por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.

### **Variables Finales.**

Son variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos precedentes. Reflejan los resultados obtenidos por la organización; son, por ejemplo: la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas. Estas variables constituyen la eficacia organizacional de una empresa.

La combinación y la interacción de estas variables permiten determinar dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Los climas así obtenidos se sitúan sobre continuo que parte de un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo.

### **Clima de Tipo Autoritario.**

#### *Autoritarismo explotador.*

En este tipo de clima, la dirección no la tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una

atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Aunque los procesos de control estén fuertemente centralizados en la cúspide, generalmente se desarrolla una organización informal que se opone a los fines de la organización formal.

Autoritarismo paternalista.

Este tipo de clima es aquel en que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados como la de un amo a su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores.

Las interacciones de los superiores y subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados.

**Clima de tipo Participativo.**

Consultivo.

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores. Hay una cantidad moderada de interacción de tipo superior – subordinado y, muchas veces, un alto grado de confianza.

Puede desarrollarse una organización informal, pero esta puede negarse o resistirse a los fines de la organización. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

Participación en grupo.

En este sistema, la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados. Las organizaciones formales e informales son frecuentemente las mismas.

En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización.

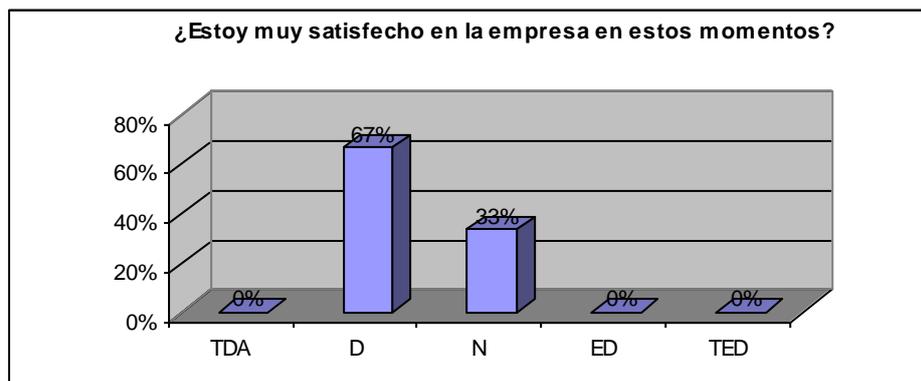
**Resultados**

A continuación se presentan los resultados obtenidos en el proceso de investigación, encuesta que fue aplicada a los trabajadores de la empresa, en la cual se presentan todos los resultados procesados en gráficos frutos de la investigación.

Los siguientes resultados se presentan a manera de que respondan cada objetivo específico:

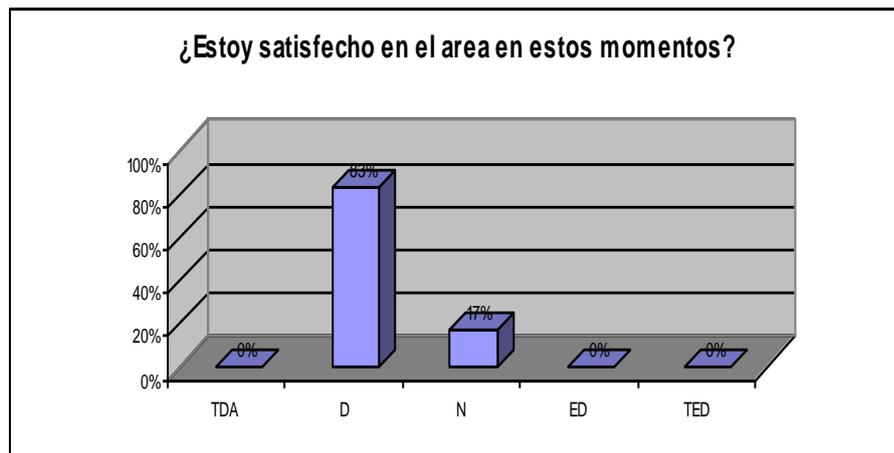
**Determinar el grado de motivación de los trabajadores en NICOLL distribuciones.**

**GRAFICO 01**



En este grafico podemos observar que el 30% de los trabajadores son neutros no opinan al contestar a esta pregunta. Existen muchos factores como el conformismo, como no hay otras opciones de trabajo. Y un 67% esta satisfecho en la empresa donde trabajan.

**GRAFICO 02**



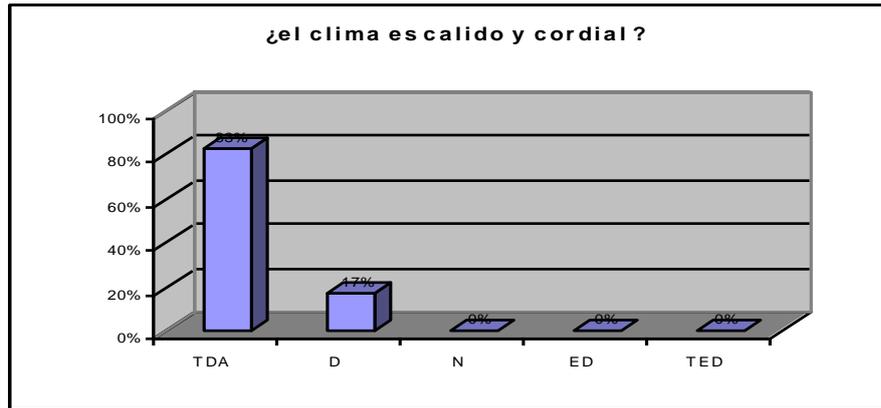
Al observar el grafico 02, el 83% de los trabajadores están satisfechos en el área donde se desempeñan, esto quiere decir que hay un buen clima en la organización, en cambio el 17% de los trabajadores no lo están, es decir, no están satisfechos.

**GRAFICO 03**



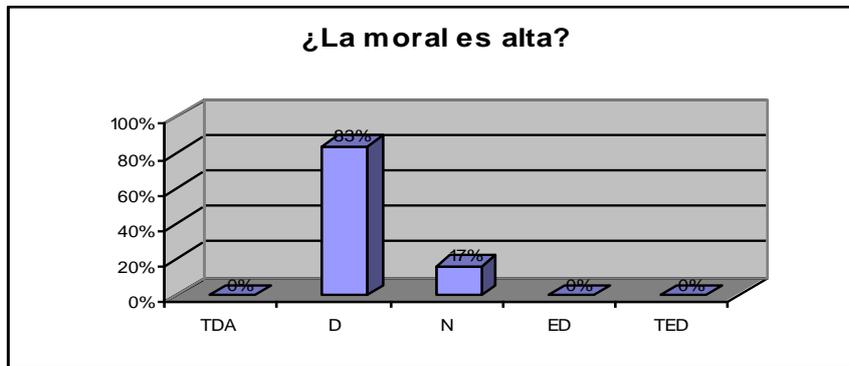
Notamos en este grafico que el 67% de los trabajadores son están de acuerdo que su trabajo sea una oportunidad para sobresalir. Esto se debe por los cargos que ejercen estos trabajadores que de alguna u otra manera son inferiores a los profesionales.

**GRAFICO 04**



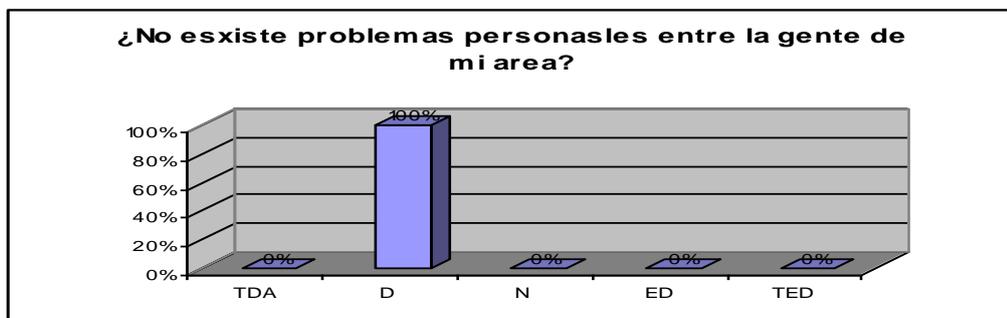
En este grafico 04, podemos notar que el 83% de los trabajadores están totalmente de acuerdo con el clima que se percibe en la organización. Y un 17% de acuerdo, es decir, que no hay ningún trabajador que este en desacuerdo con el clima.

**GRAFICO N 05**



El grafico nos muestra que el 83% de los trabajadores están de acuerdo con que tener una moral alta en lo que respecta a su trabajo, es decir, que se sienten bien con lo que hacen y cumplen con sus responsabilidades. Y el 17% se mantienen neutros. Quizás porque esperan mas de el

**GRAFICO N 06**



En este grafico podemos observar que el 100% de los trabajadores están de acuerdo que no existen conflictos ni problemas personales entre ellos. Ya que todos se dedican a sus responsabilidades.

**Determinar los indicadores para conocer los valores de los trabajadores en relación a su trabajo.**

**GRAFICO N 07**



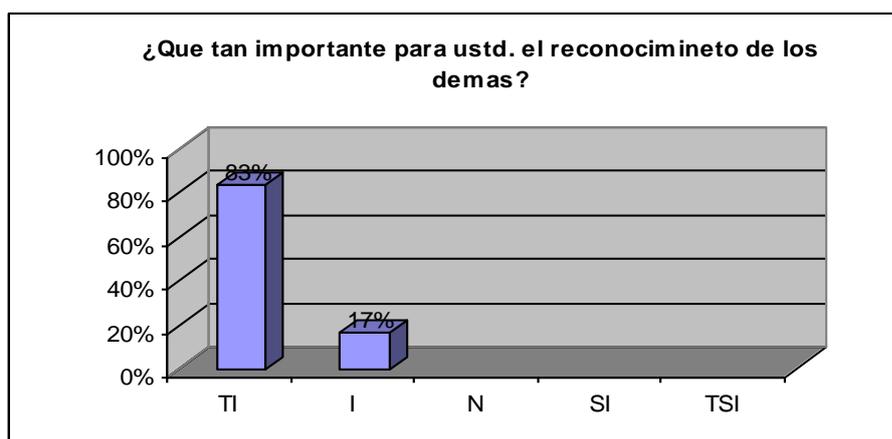
En este grafico, se puede observar que el 83% de los trabajadores piensan que es importante que el trabajo sea un reto, es decir, que se sienten identificados con su trabajo, con lo que hacen. El 17% de los trabajadores están totalmente de acuerdo que el trabajo sea un reto.

**GRAFICO N 08**



En el siguiente grafico 08, el 83% de los trabajadores opinan que es totalmente importante obtener logros personales, es decir, sean reconocidos por su trabajo bien realizado. Y el 17% opinan que es solamente importante obtener logros personales.

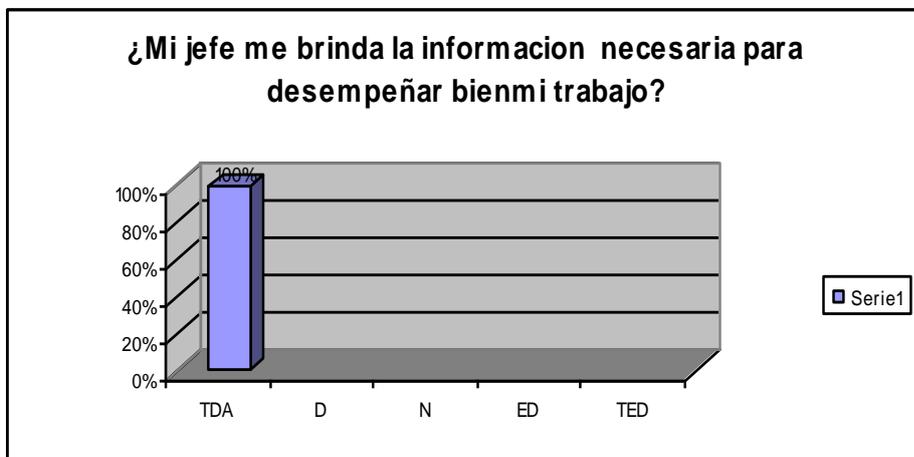
**GRAFICO N 09**



En dicho grafico podemos observar. Que para un 83% de los trabajadores es muy importante ser reconocido por sus miembros de su trabajo, es decir, que la mayoría de estos cumplen conforme su trabajo. Y el 17% de trabajadores piensan que es importante ser reconocidos por sus colegas. En resumen todos los empleados de esta empresa quieren de alguna u otra manera ser reconocidas por sus superiores o colegas.

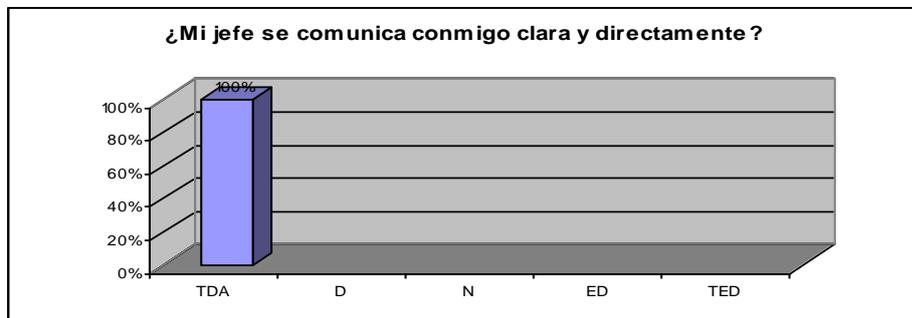
**Determinar los elementos para evaluar la comunicación de los trabajadores en NICOLL distribuciones.**

**GRAFICO N 10**



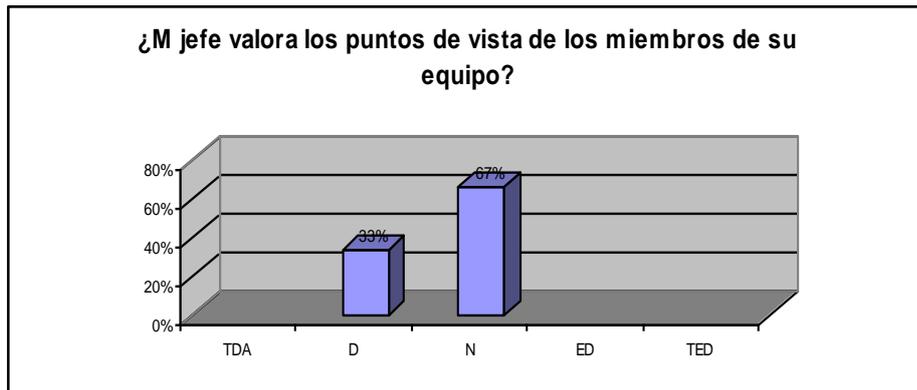
En el siguiente grafico se observa, que el 100% de los trabajadores están totalmente de acuerdo en que su jefe les brinda la información necesaria para cumplir su trabajo correctamente. La mayoría de los encuestados dicen que realizan bien su trabajo por la información precisa que le brinda el jefe.

**GRAFICO N 11**



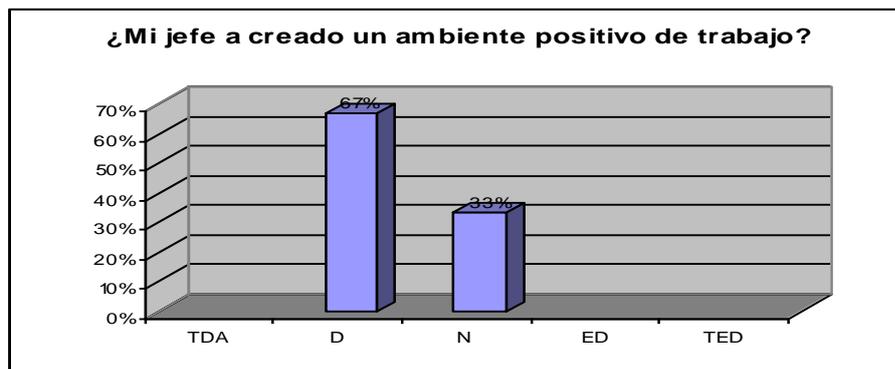
Notamos en este grafico, que todos los trabajadores están totalmente de acuerdo lo claros que son sus jefes cuando comunican o les transmiten información, y lo que es mejor, que se logra de manera directa. En el caso de los repartidores de la empresa tiene que tener clara la información en donde dejar los lotes pedidos.

GRAFICO N 11



En el grafico 11, observamos que el 67% de los trabajadores encuestados mantienen su repuesta neutra. Una de las respuestas puede ser que no sienten que su jefe valora sus opiniones o sus puntos de vista .Y un 33% que están de acuerdo que su jefe si valora sus opiniones o su puntos de vista.

GRAFICO N 12



En este grafico podemos notar que el 67% de todos los trabajadores están de acuerdo con el ambiente positivo de trabajo que su jefe ha creado, lo cual promueve la comunicación directa. y un 33% que se mantienen neutra su respuesta.

**Determinar el trabajo en equipo entre los trabajadores de NICOLL distribuciones.**

GRAFICO N 13

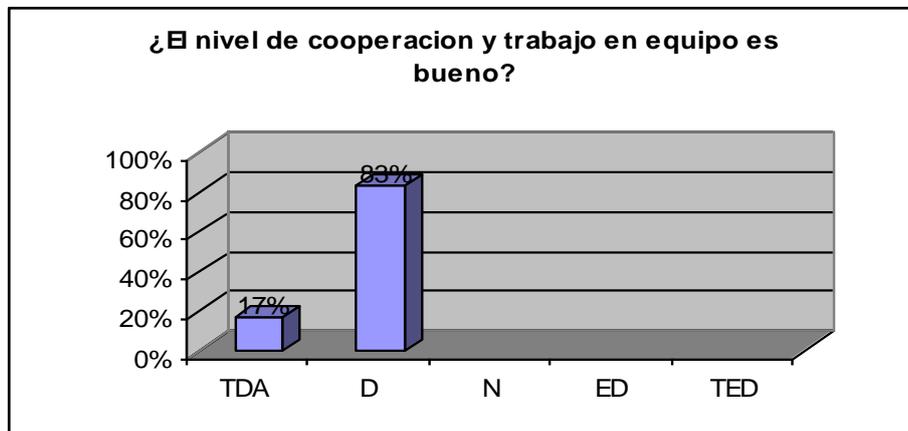


En el presente gráfico notamos que de 33%

un

trabajadores encuestados están de totalmente de acuerdo estos trabajadores son justamente parte de aquellos que recién se están integrando a la empresa. Mientras que por otro lado tenemos a un 67% de los trabajadores encuestados, los cuales opinan que las personas de su área si cooperan para realizar las tareas, lo dicen por experiencia.

**GRAFICO N 14**



En este ultimo grafico, podemos observar que el 83% de los trabajadores están de acuerdo que el trabajo en equipo en la empresa es bueno. Es decir que todos cooperan para alcanzar los objetivos de la empresa. Mientras que el 17% de los trabajadores están totalmente de acuerdo con esto.

### Discusión de Resultados

A continuación se presentan los resultados obtenidos en el proceso de investigación, encuesta que fue aplicada a los trabajadores de la empresa, en la cual se presentan todos los resultados procesados en gráficos frutos de la investigación.

Los siguientes resultados se presentan a manera de que respondan cada objetivo específico:

➤ **Determinar el grado de motivación de los trabajadores en NICOLL distribuciones.**  
 En el grafico 1, pudimos observar que el 30% de los trabajadores no opinan cuando se les preguntaron si están satisfechos en la empresa, esto se debe a que ellos esperan un trabajo, ya que los que contestaron esto fueron los empleados que tienen sus funciones de cargar el carro para las entregas (cargadores). Se le preguntaron también a los trabajadores si es que están a gusto en su área en estos momentos, el 83% de estos respondieron que si, para lo que podríamos agregar según la teoría es un buen síntoma para el clima de la empresa. Además pudimos observar que los trabajadores que contestaron que no están a gusto en su área fueron los mismos que no están satisfechos en la empresa. Notamos también que los trabajadores no están de acuerdo que su trabajo no sea una oportunidad para sobresalir; esto se debe por los cargos que ejercen estos trabajadores que de alguna u otra manera son inferiores a los profesionales: cargadores, repartidor. En cambio existe un porcentaje mucho mayor que sí consideran a su trabajo como una oportunidad profesional, ya que dicen haber adquirido cierta experiencia en distintos aspectos. Comparando esto con la teoría podemos decir que aquí notamos parte de la importancia de un adecuado clima organizacional, que mucho va a depender cómo la empresa esté administrada. Los trabajadores estuvieron de acuerdo cuando se les preguntaron si el clima es calido y cordial, comparando con la teoría este aspecto lo podemos ubicar en una de las variables del clima organizacional, tal es el caso de las variables intermediarias. Y lo más importante que los trabajadores perciben de forma positiva la empresa, que al final eso se refleja como una buena empresa. No existen problemas personales entre los trabajadores, Comparando esto con la teoría, decimos que forma parte de una de las características del clima organizacional, ya que de hecho se le está dando al trabajo su lugar en la organización y no se están originando conflictos entre ellos.

➤ **Determinar los indicadores para conocer los valores de los trabajadores en relación a su trabajo.**

Un buen por ciento de los trabajadores cree que el trabajo debe ser un reto, tomándolo de dicha manera. Para lo cual agregamos a manera general que de hecho estas personas que conforman la organización, pues poseen buenos valores con respecto a su trabajo. Esto es importante ya que los trabajadores no solo cumplen su oficio por recompensas, sino que lo hacen porque ellos quieren desarrollarse como tal, es decir, fijándose un reto. Por lo tanto le conviene a la empresa. Se les preguntaron también a los trabajadores que tan importante es para ellos obtener logros personales, la respuesta fue totalmente importante, un buen porcentaje de los empleados quieren obtener logros personales como: ascensos, ganar experiencia en el comercio, trabajar en empresas mucho más grandes etc. En realidad todos los trabajadores de alguna forma u otra quieren obtener logros, esto es una fortaleza para la empresa, ya que sino los trabajadores quieren obtener cosas importantes para la empresa, lo hacen para sí mismo. En realidad todo esto lo conviene a la empresa, en el sentido que el empleado va tener que esforzarse para alcanzar estos logros saliendo como beneficiarios la empresa y los empleados. Otra pregunta que les hicieron a los trabajadores y obtuvieron una respuesta positiva fue: la importancia para ellos el reconocimiento de los demás. Todo empleado tiene como meta ser mejor que los demás, en lo que realiza o desempeña. Y por ende el reconocimiento de los demás como un buen empleado y así obtener el respeto y reconocimiento de su jefe. En la empresa, los empleados cumplen sus funciones y desempeñan sus cargos correctamente, es decir, todos son reconocidos por su jefe y sus compañeros de trabajo. En conclusión podemos decir que ese reconocimiento que esperan los trabajadores de la empresa y de sus compañeros, se ve reflejada en los frutos y objetivos que alcanza la empresa

➤ **Determinar los elementos para evaluar la comunicación de los trabajadores en NICOLL distribuciones.**

Los trabajadores encuestados, están de acuerdo respecto a si su jefe les trasmite la información necesaria para desempeñar su trabajo. A lo que ellos agregan como una fortaleza que tiene la empresa, ya que estos trabajadores consideran que es esencial el hecho que un jefe sepa brindarles información. La información que les brinda en la empresa, son dependiendo de los cargos que realiza cada uno de ellos. Por ejemplo: la función del contador es mucho más compleja que la función que realiza los cargadores. Comparando esto con la teoría podemos decir, que el clima que se está realizando, en dicha empresa es de tipo participativo o participación en grupo. Otra pregunta que les hizo a los empleados de la empresa NICOLL, fue si la comunicación con su jefe es clara y directamente. Todos los empleados estuvieron de acuerdo, una de las razones que la comunicación en la empresa es clara y directamente es el tamaño de dicha empresa ya que el número de trabajadores son 6, la comunicaron del jefe – empleado es personal, trabajador por trabajador evitando así las ambigüedades o confusión. Mi jefe valora los puntos de vista de los miembros de la empresa, es otra pregunta que se le hicieron a los empleados de la empresa, el mayor porcentaje no respondieron a esta pregunta. Una de las razones es porque algunos de los trabajadores son nuevos en la empresa y no hay una comunicaron muy directa que digamos. El otro por ciento de los trabajadores respondieron que si están de acuerdo que su jefe valora sus puntos de vista de estos. Estos empleados son los que están más tiempo en la empresa y tiene una mayor confianza con su jefe en la empresa. Que llevando al lado teórico, también podemos considerarlo dentro de las variables intermediarias, ya que de alguna u otra manera, esto genera cierto grado de motivación para participar en las actividades o considerarse como parte importante de la empresa. y la última pregunta que se les hizo a los empleados de la empresa fue: si su jefe a creado un ambiente positivo de trabajo. La respuesta fue 67% de los trabajadores están de acuerdo con dicha pregunta. Entonces podemos descifrar que los trabajadores sienten o perciben un ambiente positivo en la empresa, donde pueden trabajar comodamente sin presiones o malos tratos. Esta última pregunta es la más importante ya que el trabajador se siente a gusto en la empresa.

➤ **Determinar el trabajo en equipo entre los trabajadores de NICOLL distribuciones.**

Para este último objetivo hicimos dos preguntas: una de ellas fue: si los miembros de su área cooperaba para realizar tareas. Las respuestas fueron de acuerdo 50% y no contestaron otros 50% de los empleados. Los empleados que prefirieron mantenerse al margen para dar su opinión en este punto, son justamente parte de aquellos que recién se están integrando a la empresa y por otro lado aquellos que no pueden ayudarse como por ejemplo: entre cargador – contador. Mientras que por el otro lado tenemos la otra mitad de trabajadores encuestados, los cuales opinan que las personas de su área si cooperan para realizar las tareas, lo dicen por experiencia.

En cuanto al nivel de cooperación y trabajo en equipo es bueno. La mayoría de los trabajadores encuestados opinan que están de acuerdo, ya que se puede contar con la gente de su grupo para cumplir compromisos y tareas, ya sea dentro o fuera de la empresa. Dado considerado importante por el gerente de la empresa, ya que es también una de las primeras cosas que debe sobresalir en cada uno de sus trabajadores de tal manera que formen parte del clima de la organización. .

### **Conclusiones**

- Que el tipo de clima organizacional de la empresa NICOLL, pertenece al clima organizacional de tipo participativo, ya que existe una comunicación directa entre jefe – empleado, un alto grado de confianza y las recompensas y castigos se utilizan para motivar al empleado.
- los trabajadores muestran en algunos casos, que son pocos, pues que en cierto grado estos trabajadores no están de acuerdo con algunos aspectos, tal es el caso de su satisfacción en la empresa, pero lo cual se debe no porque se les trate mal, sino porque dicen que aun son recién integrados a la organización y aún no se adaptan del todo. Y tienden a anhelar un trabajo mucho más recompensado.
- Las respuestas de casi todas las personas, han coincidido con lo que opina el dueño de la empresa respecto al clima que ellos propician en su lugar de trabajo.

### **Recomendaciones**

- El administrador de esta empresa, no debe optar por cambiar este ambiente laboral que existe, ya que por los resultados obtenidos es de mucho agrado y comodidad para casi la totalidad de los trabajadores.
- Y se recomienda también tratar de dar más confianza a los trabajadores que recién se han integrado a la empresa, que el hecho de ser nuevos no implica que se tienen que sentirse un poco cohibidos, al contrario, que ellos también se muestren tal y como son a la empresa.

### **Bibliografía**

BRUNET, Luc (2002). El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias. Trillas. México 121pp

FLOREZ, Javier. (2001). El comportamiento humano en las organizaciones. Universidad del Pacífico. Lima, 245pp

CHIAVENNATO Adalberto (2002). Gestión del Talento Humano. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana. Bogotá 475pp

## ANEXOS

### ANEXO 1

#### ENCUESTA

**I. Instrucciones:**

ponga una cruz (x) el recuadro que mejor refleje su respuesta. En caso de borrar y/o corregir, hágalo de forma tal que no de lugar confusión.

**II. Datos Generales:**

Sexo:

Masculino

Femenino:

**MOTIVACIÓN:**

	<b>Totalmente acuerdo</b>	<b>de acuerdo</b>	<b>neutro</b>	<b>en desacuerdo</b>	<b>totalmente en desacuerdo</b>
1. Estoy muy satisfecho en la empresa en este momento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Estoy muy satisfecho en el área en este momento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. creo que es una gran oportunidad trabajar aquí.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. El clima es calido y Cordial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. La moral es alta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. No existe problemas personales entre la gente de mi área.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**VALORES:**

	<b>Totalmente importante</b>	<b>Importante</b>	<b>neutro</b>	<b>sin importancia</b>	<b>totalmente sin importancia</b>
4. Que tan importante es para usted un trabajo que sea un reto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Que tan importante es para usted. Obtener logros personales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Que tan importante es para usted. el reconocimiento de los demás.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Que tan importante es para usted las oportunidades de progreso.
4. Que tan importante es para usted el sentido de pertenencia de su trabajo.

**COMUNICACION:**

- |  | <b>Totalmente acuerdo</b> | <b>de acuerdo</b>     | <b>neutro</b>         | <b>en desacuerdo</b>  | <b>totalmente en desacuerdo</b> |
|--|---------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------------|
| 5. Mi jefe me brinda la información Suficiente para desempeñar bien mi trabajo.            | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>           |
| 6. Mi jefe se comunica conmigo Clara y directamente evitando Confusiones.                  | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>           |
| 7. Valora los puntos de vista de los miembros de sus equipo.                               | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>           |
| 8. mi jefe ha creado un ambiente positivo de trabajo que promueve la comunicación directa. | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>           |

**TRABAJO EN EQUIPO:**

1. La gente en nuestra área coopera para realizar las tareas.

4

2. Se puede contar con la gente de mi grupo de trabajo para cumplir compromisos.

3. El nivel de cooperación y trabajo en equipo es bueno.

# **Evaluación del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Granda Contratistas S.R.L de la ciudad de Chiclayo.**

Granda Soto Mily Yesenia

## **Resumen**

Para una organización es vital la selección de personas, que a las veces incorporar un miembro nuevo a la empresa es decisivo, debido a que todo el esfuerzo de la empresa estará reflejado en el desempeño del mismo. Por tal razón es que a la hora de pensar en incorporar a alguien, se debe meditar en términos de inversión, en cómo los resultados de esta persona puede aportar valor a la empresa, que de no haber sido bien seleccionados, en vez de beneficiar podría perjudicar el cumplimiento de los objetivos de la organización en que trabaja.

Por lo tanto es necesario iniciar un correcto proceso de reclutamiento y selección, para eso es indispensable detectar cuál es el área que requiere más personal y por qué, luego evaluar de qué necesidades se habla, esto permitirá definir con más precisión las características indispensables para la posición, detectar que tipo de empleado podría cubrir la vacante y su adecuación a la organización misma. Es importante además resaltar que la búsqueda deberá dirigirse básicamente hacia personas dispuestas a obtener excelentes resultados y flexibles con capacidad de adaptarse a los cambios inesperados que se presentan día a día.

### **Palabras clave:**

Empresa, Evaluación, Reclutamiento, selección.

## **Abstract**

For an organization there is vital the persons' selection, which to you them see to incorporate a new member to the company is decisive, due to the fact that all the effort of the company will be reflected in the performance of the same one. For such a reason it is that at the moment of thinking of incorporating someone, it is necessary to to ponder in terms of investment, in how the results of this person it can contribute value to the company, which of not having being selected well, in you see of being of benefit it might harm the fulfillment of the aims of the organization in which it works.

For therefore is necessary to initiate a correct process of recruitment and selection, for it is indispensable to detect which is the area that needs more personnel and why, then to evaluate about that needs one speaks, this will allow to define with more precision the indispensable characteristics for the position, to detect that type of employee might cover the vacancy and his adequacy to the organization itself. It is important in addition to highlight that the search will have to be directed basically towards persons ready to obtain excellent results and flexes with aptitude to adapt to the changes unexpectedly that appear day after day.

### **Key words**

Company, Evaluation, Recruitment, selection.

## **Introducción**

Hoy en día para llegar a tener una organización participativa y con énfasis en la calidad, las empresas necesitan contar con gente capaz para promover el éxito anhelado en su organización. Es por tal razón que el proceso del reclutamiento y selección de personas en las empresas u organizaciones deben ajustarse a ciertos requisitos para seleccionar el profesional correcto.

Este trabajo de investigación tiene como objeto de estudio evaluar el proceso de reclutamiento y selección en la empresa Granda Contratistas. Para entonces el presente trabajo esta estructurado en tres puntos importantes, como punto I(Antecedentes), como punto II(Marco Teórico), y por tercero punto están los resultado y como por ultimo la discusión de resultados.

## **Antecedentes**

### **Situación Problemática**

Granda Contratistas S.R.L. Es una empresa residente en la ciudad de Chiclayo, que labora en el sector servicios, dedicada a la construcción de obras de construcción civil como edificios, iglesias, puentes, carreteras; entre otros, destacando en el mercado por las calidad, cumplido a tiempo y mucho profesionalismo. En esta empresa se ha realizado el reclutamiento y selección de personal tanto administrativo como de obreros; teniendo mucho énfasis especialmente en la contratación de personal administrativo.

### **Problema.**

¿La empresa Granda Contratistas realiza un proceso adecuado para el reclutamiento y selección de su personal?

### **Objetivos**

#### **Objetivo General**

- Evaluar el proceso de reclutamiento y selección de personas de la empresa Granda Contratistas.

#### **Objetivos específicos.**

- Investigar el proceso de Reclutamiento y Selección que maneja actualmente la empresa Granda Contratistas.
- Determinar las fuentes de reclutamiento que utiliza la empresa.
- Conocer las técnicas de selección de la empresa.

### **Materiales y Métodos.**

#### **Tipo de Estudio.**

El presente trabajo está dirigido a una investigación descriptiva. Por lo que se va a Evaluar el proceso de reclutamiento y selección de personas en la empresa Granda Contratistas S.R.L

#### **Diseño de Contratación de Hipótesis.**

El presente proyecto será contrastado a través de los resultados obtenidos mediante guías de observación, y entrevistas que posteriormente serán procesadas en programas de Excel que permitirán demostrar si la hipótesis es verdadero o no.

### **Métodos, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Los métodos utilizados para este proyecto son los siguientes:

‘

**Método:** El método utilizado para este proyecto será el Descriptivo.

- a) **Técnicas de Gabinete:** Fichas bibliografías, textuales y de resumen
- b) **Técnica de Campo:** Observación y entrevista.

### **Justificación.**

Este trabajo es de gran importancia porque va a permitirme evaluar el proceso de reclutamiento y selección de personal que realiza la empresa Granda Contratistas S.R.L para contratar a su personal para brindar sus servicios en el sector construcción. Es importante para razón de mi formación como futura administradora y el compromiso de en un futuro tener a cargo la contratación de personal que involucra el desarrollo de las organizaciones.

## **Marco Teórico**

### **Definición de reclutamiento de Personal.**

Idalberto Chiavenato (Chiavenato, 1990) apunta que el reclutamiento consiste en un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar.

Alfredo Guth (2001), nos dice que el reclutamiento es el proceso permanente mediante el cual una organización reúne solicitantes de empleo, de manera oportuna, económica y con suficiente cantidad y calidad para que posteriormente concurse en función de selección.

El reclutamiento no es más que atraer, mayormente, una gran cantidad de candidatos posibles con capacidad de ocupar un puesto en la empresa solicitante.

### **Definición de Selección de Personal.**

Chiavenato (2000) afirma que la selección es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. La selección, busca solucionar dos problemas fundamentales:

- a. adecuación del hombre al cargo.
- b. eficiencia del hombre en el cargo.

Maria García N (2001), definen a la selección de personal como un compendio de planificación, análisis y método dirigido a la búsqueda, adecuación e integración del candidato mas cualificado para cubrir un puesto dentro de la organización. En su definición establece el perfil básico del seleccionador. Éste sería un profesional con:

- Capacidad para planificar, analizar y prever las necesidades de personal, actuales o futuras, de la empresa. Un seleccionador debe valorar los recursos humanos de forma que el tiempo de respuesta ante una demanda de selección, ya sea prevista o imprevista, sea inmediato.
- Capacidad para establecer el método de selección que mejor se ajuste a las necesidades y características del puesto y de la empresa. La propia selección esta sujeta a la ley de oferta y demanda; en función de la misma puede variar la forma de enfocarse.
- Capacidad para adecuar e integrar. El seleccionador a de prever el sistema de acogida que permita la adaptación del profesional seleccionado de la forma menos traumática tanto para el como para la empresa.

### **Principios de la selección de personal.<sup>1</sup>**

Es importante dar a conocer tres principios fundamentales que son:

---

<sup>1</sup> Zully González. Proceso de reclutamiento y selección. 2001

- **Colocación.** Es muy común seleccionar a los candidatos teniendo en cuenta un puesto en particular; pero parte de la tarea del seleccionador es tratar de incrementar los recursos humanos de la organización, por medio del descubrimiento de habilidades o aptitudes que pueden aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización.

Pero si un candidato no tiene las habilidades necesarias para ocupar un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales, es necesario descubrir otras habilidades, las cuales puedan ser requeridas en otra parte de la organización.

- **Orientación.** Tradicionalmente se ha considerado a la organización como un sistema aislado de su medio. Por tanto, si un candidato no era aceptado, simplemente se le rechazaba; pero no hay que olvidar que la organización se encuentra engarzada dentro de un sistema económico, social, cultural, etc., y que por ello cumplirá con sus objetivos sociales si ayuda a resolver los problemas del país.

Es necesario considerar la labor del seleccionador ya no como limitada por la organización, sino en un sentido más amplio y teniendo como marco de referencia los problemas de subocupación y desempleo en el país.

Entonces en caso de que no sea posible aceptar a un candidato, es necesario orientarlo; es decir, dirigirlo hacia las posibles fuentes de empleo o hacia el incremento de sus recursos a través de una escolaridad adecuada; o hacia la solución de sus problemas de salud.

- **Ética profesional.** Parece ser que muchos seleccionadores no se han dado cuenta de las enormes implicaciones éticas y humanas de su trabajo, a juzgar por la proliferación de oficinas de selección que no cumplen los más elementales principios técnicos de esta función. Ahora bien, esas decisiones pueden afectar la vida futura del candidato. Si no es aceptado, si se le coloca en un puesto para el cual no tiene habilidades; para el cual tiene más capacidad de la necesaria, etc., son circunstancias que pueden convertirse en frustraciones para el candidato y que, por tanto, pueden afectar la salud mental y la de su familia y de alguna forma afectar negativamente a la organización. Es pues imprescindible que el seleccionador tenga plena conciencia de que sus actividades pueden afectar, a veces definitivamente la vida de otras personas.

### **Importancia del proceso de reclutamiento y selección para la organización.**

El proceso de reclutamiento y selección consiste en una serie de pasos lógicos a través de los cuales se atraen candidatos a ocupar un puesto y se eligen las personas idóneas para ocupar un cargo específico dentro de la organización.

Es importante ya que a través de la selección de personal la organización puede saber quiénes de los solicitantes que se presentan son los que tienen mayor posibilidad de ser contratados para que realicen eficazmente el trabajo que se les asigne. Este proceso implica igualar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad del solicitante con las especificaciones del puesto. Asimismo, una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o como también franquear el ingreso a alguien con influencia negativa que puede afectar el éxito de la organización.

### **Descripción del proceso de reclutamiento y selección de personal.**

#### **Planeación de Recursos Humanos.**

Determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá una organización, es una técnica, ya que al determinar el número y el tipo de empleados que serán necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento,

selección. La planeación de recursos humanos permite al departamento de personal suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado.

Tradicionalmente se llevaban a cabo labores de planeación financiera, de producción, de ventas, de mercadotecnia, entre otros. Sin embargo, los ejecutivos han comprendido que todo esto lo realiza personal específico; sin este elemento, todas las demás labores no pueden llevarse a cabo, ello convierte a la planeación de recursos humanos en una actividad altamente prioritaria

“Teóricamente todas las organizaciones deberían identificar sus necesidades de personal a corto y largo plazos. A corto plazo se determinan las necesidades de personal generalmente a un año; a largo plazo se estiman las condiciones de personal en lapsos de dos, cinco, diez y hasta veinte años. En la práctica, esta labor se ha difundido más entre las empresas de gran tamaño, debido a varias razones, entre ellas la principal es el alto costo de la planeación en gran escala” (Zully González; 2001).

### **Necesidad de Recursos Humanos.**

Se inicia cuando se presenta una vacante, entendiendo como tal la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación debido a la imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando. Antes de proceder a cubrir dicha vacante, deberá estudiarse la posibilidad de redistribución del trabajo, con objeto de que dichas tareas sean realizadas entre el personal existente y, solo en caso de no ser posible, se solicitará que se cubra.

### **Requisición.**

El reemplazo y el puesto de nueva creación, se notifican a través de una requisición al departamento de selección de personal o a la sección encargada de estas funciones, señalando los motivos que las están ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar, departamento turno y horario.

### **Análisis de puestos.**

Recibida la requisición de personal, se recurrirá al análisis de puestos, con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona, para ocupar el puesto eficientemente. En caso de no existir dicho análisis, deberá proceder en su elaboración para poder precisar qué se necesita. La información sobre análisis de puestos es importante porque comunica a los especialistas en personal qué deberes y responsabilidades se asocian a cada puesto.

### **Fuentes de reclutamiento.**

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo.

Se considera que para que el reclutamiento sea eficaz, se debe atraer suficiente candidatos para abastecer adecuadamente el proceso de selección.

Se entiende por fuentes de reclutamiento, los lugares de origen donde se podrá encontrar los recursos humanos necesarios.

Existen dos fuentes de reclutamiento: externo e interno.

“El reclutamiento se denomina externo cuando abarca candidatos reales o potenciales, disponibles u ocupados en otras empresas. Se denomina interno cuando aborda candidatos

reales o potenciales ocupados únicamente en la propia empresa y su consecuencia es el proceso de recursos humanos” (Chiavenato, 1990).

El reclutamiento interno ocurre cuando, habiendo determinado un cargo, la empresa trata de llenarlo mediante la promoción de sus empleados. Por tanto esto disminuirá el periodo de entrenamiento y, lo más importante, contribuirá a mantener la alta moral del personal que ya trabaje en la organización, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios ascensos.

El reclutamiento es externo cuando, habiendo determinado la vacante, la organización trata de llenarla con personas extrañas, o sea, con candidatos externos que son atraídos por las técnicas de reclutamiento aplicadas. El reclutamiento externo recae sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o colocados en otras organizaciones.

### **Solicitud de empleo.**

El espacio asignado a la oficina de reclutamiento y selección deberá proporcionar las facilidades adecuadas a fin de que resulte funcional y reduzca al mínimo las incomodidades que surjan ante la presencia de numerosos candidatos. Es aconsejable una sala de espera confortable, iluminada y suficientemente ventilada, así como cubículos privados que permitan las condiciones ambientales necesarias para la realización de las diferentes etapas del proceso de selección.

Determinada el área donde serán recibidos los candidatos, se procede a llenar la solicitud de empleo.

La hoja de solicitud es un formato impreso a través del cual un candidato proporciona información personal a una empresa, con el propósito de que sea considerado en el proceso selectivo establecido y para que la organización cuente con una fuente objetiva que permita tomar una decisión acertada respecto a descartar al aspirante o aceptarlo.

Las solicitudes de empleo deberán estar diseñadas de acuerdo con el nivel al que se están aplicando.

Es deseable tener tres formas diferentes: para nivel de ejecutivos, nivel de empleados y nivel de obreros. Esto tomando en cuenta las diferentes características de cada puesto y los requerimientos de cada uno.

Es muy importante su elaboración, ya que es el primer expediente informativo del trabajador y significa:

- Un inventario biográfico del aspirante.
- Es un auxiliar para llevar a cabo las entrevistas, ya que esta estructurada de acuerdo a un orden lógico.
- Es una ayuda en el proceso selectivo, al llevar a cabo la planeación del mismo.

Es común que la solicitud de empleo incluya información sobre, datos personales, preparación académica, antecedentes laborales, pertenencia a instituciones, distinciones, pasatiempo y referencias (Aquino, 1993)

### **Entrevista inicial.**

Esta entrevista pretende detectar de manera clara y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más visibles del candidato y su relación con los requerimientos del puestos; por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, entre otros con el objeto de descartar aquellos candidatos que no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir; debe informársele también la naturaleza del trabajo, el horario,

la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que él decida si le interesa seguir adelante en el proceso. Si existe interés por ambas partes, se pasa a la siguiente etapa.

### **Entrevista de selección.**

La entrevista es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar u obtener información o modificar actitudes, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones. Cada entrevista tiene un objetivo específico.

Si la entrevista es una conversación y tiene un objetivo, en este caso serán el, entrevistado y entrevistador, que van a ejercer una acción recíproca; y aunque es uno de los medios más antiguos para allegar información del solicitante, sigue representando un instrumento clave en el proceso de selección, lo cual implica el conocimiento de diversas técnicas a utilizar en la misma, dependiendo de las características del entrevistado y del nivel que se esta seleccionando

“La tarea del entrevistador es preparar el ambiente en que se realizará la entrevista y la cual puede condicionarse, dependiendo esto de las reacciones del entrevistado que pretende conocer. En dicho ambiente se incluye la actitud del entrevistador desde el momento en que recibe al solicitante” (Arias, 2004).

### **Pruebas psicológicas.**

En esta etapa del proceso de selección se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo.

Existen diversos tipos de pruebas psicológicas que miden características determinadas del individuo entre las más conocidas se encuentran: Pruebas de personalidad, inteligencia, intereses, rendimiento, aptitud.

### **Entrevista final.**

En su mayoría de las empresas el supervisor inmediato o el gerente del departamento es quien tiene la última palabra con respecto a la contratación de nuevos empleados.

Independientemente de quién tome la decisión final, el futuro supervisor tenderá a tener una participación más activa si puede desempeñar una función positiva en el proceso de selección. Por lo común, el supervisor está en una posición muy adecuada para evaluar la competencia técnica del solicitante, así como su idoneidad general. Cuando el supervisor recomienda la contratación de una persona a quien ha entrevistado, contrae consigo mismo la obligación psicológica de ayudar al recién llegado.

### **Solicitud de documentos que informan sobre el candidato.**

Generalmente se le conoce como estudio económico-social el cual debe de cubrir tres áreas:

- Proporcionar una información de la actividad sociofamiliar, a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que influyan directamente en el rendimiento del trabajo.
- Conocer lo más detalladamente la posible actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo en razón de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores.
- Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada.
- En esta fase se verifican los datos proporcionados por el candidato en la solicitud, y en la entrevista del proceso de selección. Asimismo se investigan sus condiciones actuales de vida y se verifican sus antecedentes a través de las opiniones expresadas por las personas con las que ha tenido interrelación.

La veracidad de la información proporcionada por la investigación económico-social de acuerdo con la experiencia, el nivel y el puesto que se desea cubrir, así como el costo de la misma, determinará el canal que se utiliza para su realización. (Arias, 2004)

### Examen médico.

El examen médico de admisión reviste una importancia básica en las organizaciones, al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad entre otras. También existen otras razones entre las que se cuentan el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa y va a convivir con el resto de los empleados, hasta la prevención de accidentes.

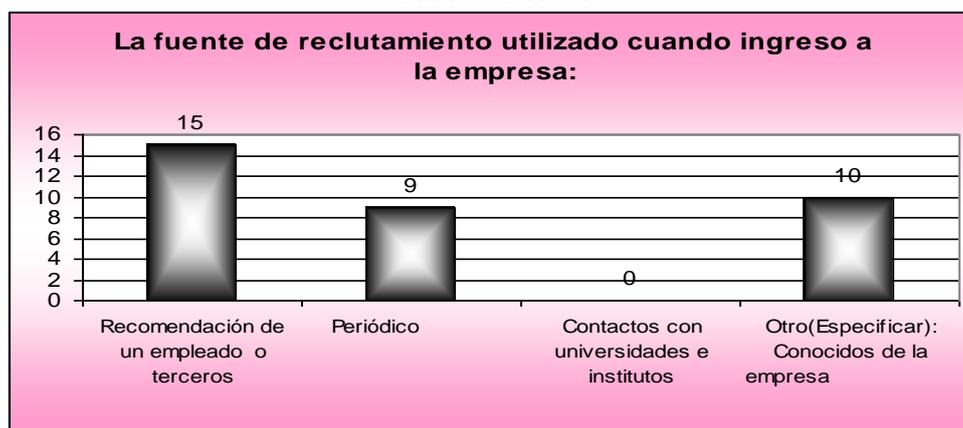
### Decisión final.

Con la información obtenida en cada una de las fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. Se presenta al jefe inmediato para su consideración y decisión final.

## Resultados

### Resultado de encuestas

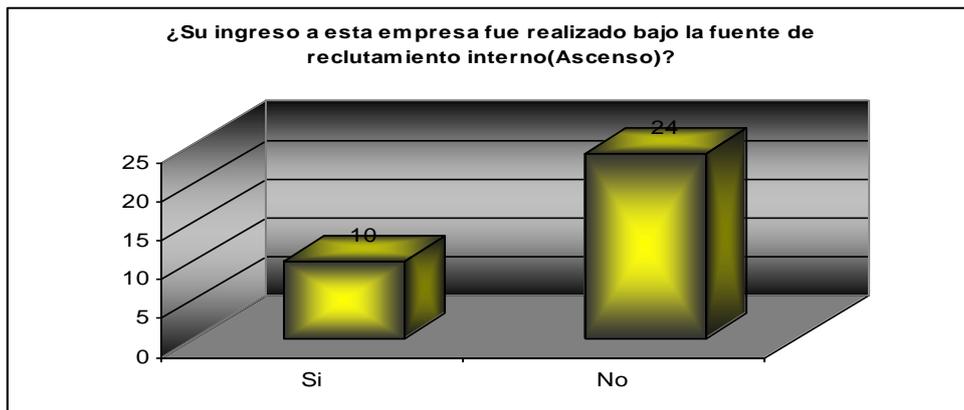
GRAFICO Nº 01



### Interpretación

En este gráfico se muestra las diversas fuentes por las que los trabajadores fueron reclutados por la empresa Granda Contratistas. De los 34 encuestados el 44% (15) fue reclutado mediante la recomendación de un empleado o terceros, por consiguiente el 29%(10) fue reclutado mediante el anuncio en periódico; tratándose exclusivamente de la contratación de personal de oficina, mientras que el 26,5%(9) de ellos fue reclutado por ser conocidos de la empresa; son personas que en algún momento han trabajado temporalmente para la empresa. El porcentaje (véase en el anexo cuadro Nº 01)

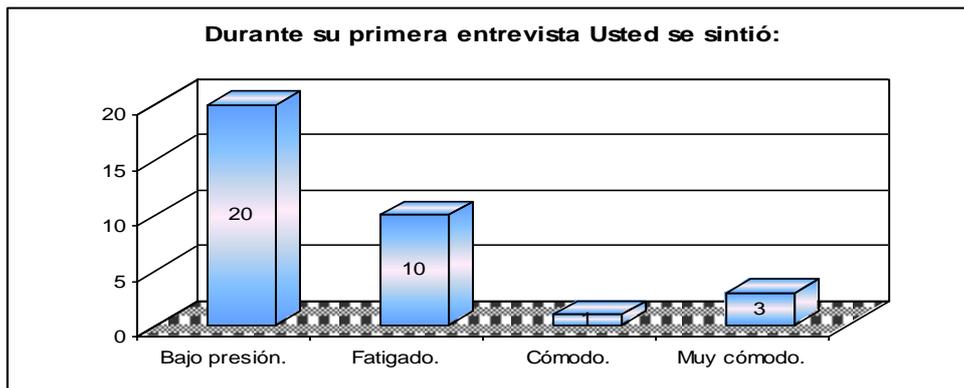
**GRAFICO N° 03**



**Interpretación**

Se observa que de los 35 trabajadores encuestados (profesionales y obreros) de la empresa Granda Contratistas, 10 de ellos fueron reclutados internamente mediante un ascenso de su trabajo; ejemplo un operario ascendiendo a maestro de obra. Por consiguiente 24 de los trabajadores restantes fueron reclutados externamente y por diversas fuentes de reclutamiento. El porcentaje (véase en anexo cuadro N° 03)

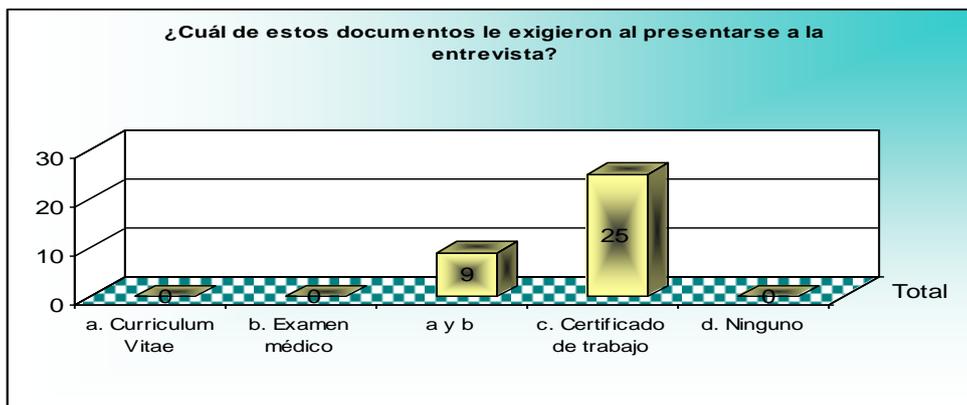
**GRÁFICO N° 06**



**Interpretación**

En este gráfico se puede ver las diversas situaciones por las que pasan las personas entrevistadas para determinar si los contratan o no. Podemos apreciar que el 58,8%(20) expresa averse sentido bajo presión, por otro lado el 29%(10) fatigado, mientras que un 2,9% se siente muy cómodo. El porcentaje (véase en anexo cuadro N° 6)

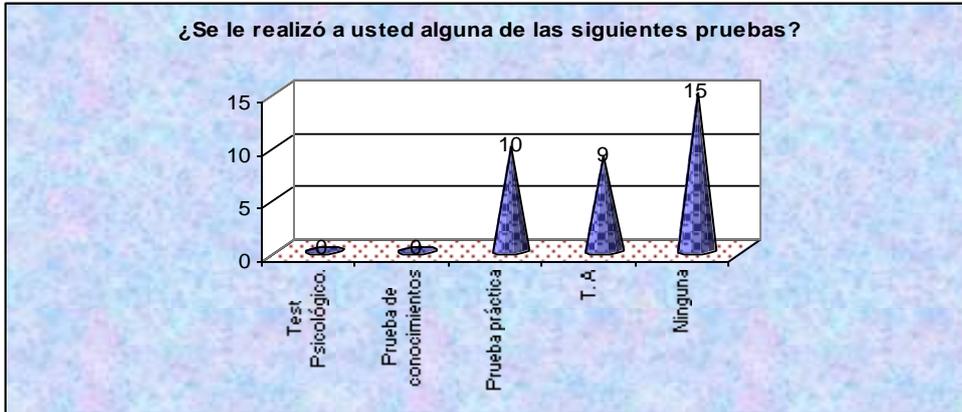
**GRAFICO N° 07**



### Interpretación

En este gráfico se muestra los diversos documentos que exigió la empresa al momento de presentarse el futuro trabajador a la entrevista de trabajo, como vemos a la mayoría de trabajadores se les exigio presentar su certificado de trabajo por tratarse mayormente de obreros (73,5%) véase porcentaje en anexos, cuadro N° 07. No obstante un 26,5% respondió haber presentado curriculum vitae y realizado examen médico; esta reflejado principalmente por personal de oficina.

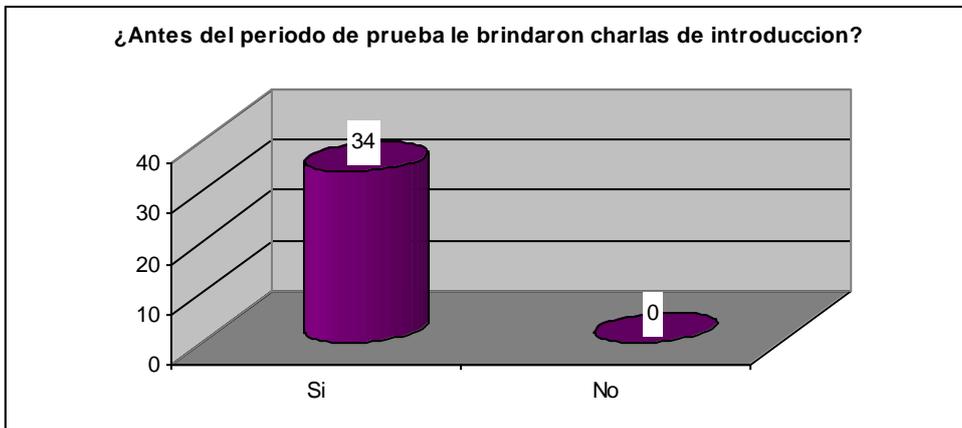
GRAFICO N° 09



### Interpretación

En este gráfico se presenta las diferentes pruebas por las que pasaron los trabajadores. De los 34 encuestado 10 de ellos dijo aver pasado por pruebas prácticas; especialmente se trata de obreros de construcción, por otro lado 9 de ellos han pasado por test psicológicos, prueba de conocimientos y prueba práctica, mientras que 15 de ellos no paso por ninguna prueba, muchas veces por tratarse de improvisos o porque a la gente que se contrata ya se conoce. Porcentaje véase en anexo cuadro N° 09.

GRAFICO N° 11



### Interpretación

Como se sabe una vez que la empresa a seleccionado a ciertos N° de trabajadores muchas veces pasan por un proceso de introducción y en otras no. En la empresa Granda contratistas de los 34 encuestado el 100% respondió que si le brindaron charlas de introducción; es decir instrucciones para realizar su nuevo trabajo. Porcentaje véase en anexo cuadro N° 11.

## Resultados de entrevistas

### A: Gerente General de la empresa Granda Contratistas

#### 1. ¿Cuáles son las fuentes que usted utiliza para reclutar personal para su empresa?

Bueno, en esta empresa mayormente, se utiliza dos fuentes de reclutamiento que son avisos por periódicos ; la otra fuente es el banco de datos que contiene la información del personal por cada área que la misma experiencia vivida con ellos en antiguas obras temprales y visto ya el desenvolvimiento del trabajador, la empresa por su parte rescata esa información para una próxima ocasión, dada la oportunidad se convoca vía teléfono a dos o tres de los conocidos a presentar su presupuesto.

#### 2. Según sus conocimientos, ¿Cuál considera usted que es la fuente más óptima de reclutamiento?

A base de la experiencia en diferentes obras se ha seleccionado a los mejores de cada especialidad, los mismos que constituyen el banco de datos.

#### 3. De acuerdo a su experiencia ¿cuál cree usted que es el reclutamiento más adecuado: interno o externo? ¿Por qué?

Interno, hasta la capacidad de personal conocido que tenga la empresa, ante una mayor demanda se debe conocer y saber seleccionar de acuerdo al perfil de cada puesto.

#### 4. Las técnicas que utiliza la empresa para seleccionar su personal son:

Se selecciona de acuerdo a varios factores:

- Prueba de conocimientos.
- Tes psicológicos.
- Experiencia en trabajos de su campo y trabajos similares.
- Grado de confiabilidad; esto se ve a través de referencias por terceros y personas que hayan trabajado con él.

#### 5. ¿Cuáles son los documentos o requisitos que exige la empresa a los candidatos para ocupar el cargo indicado?

- Currículum vitae
- Certificado de antecedentes policiales y judiciales.
- Examen médico dependiendo de la empresa con la que se va a trabajar nuestra.
- Cerificado de trabajos o contratos de obra; en este caso se realiza vía teléfono, se realiza un seguimiento de las empresas en las que laboro el trabajador, para constatar si lo que el afirma es efectivamente verdadero o tal vez no.

## Discusión de Resultados

En este trabajo de investigación se ha tenido como objetivo general Evaluar el proceso de reclutamiento y selección de personas de la empresa Granda Contratistas.

Cabe indicar que todas las empresas demandan de personal para hacer posibles la prestación de un bien o servicios, por lo que necesitan reclutar para un posterior proceso de selección. Es posible además que muchas empresas lo realizan de forma empírica por lo mismo se arriesgan a tener como trabajador, bien a al personal indicado o tal vez no. Por tal razón es importante el conocimiento y por consiguiente la aplicación de ciertas técnicas, y empleo de diversas fuentes para poder llevar a cabo dicho proceso.

Por tanto fue necesario investigar el proceso de reclutamiento y selección que maneja actualmente la empresa objeto de estudio. Resultó de que la empresa para contratar su personal, especialmente cuando se trata de contratar personal administrativo como: ingenieros, asistentes, personal para logística, guardianía, seguridad, personal para prevención de riesgos, topógrafos entre otros, la empresa recluta personal tanto interno como externo, dependiendo de la demanda de trabajadores que requiere la empresa. (Véase gráfico N° 03)

Primeramente, convoca a un reclutamiento, mediante anuncios por periódico, en el cual como lo indica el gerente de la empresa se especifica claramente el diseño del cargo y el perfil del profesional que necesita la empresa.

Unas veces convocadas el anuncio los candidatos interesados se presentan en la fecha indicada por la empresa a la entrevista con el gerente o personal encargado y con el psicólogo para el proceso de selección. El gerente más que nadie conoce lo que quiere para su empresa por tanto sabe lo que va a preguntar, pero si realiza una pre anotación de puntos importantes que le ayuden a no pasar por desapercibida información que puede ser relevante conocer del candidato, pero cuando el gerente no es el que realiza las entrevistas el encargado si utiliza un banco de preguntas previamente redactadas por el gerente. Como se ve en los resultados de las encuestas en el momento de la entrevista, como es natural, los candidatos por x razones se sienten fatigados, bajo presión (Véase gráfico N° 06); porque además muchos de ellos tienen que pasar por pruebas de conocimientos, pruebas de campo, además de pasar por pruebas psicológicas; que para la empresa es importante saber que sus trabajadores son de fiar. (Véase en gráfico N° 09)

La otra parte concerniente también a la contratación de obreros, la empresa mayormente recluta personal mediante recomendaciones por empleados o terceros y por conocidos de la misma empresa que forman parte del banco de datos con que cuenta la empresa producto de las experiencias vividas con los trabajadores en obras anteriores. Así mismo la empresa como parte de la selección de personal exige la presentación de los siguientes documentos: Currículum vitae, certificado de antecedentes policiales y judiciales, examen médico dependiendo de la empresa con la que va a trabajar, Certificado de trabajos o contratos de obra (véase en resultados de entrevista pregunta N° 4 y 5; y en resultados de encuesta pregunta N° 07). Pero además la empresa realiza un seguimiento vía teléfono de los antecedentes de ciertos candidatos para constatar no solamente su reputación si no además para constatar si la información presentada es real y así una vez obtenida dicha información procede a elegir el mejor.

Como es necesario una vez seleccionado el personal que requiere la empresa para cada obra; todos los trabajadores especialmente obreros pasan por un proceso de introducción para que luego puedan desempeñarse sin problema alguno.

### **Conclusiones**

- Respondiendo a mis objetivos, puedo concluir que la empresa Granda Contratistas para contratar personal especializado en el campo requerido por la empresa realiza también un proceso de reclutamiento y selección, convocando primeramente por anuncios en periódicos, los candidatos que se presentan la gran mayoría dependiendo del cargo que se va a ocupar pasan por dos entrevistas una con la persona encargada de reclutar que puede ser el gerente de la misma empresa o una persona encargada y la otra entrevista es con el psicólogo.
- La empresa también recluta personal mediante sugerencias de empleados o tercero, o por consiguiente del mismo banco de datos que maneja la empresa; es decir recluta internamente y externamente dependiendo de la demanda de trabajadores que necesite la empresa.
- En síntesis podemos decir en la empresa las principales técnicas que se utilizan para reclutar y seleccionar personal son: pruebas de conocimientos, Test psicológicos, experiencia en trabajos de su campo y trabajos similares, grado de confiabilidad; exigiendo reunir ciertos requisitos ya mencionados anteriormente (documentos).

### **Recomendaciones**

- La empresa debe tener más énfasis en cuanto a la selección de obreros
- Debe dar a conocer, que los trabajadores más eficientes, serán llamados para posteriores obras y así motivarlos.

## Bibliografía

Aguirre, Alfredo Guth (2001) Reclutamiento, Selección e integración de recursos humanos. México

Aquino, Jorge; Vola, Roberto; Arecco, Marcelo; Aquino, Gustavo (1993) Recursos Humanos. Editorial Macchi Grupo Editor. Buenos Aires.

Arias Galicia, L. Fernando; Heredia Espinosa, Víctor (2004). Administración de recursos humanos: para el alto desempeño. Editorial Trillas. México.

Chiavenato, Adalberto.(2000). Administración de recursos humanos.. Editorial: Mc Graw-Hill Interamericana. Colombia.

Minguez Vela, Andres (2000). Dirección práctica de recursos humanos. Madrid.

Sherman, Arthur; Bohlander, George; Snella, Scout (1998). Administración de recursos humanos. Editorial: International Thomson Editores. México.

Zully González (2001). El proceso de reclutamiento y selección.

## Anexos

**CUADRO Nº 1**

1. la fuente de reclutamiento utilizado cuando ingreso a la empresa	Total	%
Recomendación de un empleado o terceros	15	44
Periódico	9	26,5
Contactos con universidades e institutos	0	0
Otro(Especificar): Conocidos de la empresa	10	29
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100</b>

**GRAFICO Nº 01**



**CUADRO N° 02**

	Total	%
2. ¿Le gustaría a usted que la búsqueda de todo el personal para la empresa se realizara utilizando las fuentes de reclutamiento?		
Interno	8	23,5
Externo	26	76,5
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100</b>

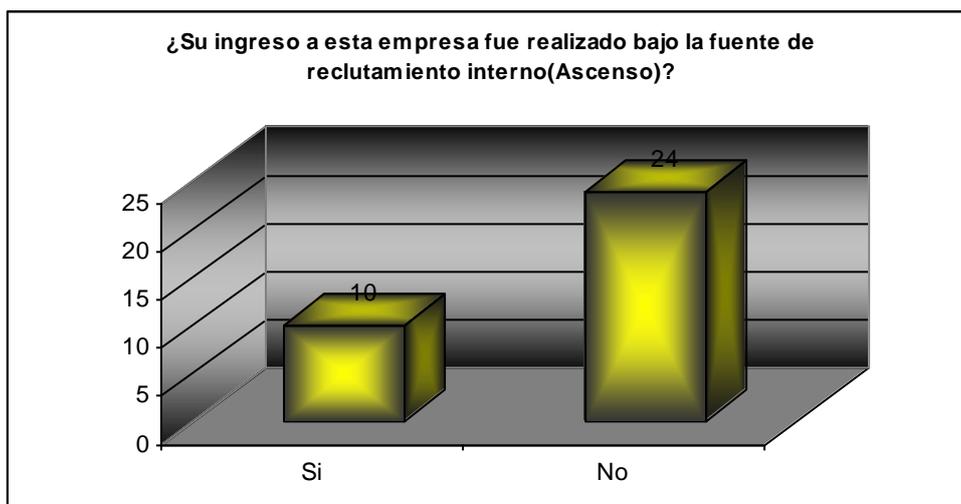
**GR AFICO N° 02**



**CUADRO N° 03**

	Total	%
3. ¿Su ingreso a esta empresa fue realizado bajo la fuente de reclutamiento interno (Ascenso)?		
Si	10	29,4
No	24	70,6
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100</b>

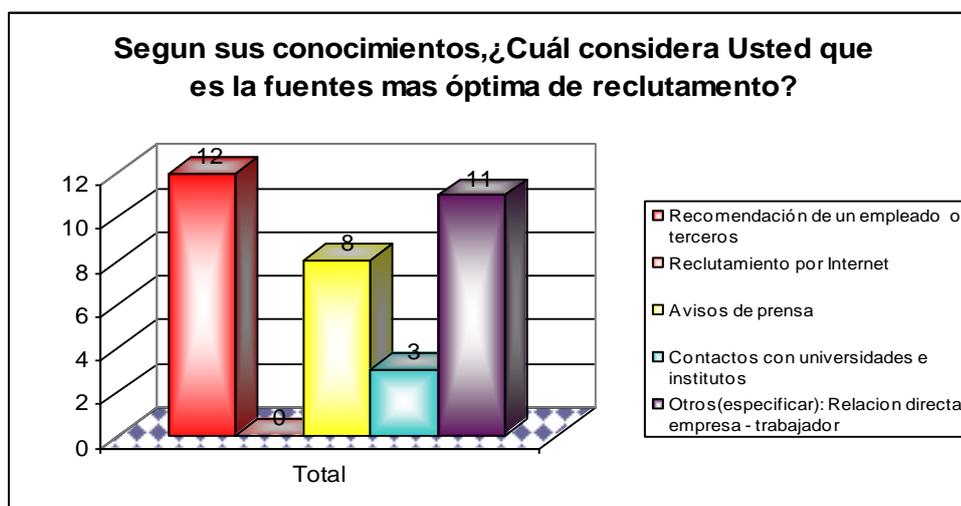
**GRAFICO N° 03**



**CUADRO N° 04**

<b>4. Según sus conocimientos, ¿Cuál considera usted que es la fuente más óptima de reclutamiento?</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Recomendación de un empleado o terceros	12	35
Reclutamiento por Internet	0	0
Avisos de prensa	8	23,5
Contactos con universidades e institutos	3	8,8
Otros(especificar): Relación directa empresa - trabajador	11	32
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100</b>

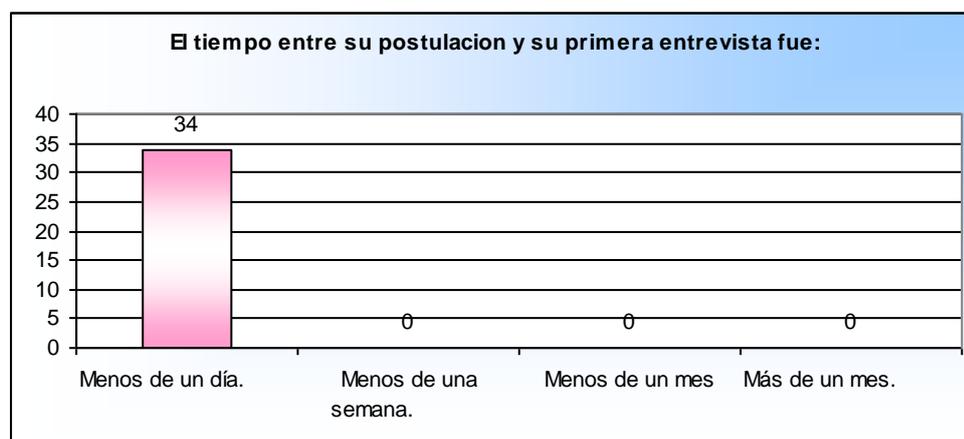
**GRÁFICO N 04**



**CUADRO N° 05**

<b>5. El tiempo entre su postulación y su primera entrevista fue:</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Menos de un día.	34	100
Menos de una semana.	0	0
Menos de un mes	0	0
Más de un mes.	0	0
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100</b>

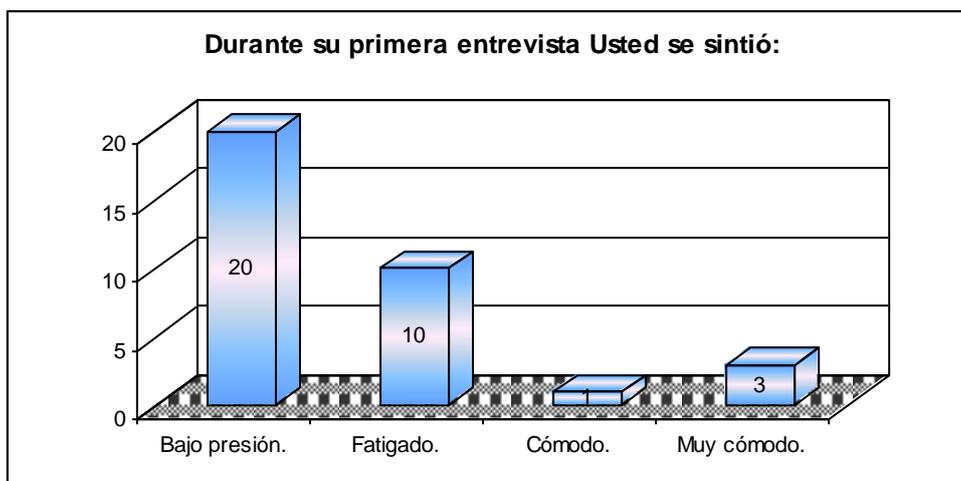
**GRAFICO N° 05**



**CUADRO N° 06**

<b>6. Durante su primera entrevista usted se sintió:</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Bajo presión.	20	58,8
Fatigado.	10	29
Cómodo.	1	2,9
Muy cómodo.	3	8,8
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100</b>

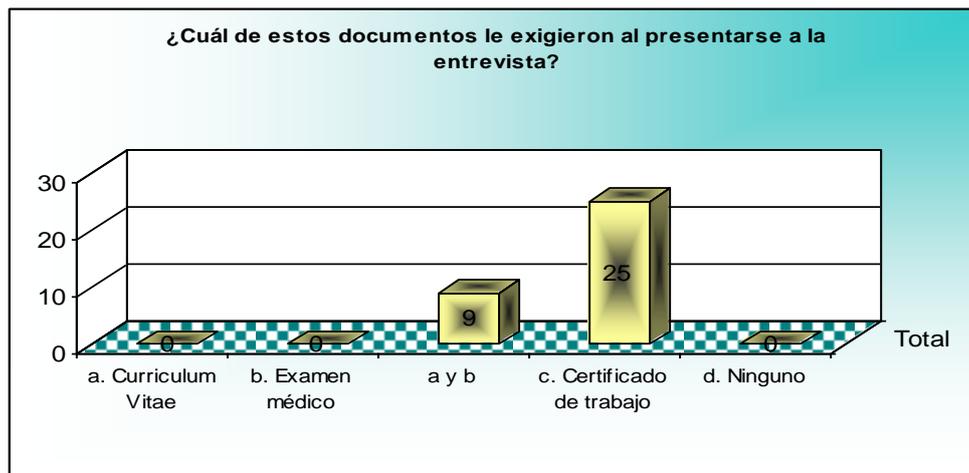
**GRÁFICO N° 06**



**CUADRO N° 07**

<b>7. ¿Cuál de estos documentos le exigieron al presentarse a la entrevista?</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
a. Curriculum Vitae	0	0
b. Examen médico	0	0
a y b	9	26,5
c. Certificado de trabajo	25	73,5
d. Ninguno	0	0
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100</b>

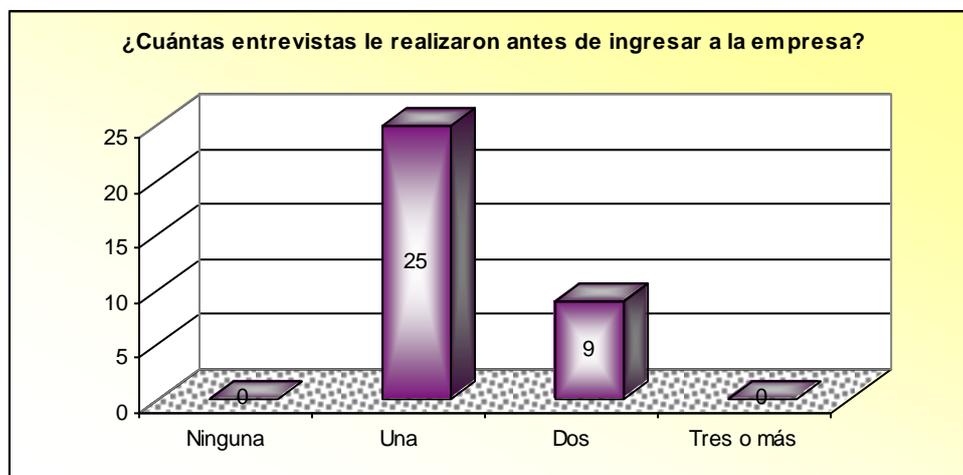
**GRAFICO Nº 07**



**CUADRO Nº 08**

<b>8. ¿Cuántas entrevistas le realizaron antes de ingresar a la empresa?</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Ninguna	0	0
Una	25	73,5
Dos	9	26,5
Tres o más	0	0
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100</b>

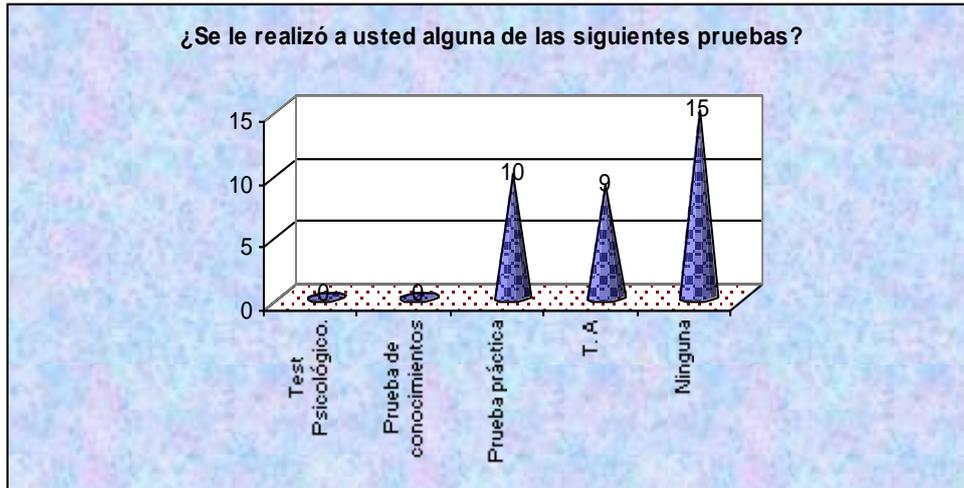
**GRÁFICO Nº 08**



**CUADRO Nº 09**

<b>9. ¿Se le realizó a Usted alguna de las siguientes pruebas?</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Test Psicológico.	0	0
Prueba de conocimientos	0	0
Prueba práctica	10	29
T. A	9	26,5
Ninguna	15	44
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100</b>

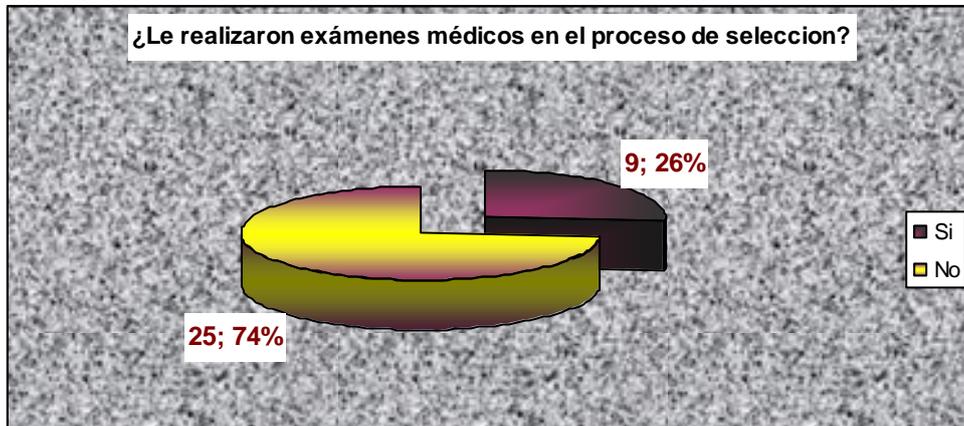
**GRAFICO Nº 09**



**CUADRO Nº 10**

10. ¿Le realizaron exámenes médicos en el proceso de selección?	Total	%
Si	9	26,5
No	25	73,5
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100</b>

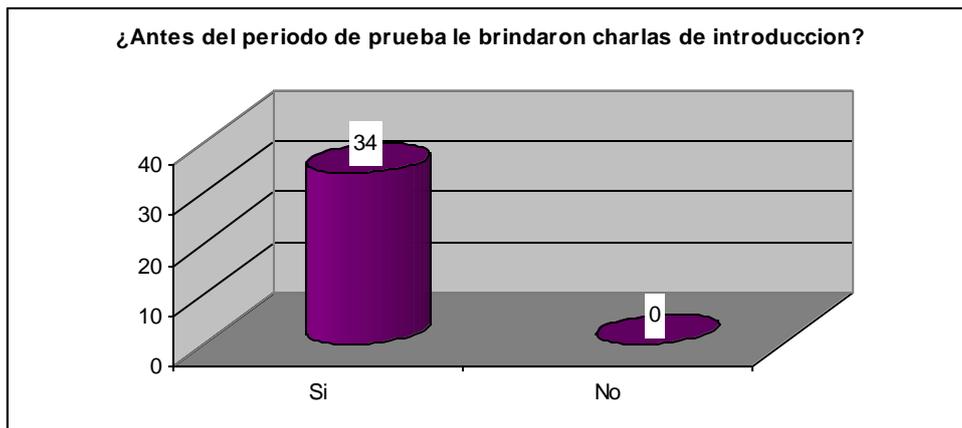
**GRAFICO Nº 10**



**CUADRO Nº 11**

11. ¿Antes del periodo de prueba le brindaron charlas de introducción?	Total	%
Si	34	100
No	0	0
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100</b>

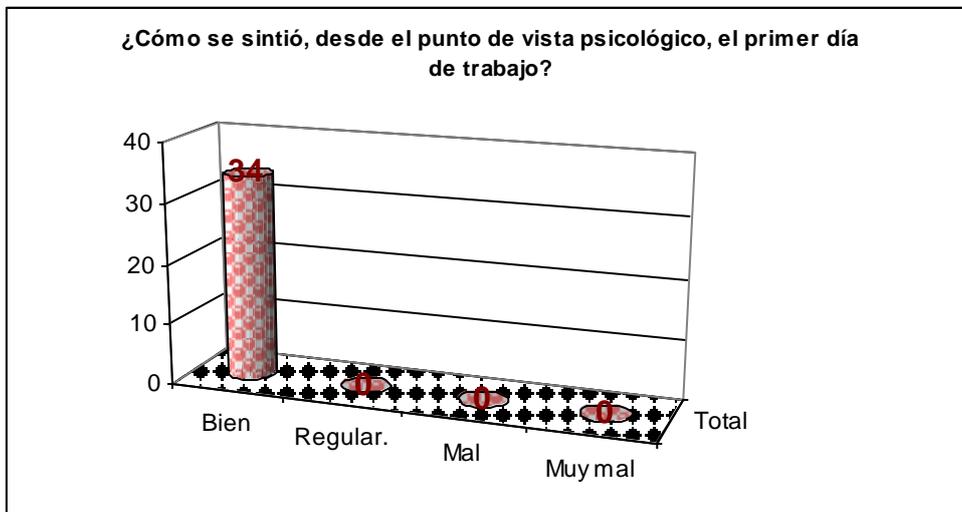
**GRAFICO Nº 11**



**CUADRO Nº 12**

12. ¿Cómo se sintió, desde el punto de vista psicológico, el primer día de trabajo?	Total	%
Bien	34	100
Regular.	0	0,0
Mal	0	0
Muy mal	0	0
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100</b>

**GRAFICO Nº 12**



Fecha: \_\_\_\_\_

**I. Presentación:**

Como estudiante del 6º ciclo de la carrera profesional de Administración de Empresas de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, solicito su colaboración para desarrollar la siguiente encuesta, confiando en que los datos obtenidos serán utilizados con fines estrictamente académicos.

**II. Instrucciones:**

- Lea detenidamente cada pregunta y responda honestamente.
- Marcar con una (x) dentro del paréntesis, según lo indique la pregunta

**1. Seleccione con una x la fuente de reclutamiento utilizado cuando ingreso a la empresa:**

- a. Recomendación de un empleado o terceros
- b. Periódico
- c. Contactos con universidades e institutos
- d. Otro.

Especificar: .....

**2. ¿Le gustaría a usted que la búsqueda de todo el personal para la empresa se realizara utilizando las fuentes de reclutamiento?**

- a. Interna                       b. Externa

**3. ¿Su ingreso a esta empresa fue realizado bajo la fuente de reclutamiento interno (Ascenso)?**

- Si                       No

**4. Según sus conocimientos, ¿Cuál considera usted que es la fuente mas óptima de reclutamiento?**

- a. Recomendación de un empleado o terceros
- b. Reclutamiento por Internet
- c. Avisos de prensa
- d. Contactos con universidades e institutos
- e. Otro (especifique) -----

**5. El tiempo entre su postulación y su primera entrevista fue:**

- a. Menos de un día.
- b. Menos de una semana.
- c. Menos de un mes
- d. Más de un mes.

**6. Durante su primera entrevista usted se sintió:**

- a. Bajo presión.
- b. Fatigado.
- c. Cómodo.
- d. Muy cómodo.

**7. ¿Cuál de estos documentos le exigieron al presentarse a la entrevista?**

- a. Curriculum Vitae
- b. Examen médico
- c. a y b
- c. Certificado de trabajo
- d. Ninguno

**8. ¿Cuántas entrevistas le realizaron antes de ingresar a la empresa?**

- a. Ninguna
- b. Una
- c. Dos
- d. Tres o más

**9. ¿Se le realizó a Usted alguna de las siguientes pruebas?**

- a. Test Psicológico.
- b. Prueba de conocimientos
- c. Prueba práctica
- d. T. A
- e. Ninguna

**10. ¿Le realizaron exámenes médicos en el proceso de selección?**

Si No

11. ¿Antes del periodo de prueba le brindaron charlas de introducción?

Si  No

12. ¿Cómo se sintió, desde el punto de vista psicológico, el primer día de trabajo?

- a. Bien
- b. Regular.
- c. Mal
- d. Muy mal



### Entrevista

A: Gerente General de la empresa Granda Contratistas

1. ¿Cuáles son las fuentes que usted utiliza para reclutar personal para su empresa?

.....  
.....

2. Según sus conocimientos, ¿Cuál considera usted que es la fuente mas óptima de reclutamiento?

.....  
.....

3. De acuerdo a su experiencia ¿cuál cree usted que es el reclutamiento más adecuado: interno o externo? ¿Por qué?

.....  
.....  
.....

4. Las técnicas que utiliza la empresa para seleccionar su personal son:

.....  
.....  
.....

5. ¿Cuáles son los documentos o requisitos que exige la empresa a los candidatos para ocupar el cargo indicado?

.....  
.....  
.....

# **Análisis de Sistemas de Información Gerencial para la Gestión de Personas en el Estudio Contable Vargas y Reynoso en la Ciudad de Chiclayo.**

Guevara Alvarado, Anilda Maribel

## **Resumen**

En el presente artículo ponemos al alcance a la comunidad académica se presenta un trabajo acerca de sistemas de información gerencial; en Administración de Personal; que tiene por objetivo analizar el sistema de información gerencial para la gestión de personas en la empresa contable Vargas y Reynoso E.I.R.L en la ciudad de Chiclayo. Este caso se ha obtenido a través de un estudio descriptivo y a través de técnicas de Análisis de Textos y Entrevistas a gerentes, jefes y supervisores, finalmente se concluye que el sistema de información gerencial; en la empresa Contable Vargas y Reynoso, se realiza a través de un software Navasoft implantado en la empresa que cuenta con información personal, laboral e observaciones que se le realiza a cada trabajador; además de que dicha información presenta un nivel de seguridad alto y acceso de información confidencial.

**Palabras Claves:** Sistema, Información, Gestión, Software

## **Abstract**

In the present article we put the reach out to the academic community is a work about the management information system (MIS); In Personnel Management; which has the objective to analyze the management information system to management people in the Vargas & Reynoso Company in Chiclayo City. This work has been obtained through a descriptive study, and through technical analysis of Surveys and staff Interviews, Finally it is concluded that the management information system; in the Vargas & Reynoso Company. It's realize Through a software Navasoft implanted in the company with personal information, labor and observations to be performed for each employee as well as such information presents a high security level and access to confidential information.

**Key Words:** System, Information, Management, Software

## **Introducción**

El siguiente artículo desarrollará una investigación en la Empresa Contable Vargas & Reynoso en la ciudad de Chiclayo, donde trataré el tema de Sistemas de Información Gerencial, planteándome la siguiente interrogante ¿Cuál es el análisis de sistemas de información gerencial para la gestión de personas en la Empresa Contable Vargas y Reynoso E.I.R.L?

Para responder a la interrogante planteada ha sido necesario utilizar diferentes visitas en la empresa, realizar entrevistas; identificando los diversos problemas que enfrenta dicha empresa para poder analizar el sistema de información gerencial que realizaba dicha empresa, además se Identificará la información que utiliza los gerentes de la empresa Vargas y Reynoso, para la gestión de las personas en la organización; de tal manera que se pueda dicha información cuenta con los niveles de seguridad necesario para cada nivel jerárquico. Esto se desarrollará en base a información recolectada de la empresa, información bibliográfica, que me ayudara hacer la debida confrontación.

Este trabajo es importante, ya que analizaremos casos en empresas peruanas para analizar como estas empresas operan sus organizaciones; además demostraremos que cuando una organización no cuenta con una información o una base de datos bien implantado, los gerentes no pueden tomar decisiones oportunas. También es importante este trabajo de investigación, ya que puede dar luces a nuevos trabajos de investigación.

## **Antecedentes**

Granados Andrés, Universidad de Carabobo (2000). En su trabajo de investigación Propuesta de un Sistema de Información Gerencial para la Toma de Decisiones de la Gerencia de Recursos Humanos, tenía como principal objetivo proponer un Sistema de Información Gerencial para la Toma de Decisiones en la Gerencia de Recursos Humanos que facilite la integración de los datos, la almacene y la haga disponible para ayudar en la toma de decisiones de los Gerentes de Recursos Humanos, a través de un Sistema de Información Gerencial Integral para la toma de decisiones denominada WAREHOUSE. El diseño de la investigación estaba conformado por 20 personas que laboran como Gerentes de Recursos Humanos, los cuales están involucrados con un uso de los Sistemas de información siendo la muestra censal. De los resultados derivan las conclusiones, las cuales permitieron presentar una propuesta de un Sistema de Información Integral de la Gerencia de Recursos Humanos facilitando para ella la integración de la información con la toma de decisiones sobre la base WAREHOUSE Data Sistem.

Martell Migdalia, Universidad Bicentenario de Aragua (1999). En su trabajo Diseño de un Sistema Automatizado de Información Gerencial para la Planificación Estratégica de los Recursos Humanos de Mavesa, S.A., tiene como objetivo proponer un Diseño de un Sistema Automatizado de Información Gerencial para la Planificación Estratégica que facilite la Toma de Decisiones en la Administración de Recursos Humanos de Mavesa. Este sistema buscaba evaluar y seleccionar el personal que estaba capacitado para ocupar un cargo determinado, controlar la información referente al entrenamiento y/o especialización del personal de la empresa, mantener un archivo del personal elegible, así como obtener, a través de consultas, reportes y gráficos toda la información necesaria para elaborar un plan estratégico Y realizar una mejor toma de decisiones, permitiendo de esta forma solventar los problemas existentes en el sistema estudiado. El resultado que se obtuvo fue el de minimizar los tiempos de respuestas en la selección del personal, así como un control del entrenamiento que se realizó la medición de las horas hombres utilizadas en entrenamiento entre otros, lo que contribuyó con la obtención de la información precisa y oportuna para una adecuada toma de decisiones En conclusión el sistema propuesto contribuyó con un cambio radical en el desenvolvimiento de las actividades para el logro de una mejor Planeación Estratégica de los recursos humanos.

## **Situación Problemática**

Según Chiavenato (2000) El sistema de información gerencial (SIG) está planeado para recolectar, almacenar y divulgar información, de modo que los gerentes involucrados puedan tomar decisiones. En la organización, las necesidades de información gerencial son amplias y

variadas, y requieren el trabajo de contadores, auditores, investigadores de mercado, analistas y gran cantidad de analistas staff. El sistema de información gerencial ocupada un lugar importante en el desempeño de los gerentes, en especial en y tareas de planeación y control.

El empleo efectivo de una información veraz, oportuna y exacta permitirá a estas organizaciones una toma de decisiones más acertada y por consiguiente contribuye al éxito de la organización, tomando en consideración que los Sistemas de Información Gerencial, son elementos determinantes para el logro de la eficiencia en las organizaciones modernas.

## **Problema**

¿Cuál es el análisis de sistemas de información gerencial para la gestión de personas en la Empresa Contable Vargas y Reynoso E.I.R.L?

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

- Analizar el sistema de información gerencial para la gestión de personas en la empresa contable Vargas y Reynoso E.I.R.L en la ciudad de Chiclayo.

### **Objetivos Específicos**

- Determinar si se realiza un sistema de información gerencial dentro de la empresa, para la toma de decisiones.
- Identificar la información que utiliza los gerentes de la empresa Vargas y Reynoso, para la gestión de las personas en la organización.
- Identificar los niveles de seguridad de acceso a la información.
- Proponer un modelo o plantilla de información necesaria para cada nivel de jerárquico.

## **Metodología**

**Tipo de Estudio:** Descriptivo

### **Técnicas de Recolección de Datos**

La metodología utilizada esta acorde con el siguiente procedimiento:

**Técnicas:** Se emplearan las siguientes técnicas:

#### **a. Técnica de Gabinete:**

- **Técnica de Análisis de Textos,** Comentarios de los textos documentados, tesis, revistas, páginas Web; a través de las citas de documentación.

#### **b. Técnica de Campo:**

- Encuestas
- Entrevistas personal

## **Justificación**

El sistema de información de personas permite recopilar y almacenar información relacionada con las personas de la organización, para transformarla y luego distribuirla a los usuarios de la empresa. Un sistema de información gerencial (o para la gestión) es un sistema de información que proporciona informes orientados a la gestión basado en el procesado de transacciones y operaciones de la organización; es por eso que es necesario analizar los sistemas de información gerencial que utilizan las organizaciones hoy en día, el empleo efectivo de una información veraz, oportuna y exacta para una toma de decisiones más acertada

Por otro lado este trabajo me va a permitir, como futura profesional, saber realmente cuan importante es el desarrollo de sistemas de información gerencial en las organizaciones; y en la necesidad de una información efectiva para la acertada toma de decisiones.

## Marco Teórico

### Comunicaciones Internas

Según Chiavenato, (2002) nos dice que toda información se debe construir sobre una sólida base de información y comunicación, y no sólo sobre una jerarquía de autoridad. Todas las personas, desde la base hasta la cúpula de la organización, deben asumir sus responsabilidades a través de difusión de información.

Una de las estrategias más importantes para la gestión de personas reside en la intensa comunicación y retroalimentación con los empleados. El sistema de información proporciona la adecuada visibilidad para los gerentes de línea y los empleados puedan navegar y trabajar frente a metas y objetivos variables y complejos. Como norma general, los gerentes de línea deben hacer énfasis en la comunicación con los demás miembros de la organización, no sólo porque es el medio fundamental de conducir las actividades de la organización, sino también porque es la herramienta básica para satisfacer las necesidades humanas de los empleados.

### Necesidad de Información

La gestión de personas requiere de mucha información acerca de las personas, para que los especialistas de *staff* y los gerentes de línea puedan tomar decisiones eficaces y adecuadas. Cuanta más información, tanto menor es la incertidumbre de las decisiones que se van a tomar. Inicialmente, los sistemas de Información sobre las personas eran privativos de área de Recursos Humanos, cuando ésta monopolizaba las decisiones relacionada con los empleados. Después, se descentralizaron los sistemas de información de recursos humanos e incluyeron a los gerentes de línea para que éstos pudieran tomar decisiones respecto de los subordinados. Recientemente, los sistemas de información se están abriendo también a los empleados, para que reciban información y retroalimentación sobre su propio desempeño y situación en la organización (Chiavenato 2000)

### Banco de Datos de la gestión de Personas

Según Chiavenato (2000), refiere que la base de datos de todo sistema de información es el banco de datos. Éste funciona como sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y obtención de información. Los datos sirven de base para la formación de juicios o la solución de problemas. Un dato es sólo un índice o un registro. Por sí mismo los datos tienen poco valor. La información tiene significado e intencionalidad, aspectos fundamentales que la diferencian de los simples datos.

Desde el punto de vista de la teoría de decisiones, la organización se puede considerar una serie estructurada de redes de información que conectan las necesidades de información de cada proceso de decisión con la fuente de datos.

El banco de datos es un sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para procesamiento y obtención de información. El banco de datos es un conjunto integrado de archivos relacionados de manera lógica, y organizados para mejorar y facilitar el acceso de datos y eliminar la repetición innecesaria. La gestión de personas requiere utilizar varios bancos de datos interconectados que permitan obtener y almacenar datos de diferentes estratos o niveles de complejidad, a saber:

1. Registro de personal: datos personales sobre cada uno de los empleados.
2. Registro de cargos: datos sobre los ocupantes de cada uno de los cargos.
3. Registro de secciones: datos sobre los empleados de cada sección, departamento o división.
4. Registro de remuneración: datos sobre los salarios o incentivos salariales.
5. Registro de beneficios: datos sobre los beneficios y servicios sociales.
6. Registro de entrenamiento: datos sobre los programas de entrenamiento.
7. Registro de candidatos: datos sobre los candidatos de cargo.
8. Registro médico: datos sobre las consultas y exámenes médicos de la admisión, exámenes periódicos, etc.

9. Otros registros, según las necesidades de la organización, de la gestión de personas, de los gerentes de línea y de los empleados.

### **Sistemas de Información de Administración de personas**

Según la teoría de las decisiones, la organización es una serie estructurada de redes de información que conectan las necesidades de información de cada proceso con las fuentes de datos. Los bancos de datos son el soporte básico de los sistemas de información

El sistema de información de gestión de personas está planeado para reunir, procesar, almacenar y difundir la información relacionada con los recursos humanos, de modo que los gerentes puedan tomar decisiones eficaces. Toda la administración por sistemas se apoya en la planeación e implementación de un sistema integrado que ahorre tiempo a las personas. (Chiavenato 2002)

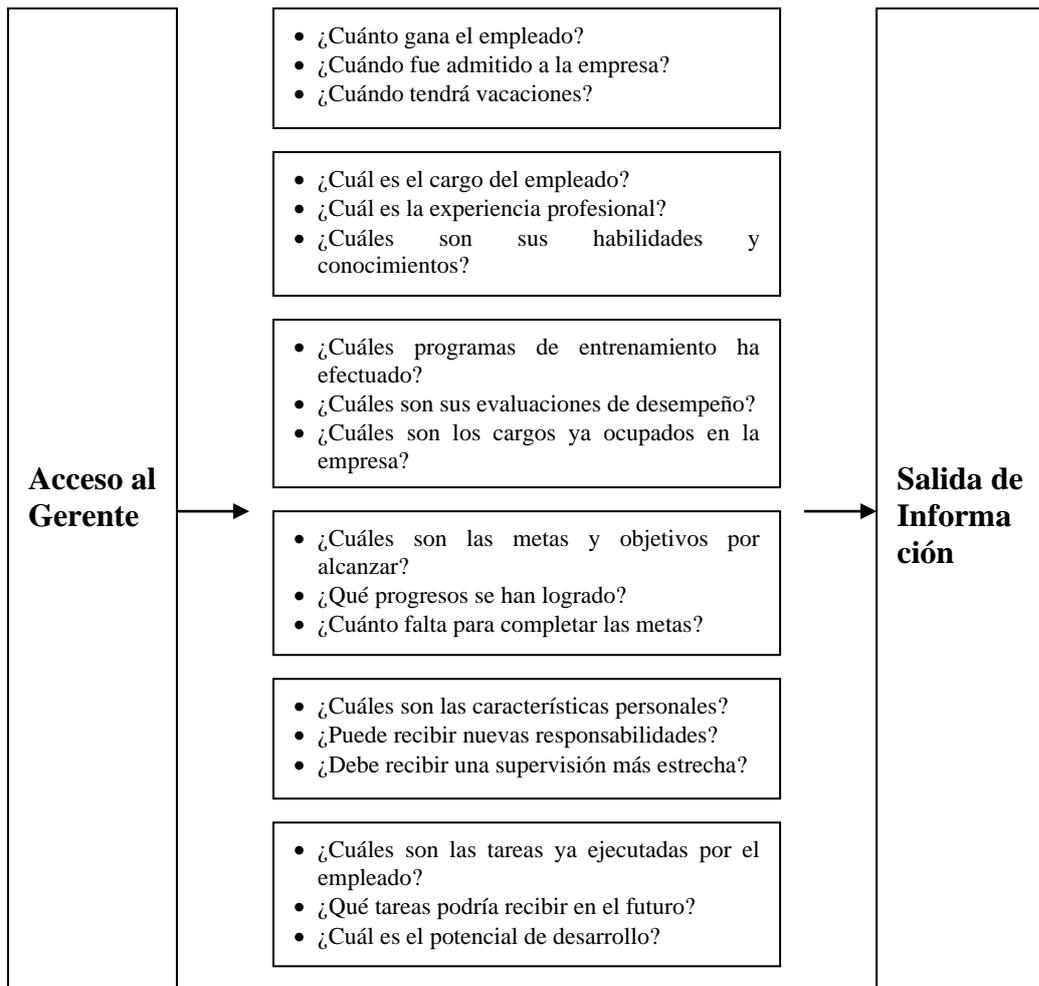
#### ***El sistema de información para la Administración de Personas***

Es el sistema de información más amplio sobre la fuerza laboral y sirve para efectuar el análisis y emprender las acciones del área de gestión de personas. Por consiguiente, atiende a las necesidades de los especialistas de recursos humanos. El primer paso consiste en saber exactamente las necesidades de información para la gestión de personas. El sistema de información para la administración de personas cubre los siguientes pasos:

1. Planeación estratégica de recursos humanos.
2. Formulación de objetivos y programas de acción de recursos humanos.
3. Registros y controles de personal para efectos de pago de nómina, manejo de vacaciones, prima por salario, ausencias y retrasos, disciplina, etc.
4. Informes sobre remuneración, incentivos salariales, beneficios reclutamiento y selección, plan de carreras profesionales, entrenamiento y desempeño, higiene y seguridad en el sitio de trabajo, área médica, etc.
5. Informes sobre cargos y secciones.

#### ***El sistema de información gerencial de Gestión de Personas (SIG)***

Chiavenato (2002) nos dice que el sistema de información gerencial es un sistema planeado para reunir, procesar y difundir información, de modo que los gerentes de línea involucrados puedan tomar decisiones eficaces. Las necesidades de información gerencial en una organización son amplias y variadas y exigen la participación de especialistas de recursos humanos, de los propios gerentes de línea y empleados. El sistema de información gerencial ocupa un papel importante en el desempeño de los gerentes, en cuanto a la conducción de los subordinados. Para el montaje del SIG, la primera disposición consiste en saber exactamente cuál es la información que los gerentes de línea necesitan para asumir la responsabilidad de línea de velar por los subordinados; la segunda consiste en adaptar el sistema de necesidades de los gerentes de línea; la tercera es verificar qué información se debe de presentar a través de reportes escritos, y cuáles se debe tener acceso en los terminales de los computadores.



Fuente: Chiavenato (2002)

Zanabria Sotomayor (2007) nos dice que el buen funcionamiento, dentro de los estándares normales de un SIG, genera que la información pueda llegar a las manos de las personas que toman decisiones. La calidad de la información que llegue, se sustenta en otros procedimientos y estructuras que se definen previamente en la estrategia organizacional, y su procesamiento depende de la especialización y diferenciación de los cargos al interior de la organización; es decir, los datos que seleccione y analice el departamento de recursos humanos, es diferente a la información que seleccione y analice otros departamentos como los de marketing por ejemplo (se pone de manifiesto la diferenciación); pero por otro lado, el nivel de análisis y profundidad que se da a la información, será variable en función a los especialistas y a los niveles jerárquicos dentro del mismo departamento; por ejemplo, la profundidad en el análisis de los datos de quien ocupa el cargo de Gerente de recursos humanos, y de quien ocupa el cargo de practicante de recursos humanos (se pone de manifiesto la especialización), por tanto la experiencia y el grado de especialización para los objetivos del departamento, son filtros para el análisis de datos

Según Waterfield & Ramsing (1998) un SIG es: un sistema de información gerencial es la serie de procesos y acciones involucradas en captar datos en bruto, procesarlos en información utilizable y luego difundirla a los usuarios en la forma en que estos la requieran." esta última parte, es la principal característica del sistema de información, tiene que llegar a los usuarios, caso contrario una adecuada recolección y procesamiento de datos de nada servirá si no llega a las manos de quien la solicita en el tiempo establecido.

Un sistema de información no implica solamente el uso de un programa de computadora y la capacitación para el mismo, implican la comunicación entre las personas sobre situaciones que

afectan el trabajo y el desempeño de los miembros de la organización (Waterfield & Ramsing, 1998). Estas dinámicas son procesos humanos dentro de la organización, que no escapan al análisis en el estudio de los SIG.

Estos mismos autores señalan, que los sistemas son un conjunto de elementos que funcionan juntos para alcanzar objetivos comunes, y en función de SIG hace mención a dos tipos de sistemas:

- **Sistemas formales:** Que son definiciones aceptadas y fijas de datos y procedimientos para obtener, almacenar, procesar y entregar información.
- **Sistemas informales:** Se basan en reglas de conducta no expresadas.

Por otro lado, es importante notar la diferencia que hacen estos autores con respecto a dato e información; es más, esta diferencia bien podría responder a muchas problemáticas organizacionales que escapan al análisis del sistema. Se considera "dato" a todo hecho aislado no procesado, que no revela nada de forma aislada; por ejemplo: el hecho que en el departamento de ventas un vendedor halla reportado una reducción de 5% en ventas en su zona, es más lo mismo se aplicaría, si esta fuera la constante en el 60% de la fuerza de ventas, estos son datos en bruto, que no son procesados. Se considera "información" a los datos procesados o transformados que ayudan a alguien a tomar una decisión o a comprender algo mejor; siguiendo el mismo ejemplo, de nada servirá presentar al gerente de ventas las facturaciones del 60% de la fuerza laboral que ha presentado esta deficiencia, lo que correspondería es presentar la información con respecto a que productos se ha dejado de comprar por los clientes, las zonas geográficas afectadas, el análisis del mercado para conocer la tendencia, entre otros.

Como bien señalan estos autores, y teniendo en cuenta la perspectiva sistémica, que indica que las entradas al sistema deben mantener a la organización provista con la energía necesaria que será procesada para salir al medio y mantener el equilibrio con el ambiente. Una institución puede estar saturada de datos y sin embargo, contar con poca información, lo cual generaría una pobre retroalimentación del sistema.

### **Importancia del SIG**

Waterfield & Ramsing (1998)

- La información es la base del funcionamiento de toda la organización.
- Mientras mejor sea la información en una organización, ésta podrá administrar mejor sus recursos.
- La información es ventaja competitiva.
- Permite tomar decisiones efectivas respecto al devenir de la organización.
- El sistema de información revoluciona el trabajo del personal de campo.
- Permite a los supervisores un mejor control del trabajo bajo su responsabilidad.
- El SIG permite el establecimiento de los indicadores de gestión.

### ***El sistema de Información para los empleados***

Los empleados también necesitan tener acceso y recibir información relacionada con ellos y su trabajo, el cargo, la división y la organización. Para ello, el sistema de información se debe ejecutar a sus necesidades y conveniencias.

### **Sistemas de trabajo de Alto Desempeño (STAD)**

Bohlander & Sherman (2001) nos definen al sistema de trabajo de alto desempeño como una combinación específica de practicas de recursos humanos, estructuras y procesos de trabajo que aumentan al máximo el conocimiento, la habilidad, el compromiso y la flexibilidad de los empleados. Los sistemas de trabajo de alto desempeño se componen de muchas partes relacionadas que se complementan para alcanzar las metas de una organización, grande o pequeña.

## **Principios Fundamentales de sistemas de trabajo de alto desempeño.**

Bohlander & Sherman (2001) dicen que las organizaciones enfrentan varios retos competitivos importantes, como adaptarse a los negocios mundiales, adoptar tecnologías, administrar el cambio, responder a los clientes, desarrollar capital intelectual y controlar costos. Junto a estos retos competitivos, se observaron ciertas cuestiones muy importantes de los empleados que es preciso abordar, como la administración de una fuerza laboral diversificada, reconocer los derechos de los empleados, ajustarse a las nuevas actitudes hacia el trabajo y equilibrar las demandas entre trabajo y familia.

Son cuatro principios:

### **1. Principio de la Información compartida**

Es fundamental para que triunfen las iniciativas de las organizaciones para dar más facultades y mayor participación a los empleados.

Sin una información oportuna y precisa de la empresa, la gente puede haber poco más que cumplir órdenes y desempeñar sus papeles en una forma relativamente mecánica. Es poco probable que comprendan la dirección global de la empresa o que contribuyan al éxito de la misma. Cuando reciben información oportuna sobre el desempeño, planes y estrategias de la empresa, es más probable que planteen sugerencias válidas para mejorarla y cooperen en los cambios organizacionales más importantes.

### **2. Principio del desarrollo del conocimiento**

A medida que las organizaciones tratan de competir por medio de las personas, invertir más en el desempeño de los empleados. Esto significa seleccionar a los candidatos más brillantes y preparados del mercado de trabajo, pero también proporcionar a los empleados la oportunidad de perfeccionar constantemente sus talentos.

Hoy los empleados necesitan una amplia variedad de habilidades técnicas, de solución de e interpersonales, para trabajar en forma individual o en quipo en proyectos de vanguardia.

### **3. Principio de enlace desempeño-recompensa**

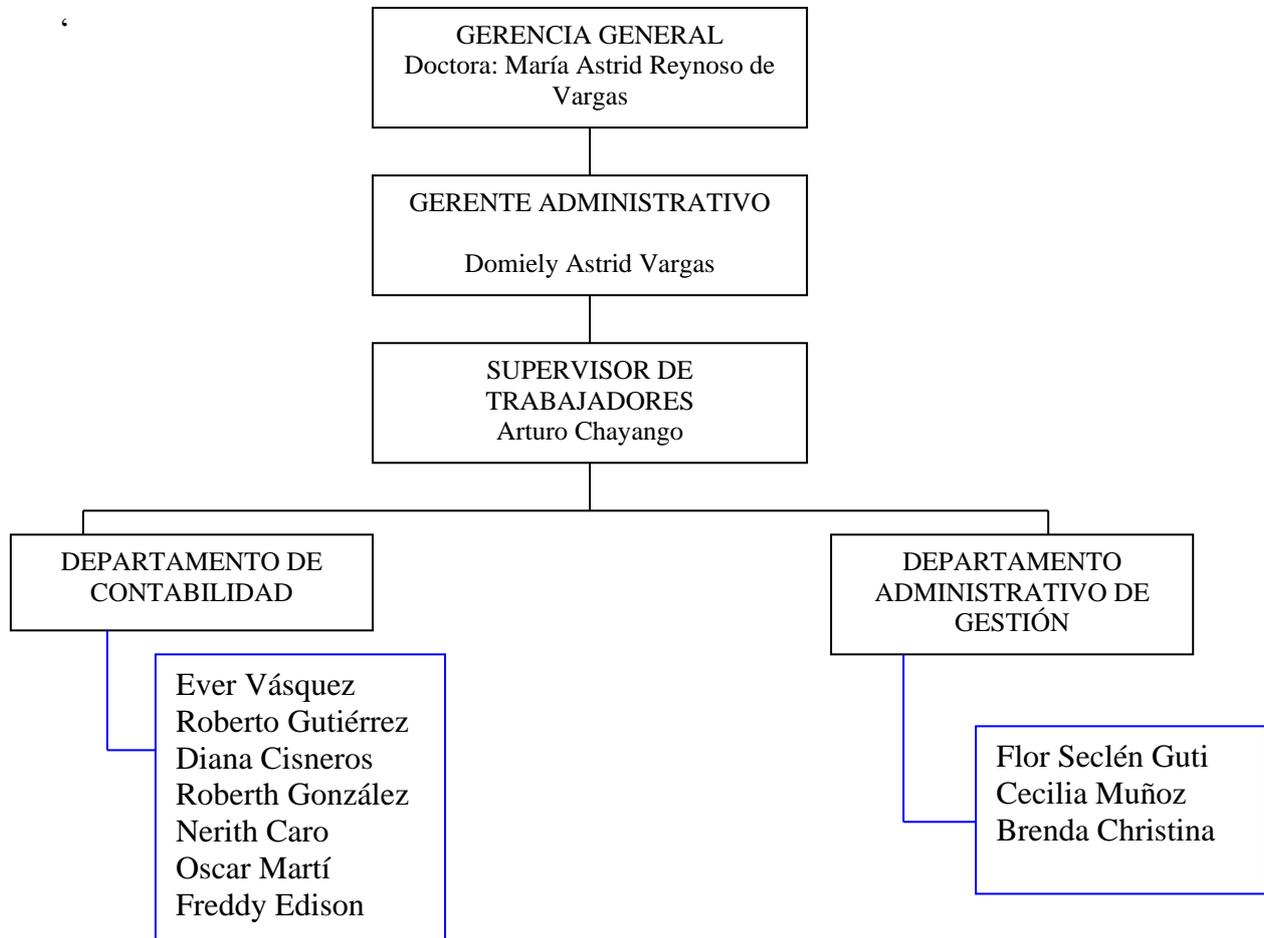
Cuando las recompensas se unen al desempeño, los empleados buscarán resultados que sean benéficos para ellos y para la organización. Asimismo, el enlace de las recompensas con el desempeño organizacional garantiza la justicia y tiende a enfocar a los empleados de la organización; de igual importancia las recompensas basadas en el desempeño aseguran que el personas tenga acceso a las ganancias generadas por cualquier mejora en el desempeño.

### **4. Principio de equidad**

Las diferencias de nivel y de poder tienden a separar a las personas y a ampliar cualesquiera disparidades existentes. Un entorno de trabajo más equitativo elimina as diferencias de nivel y de poder y, en el proceso, aumenta la colaboración y el trabajo en equipo. Cuando esto ocurre, la productividad puede mejorar si las personas, que alguna vez trabajaron en aislamiento comienzan a trabajar en conjunto.

## **Resultados**

Se realizó una entrevista para identificar la existencia de un sistema de información Gerencial dentro de la Empresa Estudio Contable Vargas y Reynoso E.I.R.L.; para ello se ha creído conveniente colocar la estructura organizacional de la empresa



Según la entrevista realizada a cinco personas (Arturo Chayango, Ever Vásquez, Roberto Gutierrez, Roberth González, Cecilia Muñoz) dentro de la empresa entre supervisores y jefes de departamento se ha tenido como resultado de que si existe un sistema de información Gerencial dentro de la empresa Estudio Contable Vargas y Reynoso.

La información que contiene este sistema de cada trabajador es según el cargo que desempeña dentro de la organización; según los entrevistados todos llevan un mismo sistema en lo que respecta a información de trabajadores los software que utiliza la organización son el: Navasoft que se divide en tres áreas: Contable, Gestión y Trabajadores; otro software utilizado dentro de la empresa y el más sofisticado es el CONCAR y es utilizado más en la parte contable de la empresa; dentro de trabajadores la información que manejan es la siguiente:

#### **Datos de Identificación del trabajador: Datos personales:**

- Apellidos y Nombre; DNI; Dirección de cada trabajador; fecha de Nacimiento; sistema en que se encuentra afiliado (código); Grado de Instrucción; Estado civil ( si cuenta con hijos mayores de años , Asignación Familiar); Derecho de Habientes; Currículo Vitae; número de teléfono; Sexo.

#### **Datos Laborales**

- Remuneración: Cuentas corrientes si es lo que tuvieran
- Cargo dentro de la empresa: empleado u obrero
- Tipo de contrato: régimen laboral (estables, prácticas)
- Programación de Vacaciones; Beneficios Sociales

#### **Observaciones**

Los niveles de seguridad que existe para acceder a la información del sistema es alta, pues cada trabajador cuenta con una contraseña para su acceso; además de ser confidencial no todos pueden acceder a la información sólo trabajadores de confianza.

Como ya se ha mencionado el sistema de información gerencial si se encuentra manejado dentro de la empresa por distintos software pero el más utilizado dentro de la empresa es el Navasoft; sólo el jefe de departamento de Contabilidad (Roberth González) lleva un software diferente a los demás que es el sistema de Remuneraciones de cada trabajador de la empresa el cual es el PDT 600 (Programación de Declaración Telemática SUNAT), el próximo año será llamado Planillas Electrónicas Formulario Virtual; donde también cuenta con información de cada empleado:

#### **Datos Personales**

- Fecha de Nacimiento
- DNI
- Derecho Habientes (Datos de hijos, Vínculo Familiar)

#### **Datos Laborales:**

- Fecha de Ingreso
- Sistema de Afiliación
- Seguro de Vida
- Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo

Según los entrevistados creen que el sistema de información Gerencial es importante porque:

- Permite a los usuarios detectar los errores en el momento indicado y por ende dar una solución oportuna
- Permite tener un historial de cada trabajador de tal manera de que se le pueda asignar el trabajo adecuado
- Mantiene oportunamente la información para cuestiones de reporte, además de ahorro de tiempo.
- Seguridad de archivos, toma de decisiones acertadas
- Permite tener identificado al trabajador, ser medio de información para otras entidades para el mismo trabajador.

#### **Discusión de Resultados.**

La discusión de resultados del presente artículo se efectúa teniendo en cuenta los objetivos, las mismas que serán evaluadas contrastándose con la información teórica y el Instrumento de evaluación, de manera que permita afirmar o negar cada una de nuestras propuestas.

#### **Discusión a nivel de Objetivo General.**

El Objetivo general planteado al inicio del artículo es el siguiente:

**Objetivo 1:** Analizar el sistema de información gerencial para la gestión de personas en la empresa contable Vargas y Reynoso E.I.R.L en la ciudad de Chiclayo.

De acuerdo a la bibliografía revisada y a la entrevista realizada en la empresa Contable Vargas y Reynoso se analizó el sistema de información gerencial para la gestión de personas que utilizan, identificándose que los jefes y supervisores cuentan con una clara información de cada trabajador que labora en la empresa la información que contiene el sistema ya implantado en un software va desde los datos personales (Nombre, Grado de Instrucción Documento de Identidad, Sexo, Dirección, Fecha de Nacimiento, Estado Civil); Datos Laborales (Remuneración, Diseño de cargo, Fecha de Ingreso, Fecha de baja, Sistema de Afiliación, Tipo de Contrato, Beneficios, currículum Vitae); Observaciones del trabajador; con la recolección de información necesaria de cada trabajador en la empresa es implantado en el Navasoft, Concar y PDT (software utilizados en la empresa) lo que ayuda a que la información requerida sea más oportuna, ahorro de tiempo y la toma de decisiones más acertada.

## **Discusión a nivel de Objetivos Específicos:**

**Objetivo 1:** Determinar si se realiza un sistema de información gerencial dentro de la empresa, para la toma de decisiones.

Se ha logrado el cumplimiento de este objetivo con las primeras dos preguntas de la entrevista realizada a los jefes y supervisores de la empresa Contable Vargas y Reynoso, teniendo como resultado que si se realiza un sistema de información gerencial dentro de la empresa en todos sus niveles jerárquicos, lo cual permite la difusión y manejo de información más apropiada para la toma de decisiones dentro de la empresa, así como nos dice Chiavenato (2000) que *el sistema de información gerencial es un sistema planeado para reunir, procesar y difundir información, de modo que los gerentes de línea involucrados puedan tomar decisiones eficaces. Las necesidades de información gerencial en una organización son amplias y variadas y exigen la participación de especialistas de recursos humanos, de los propios gerentes de línea y empleados. El sistema de información gerencial ocupa un papel importante en el desempeño de los gerentes, en cuanto a la conducción de los subordinados.*

**Objetivo 2:** Identificar la información que utiliza los gerentes de la empresa Vargas y Reynoso, para la gestión de las personas en la organización.

El cumplimiento de este objetivo se ha logrado con la información de la entrevista realizada dentro la empresa, donde se ha podido identificar el banco de datos que utilizan los gerentes de la empresa Contable para la gestión de personas; la información que contiene de cada trabajador de la empresa son los: Datos personales, Datos laborales (remuneraciones, diseño de cargos de cada nivel jerárquico de la empresa, Beneficios, Sistema de afiliación, etc.) y observaciones de los trabajadores necesario para a gestión del personal, toda esta información esta procesada en un sistema interno que es el Navasoft, así mismo refiere Chiavenato (2000), *que la base de datos de todo sistema de información es el banco de datos. Éste funciona como sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y obtención de información. Los datos sirven de base para la formación de juicios o la solución de problema. La gestión de personas requiere utilizar varios bancos de datos interconectados que permitan obtener y almacenar datos de diferentes estratos o niveles de complejidad, a saber:*

10. *Registro de personal: datos personales sobre cada uno de los empleados.*
11. *Registro de cargos: datos sobre los ocupantes de cada uno de los cargos.*
12. *Registro de secciones: datos sobre los empleados de cada sección, departamento o división.*
13. *Registro de remuneración: datos sobre los salarios o incentivos salariales.*
14. *Registro de beneficios: datos sobre los beneficios y servicios sociales.*
15. *Registro de entrenamiento: datos sobre los programas de entrenamiento.*
16. *Registro de candidatos: datos sobre los candidatos de cargo.*
17. *Registro médico: datos sobre las consultas y exámenes médicos de la admisión, exámenes periódicos, etc.*
18. *Otros registros, según las necesidades de la organización, de la gestión de personas, de los gerentes de línea y de los empleados.*

Mediante esto podemos observar algunas deficiencias de información de la empresa, como es la información de entrenamiento, los candidatos y los servicios médicos; todo lo que la empresa debe de tener para una mejor toma de decisiones.

**Objetivo 3:** Identificar los niveles de seguridad de acceso a la información.

El cumplimiento de este objetivo se ha podido realizar por la tercera pregunta de la entrevista realizada dentro de la empresa, y se ha podido identificar que el nivel de seguridad del sistema de información es alta, pues existe una contraseña para cada trabajador, por otro lado el acceso a la información interna es sólo para trabajadores de confianza no para todos los empleados, es decir la comunicación y difusión de información no es buena para todos los niveles jerárquicos de la empresa, así también lo dice Chiavenato, (2002) *que toda información se debe construir sobre una sólida base de información y comunicación, y no sólo sobre una*

jerarquía de autoridad. Todas las personas, desde la base hasta la cúpula de la organización, deben asumir sus responsabilidades a través de difusión de información.

Una de las estrategias más importantes para la gestión de personas reside en la intensa comunicación y retroalimentación con los empleados.

**Objetivo 4:** Proponer un modelo o plantilla de información necesaria para cada nivel de jerárquico.

Con la revisión bibliográfica y la entrevista realizada dentro de la empresa Vargas y Reynoso, se ha podido diseñar un modelo o plantilla de información necesaria para cada nivel Jerárquico:

#### **Registro de Personal**

- Datos Personales
  - ✓ Nombres y Apellidos
  - ✓ Dirección
  - ✓ Teléfono
  - ✓ Grado de instrucción
  - ✓ Sexo
  - ✓ Pasaporte
  - ✓ Estado Civil
  - ✓ Sistema de Afiliación

#### **Registro de cargos**

- Ocupación que desempeña cada trabajador
- Cuáles son las habilidades y conocimientos de cada empleado
- Estudios realizados
- Experiencia laboral
- Cargos ya ocupados en la empresa de cada trabajador
- Nuevas Responsabilidades que pueda desempeñar en un futuro dentro de la empresa

#### **Registro de Remuneración**

- Salario de cada trabajador del departamento
- Incentivo salarial

#### **Registro de Beneficios**

- Programación de vacaciones
- CTS

#### **Registro Laboral**

- Régimen laboral que ha sido contratado
- Fecha de ingreso a la planta
- Fecha en que ha sido dado de baja

#### **Registro de entrenamiento**

- Características Personales
- Programación de entrenamiento para trabajadores
- Progresos que se ha registrado
- Evaluación del desempeño
- Metas y Objetivos que desea alcanzar

Para el realizar el registro de entrenamiento es necesario realizar un proceso continuo compuesto por cuatro etapas: lo primero que debe de realizarse es un diagnóstico de las necesidades de entrenamiento que se deben de satisfacer; diseñar un programa de entrenamiento para satisfacer las necesidades diagnosticadas; implantar y conducir el programa de entrenamiento y lo último es evaluar el resultado del programa de entrenamiento implantado en la organización.

### **Niveles de acceso de información:**

La Gerencia, El Gerente Administrativo y el supervisor de trabajadores deben de tener acceso a información de todos los niveles jerárquicos de la empresa (trabajadores).

Los jefes y supervisores del departamento de contabilidad con el modelo o plantilla de información propuesto deben de tener acceso a Datos personales de los trabajadores dentro de su departamento, registro de Beneficios, registro laboral además del registro de remuneraciones de todos los empleados de la empresa

Los jefes del departamento administrativo deben de tener acceso a la información al registro personal de los trabajadores de su área, al registro de cargo de todos los trabajadores de la empresa y el registro de entrenamiento.

El costo promedio para la implementación de un sistema es de 10 000 soles en el estudio contable Vargas & Reynoso

### **Conclusiones**

- En la empresa contable Vargas & Reynoso si se ha implantado un sistema de información gerencial que permite a la gerencia, jefes y supervisores ver la información requerida de cada trabajador dentro de la empresa en un menor tiempo y por lo tanto a una toma de decisiones más acertadas.
- La información que utilizan la gerencia y jefes dentro de la empresa contable Vargas y Reynoso para la gestión de personas son la de datos personales (Nombre, Grado de Instrucción Documento de Identidad, Sexo, Dirección, Fecha de Nacimiento, Estado Civil); Datos Laborales (Remuneración, Diseño de cargo, Fecha de Ingreso, Fecha de baja, Sistema de Afiliación, Tipo de Contrato, Beneficios, curriculum Vitae); Observaciones del trabajador.
- El nivel de seguridad del sistema de información es alta, pues existe una contraseña para cada trabajador, por otro lado el acceso a la información interna es sólo para trabajadores de confianza no para todos los empleados, es decir la comunicación y difusión de información no es buena para todos los niveles jerárquicos de la empresa.

### **Recomendaciones**

- La empresa Contable Vargas & Reynoso a pesar de contar con un sistema de información gerencial, y se encuentra implantado en un software, este sistema no cuenta con toda la información necesaria para la acertado toma de decisiones de la cúpula de la organización. Es por ello que he creído conveniente desarrollar una plantilla o modelo de información de personal para los usuarios interesados en la información que ayude a solucionar rápido e eficientemente los problemas además de una toma de decisiones más acertadas, este sistema o plantilla propuesta contiene una niveles de acceso a información que ayuda al gerente, jefe o supervisor obtener información confidencial y oportuna.
- Dentro de la plantilla o modelo de sistema propuesto se propone un registro de entrenamiento que no cuenta la empresa, para la implantación de este registro se requiere de un proceso de cuatro etapas que son la de diagnóstico de las necesidades de entrenamiento, diseñar el programa de entrenamiento, implantarla y conducirla para luego evaluar el desempeño de cada empleado; en base a esto obtener información oportuna sobre su desempeño.

## Bibliografía

BEOHLANDR. SNELL (2001). Administración de Recursos Humanos. 12ª Edición. Edit. Thomson Learnig. Mexico

CHIAVENATO I. (1999). Administración de Recursos Humanos. 5ª Edición. Edit. Mc Graw Hill. Colombia

CHIAVENATO, I. (2002) Gestión del Talento Humano 1ª Edición, Editorial Mc Graw-Hill Interamericana, Colombia

WATERFIELD, Ch. & Ramsing, N. (1998) Sistemas de información gerencial para instituciones de microfinanzas: Guía práctica. Washington: CGAP/Word Bank. Grupo consultivo para la población más pobre.

ZANABRIA J. (2007) El sistema Organizacional [on line] < <http://www.gestiopolis1.com/recursos7/Docs/ger/el-sistema-organizacional.htm> >

## Anexos



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**

CURSO: Administración de Personal.

### **INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS – CUESTIONARIO**

#### **ENTREVISTA SOBRE SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL**

---

**PARTICIPANTES:** Gerentes, Jefes o Supervisores En el Estudio Contable Vargas y Reynoso en la ciudad de Chiclayo.

**OBJETIVO:** Analizar el sistema de información gerencial para la gestión de personas en la Empresa Contable Vargas y Reynoso E.I.R.L en la ciudad de Chiclayo.

---

1. ¿Existe un sistema de información en la empresa?

Si ( )

No ( )

2. ¿Qué información contiene de cada trabajador?

-----  
-----  
-----  
-----

3. ¿Qué niveles de seguridad y acceso existe para dicha información?

-----  
-----  
-----  
-----

4. ¿La información de cada trabajador esta implantado en un Software?

-----  
-----  
-----  
-----

5. ¿Qué información necesita que contenga su Sistema de Información Gerencial?

-----  
-----  
-----  
-----

6. ¿Por qué cree usted que es importante un Sistema de Información Gerencial para la toma de decisiones?

-----  
-----  
-----  
-----

7. ¿Cree usted que necesitaría un software para un mayor manejo del Sistema de Información Gerencial? ¿Por qué?

-----  
-----  
-----  
-----

## **Influencia de la Seguridad e Higiene en el desempeño de los trabajadores y en la concurrencia de los clientes en El Restaurant Turístico “El Cántaro”**

Hernández Borrero Remy.

### **Resumen**

Hoy en día cuando hacemos referencia a la Seguridad e Higiene en un Restaurante hacemos referencia a la Calidad en la Preparación de Alimentos en Restaurantes, como establecimientos públicos en donde se sirven comidas y bebidas para ser consumidas en el mismo local. Aunque la preparación es una actividad clave en la aceptación de un Restaurante, la Calidad debe alcanzar todas las tareas involucradas en la manipulación de alimentos y sus respectivos insumos. Utilizamos como referencia el **Manual de Buenas Prácticas de Manipulación**, dirigido a empresarios, administradores y empleados de restaurantes, de **PROMpyme**, Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo del Perú. El contenido del Manual se inscribe en el marco de las normas nacionales e internacionales sobre Higiene y Sanidad de los alimentos. El Manual en cuestión está organizado en tres partes, cada una como un conjunto de pautas o guías: de manipulación de alimentos (obtención, recepción, almacenamiento, preparación y suministro final de alimentos), de limpieza y desinfección, y para control de plagas. Un conjunto de definiciones preceden a estas partes.

### **Palabras claves: Seguridad:, Higiene, Calidad**

ABSTRACT: Nowadays when we refer to the Security and Hygiene in a Restaurant we refer to the Quality in the Food preparation in Restaurants, as public establishments where they are served show restraint and drunk to be consumed in the same place. Though the preparation is a key activity in the acceptance of a Restaurant, the Quality must reach all the tasks involved in the manipulation of food and his(her,your) respective inputs. We use as reference the Manual of Good Practices of Manipulation, directed businessmen, managers and personnel of restaurants, of PROMpyme, Department of Work and Promotion of the Employment of Peru. The content of the Manual registers in the frame of the national and international procedure on Hygiene and Health of the food. The Manual in question is organized in three parts(reports), each one like a set of guidelines or guides: of food manipulation (obtaining, receipt, storage, preparation and final supply of food), of cleanliness and disinfection, and for control of plagues. A set of definitions precede these parts

### **Key Word: Security:, Hygiene, Quality**

## Introducción

En el presente trabajo encontraremos una serie de medidas de seguridad e higiene que son importantes para el buen funcionamiento de una empresa. también encontraremos un análisis que se hizo al Restaurant Turístico El Cántaro para ver con que medidas de seguridad e higiene contaba y si esta influía en el desempeño del personal y la concurrencia a este establecimiento, para realizar este estudio nos hemos amparado en el **Manual de buenas practicas de manipulación del Restaurante**, asimismo se utilizo como instrumento de recolección de datos a la entrevista el cual se aplico una para el administrador, para el cocinero y para el resto del personal que labora en ese restaurante diferentes cada una y se obtuvo como resultado lo siguiente

- Las medidas y normas de Seguridad e Higiene no influyen en el desempeño de los trabajadores de El restaurant Turístico “El Cántaro”, así como tampoco influye en la concurrencia de clientes a dicho establecimiento. Lo primero se debe al desconocimiento tanto del personal como del dueño de la empresa de temas de seguridad e higiene, la empresa se limita sólo a contar con las señalizaciones de zonas de riesgo, no fumar, de peligro y las salidas de emergencia en caso de sismos, así mismo la empresa no opera equipos, ni material de riesgo, a excepción del balón de gas, tampoco los trabajadores encuentran dentro de la realización de su labores ni las menores actividades de peligro y riesgo.
- El restaurant Turístico “El Cántaro” Cuenta con señalizaciones de zonas de riesgo, no fumar, de peligro y las salidas de emergencia en caso de sismos.
- No implementa, ni actualiza medidas, ni normas de seguridad, tan sólo se limita a contar con los requerimientos necesarios en este aspecto para poder ejercer actividad empresarial.

## Antecedentes

- Valdivieso Guzmán, Luis Alberto. TESIS: Seguridad e higiene minera en la Compañía Minera Caylloma S.A. Lima, 2003. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Facultad de Geología, Minas, Metalurgia y Ciencias Geográficas.  
La importancia de esta publicación radica en el hecho, que en las mineras el trabajo de campo es muy duro, y con índices elevados, proclives a sufrir algún accidente, es así, que este autor generó un programa ajustado a la situación real de la minera de Caylloma, en lo que respecta a Seguridad e higiene dentro del trabajo realizado dentro de las instalaciones de la minería, lo cual redujo la insatisfacción generada por el trabajo duro, en base a una motivación sujeta primordialmente a las condiciones de trabajo.  
Brindándole un aporte aplicativo y productivo acerca del presente trabajo, podemos rescatar la productividad de los trabajadores, trabajadores satisfechos= trabajadores productivos; tuvo gran aporte cualitativo, así como cuantitativo.
- José Antonio, Corimanya Mauricio. TESIS Mecánica de Rocas aplicada a la Seguridad Minera, 1993, Universidad Nacional De Ingeniería  
La presente publicación tiene un enfoque mas general, para el trabajo en las minas, este autor generó un programa de seguridad para mejorar las condiciones de trabajo de **seguridad e higiene** en un en las minas; en consecuencia, a contribuir al mejoramiento de la **calidad** del área de los **procesos** que se realizan en ese lugar.

### Situación problemática

En el Restaurant Turístico “El Cántaro” se mantiene un trato circunstancial y casi de manera inconciente en la importancia de aspectos de seguridad e higiene, para el éxito organizacional. De esta manera el Gerente General del Restaurant tiene un conocimiento precario en el tema, lo cual no le permite tomar decisiones para el mejoramiento continuo y crecimiento empresarial.

### Formulación Del Problema

¿Las medidas y normas de Seguridad e Higiene en el Restaurant Turístico “El Cántaro” influyen en el desempeño del personal y en la concurrencia de clientes a dicho establecimiento?

### **Objetivo General**

Determinar si las medidas y normas de Seguridad e Higiene en el Restaurant Turístico “El Cántaro” influyen en el desempeño del personal y la concurrencia de clientes ha dicho establecimiento

### **Objetivos específicos**

- Identificar las medidas y normas de Seguridad e Higiene que posee el Restaurant Turístico “El Cántaro”
- Reconocer cada cuánto tiempo se implementa y actualiza de las medidas y normas de Seguridad e Higiene.

### **Metodología**

- **Tipo de Investigación:** el estudio que voy a realizar se encuentra dentro del tipo de estudio descriptivo, debido a que se hará uso de diferentes fuentes de información como artículos de Internet, Libros y Revistas que abarquen el tema de evaluación de desempeño. Para la recolección de la información también se hará uso de una entrevista a los trabajadores de la empresa a los cocineros y al administrador. Además se hará uso de la Estadística ya que se mostrarán gráficos con porcentajes, instrumentos que nos ayudarán a sustentar nuestra información expuesta.
- **Tácticas de recolección de datos:** para la recolección de la información se tendrá a la empresa, para poder aplicar las entrevistas

**Técnica de Campo**, como técnica de campo se aplicaron:

**Observación**, con su respectivo instrumento, la guía de observación.

**Encuesta:** Que Se Aplicara Al Personal Que Labora En La Empresa Y A Los Funcionarios

### **Justificación**

El presente proyecto se ha realizado para dar conocimiento tanto al público en general, estudiantes y docentes, de cuan eficiente es la Seguridad e Higiene de el Restaurant Turístico “El Cántaro”.

Este proyecto podrá ser utilizado como aporte académico para la formación ya que se aplicará en la práctica lo que se ha vivido en la teoría. También es muy conveniente para la misma empresa, en especial para el área de Recursos Humanos, trabajadores y jefes, ya que les ayudará a corregir errores del pasado y mejorarlos para el futuro lo cual contribuirá al conocimiento y mejora continua en cuanto al cumplimiento de las normas estandarizadas de Seguridad e Higiene.

Es importante la realización de este proyecto para los estudiantes así como también para el jefe del Restaurant Turístico “El Cántaro” porque se les brindará amplia información sobre Seguridad e Higiene de dicha empresa así como también si es o no eficiente dicho proceso. Así mismo la alegría de clientes y trabajadores es una expresión de calidad del restaurante.  
**(Manual de buenas practicas de manipulación del Restaurante El Piloto, Cañete-Lima)**

## Marco teórico

### Seguridad e Higiene en las Empresas

Cuando hacemos referencia a la Seguridad e Higiene en un Restaurante hacemos referencia a la Calidad en la Preparación de Alimentos en Restaurantes, como establecimientos públicos en donde se sirven comidas y bebidas para ser consumidas en el mismo local. Aunque la preparación es una actividad clave en la aceptación de un Restaurante, la Calidad debe alcanzar todas las tareas involucradas en la manipulación de alimentos y sus respectivos insumos.

El Manual en cuestión está organizado en tres partes, cada una como un conjunto de pautas o guías: de manipulación de alimentos (obtención, recepción, almacenamiento, preparación y suministro final de alimentos), de limpieza y desinfección, y para control de plagas. Un conjunto de definiciones preceden a estas partes.

#### Higiene en el Trabajo:

Higiene en el trabajo se refiere al conjunto de normas y procedimientos que busca proteger la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y el ambiente físico en que ejecuta las labores. Se relaciona con el diagnóstico y la prevención de las enfermedades ocupacionales, a partir del estudio y control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo.

Convertir el sitio de trabajo en un ambiente agradable es una verdadera obsesión para las empresas exitosas. **(Chiavenato, 2002)**

**Limpieza:** Eliminación de tierra, residuos de alimentos, polvo, grasa u otra materia objetable.

**Desinfección:** Eliminación o reducción del número de microorganismos patógenos a un nivel que no propicie la contaminación nociva del alimento, mediante el uso de agentes químicos o métodos físicos higiénicamente satisfactorios, sin menoscabo de la calidad del alimento.

**Contaminación cruzada:** Proceso por el cual los microorganismos patógenos son trasladados - mediante personas, equipos y materiales - de una zona sucia a una limpia, posibilitando la contaminación de los alimentos.

#### Instalación y facilidades del restaurante

La localización del restaurante y la distribución de sus ambientes (cocina, almacenes, salones, servicios higiénicos, ambiente para basura, servicio de primeros auxilios, con sistemas de seguridad), deben considerar el alejamiento de los focos y posibilidades de contaminación (directa o cruzada). Preferir un único uso en cada ambiente. Contar con abastecimiento propio de agua y red de desagüe.

#### Equipos y utensilios

Los equipos y utensilios deben ser de material lavable, liso, y fáciles de limpiar y desinfectar. No deben alterar el olor y sabor del alimento que contengan. Los materiales porosos no son aconsejables. La localización de los equipos debe ser de fácil acceso para su limpieza. Todos los equipos deben ser fácilmente desarmables para su limpieza.

La cocina (y eventualmente los salones) deben poseer una campana para la extracción de vapores y olores, la cual debe estar en buen estado de conservación y funcionamiento.

Cada área del restaurante debe tener asignado al personal responsable de su limpieza, incluyendo la de los correspondientes equipos y utensilios.

#### Distribución del trabajo

Deben utilizarse los recorridos más cortos posibles evitando que los productos limpios estén cerca de los sucios o de las sobras. Una adecuada organización funcional permitirá reducir los desplazamientos inútiles, así como los riesgos de accidentes.

La temperatura del ambiente es importante al escoger el área de trabajo, especialmente para evitar los riesgos de contaminación cruzada. Así, se recomienda que la zona para la preparación de platos calientes esté alejado de donde se preparan los platos fríos.

## Manejo higiénico de los alimentos

### Las Reglas de Oro de la OMS

La Organización Mundial de la Salud ha publicado un conjunto de diez recomendaciones para cuidar la higiene en la preparación de alimentos. Se conocen como las Reglas de Oro de la OMS. Son las siguientes.

- Elegir bien los alimentos tratados
- Cocinar bien los alimentos
- Consumir inmediatamente los alimentos cocinados
- Guardar cuidadosamente los alimentos cocinados
- Recalentar bien los alimentos
- Evitar el contacto entre los alimentos crudos y los cocinados
- Lavarse las manos a menudo
- Mantener escrupulosamente limpias todas las superficies de la cocina.
- Mantener los alimentos fuera del alcance de insectos, roedores y otros animales.
- Utilizar agua potable

### Derechos Ambientales

Artículo 127. “Es un derecho y un deber de cada generación proteger y mantener el ambiente en beneficio de sí misma y del mundo futuro. Todos tienen derecho individual y colectivamente a disfrutar de una vida y de un ambiente seguro, sano y ecológicamente equilibrado. El Estado protegerá el ambiente, la diversidad biológica, genética, los procesos ecológicos, los parques nacionales y monumentos naturales y demás áreas de especial importancia ecológica. El genoma de los seres vivos no podrá ser patentado, y la ley que se refiera a los principios bioéticos regulará la materia. Es un deber fundamental del Estado, con la activa participación de la sociedad, garantizar que la población se desenvuelva en un ambiente libre de contaminación, en donde el aire, el agua, los suelos, el clima, la capa de ozono, las especies vivas, sean especialmente protegidos, de conformidad con la ley.”.

Obsérvese entonces, la participación activa del profesional de la higiene en cumplimiento de este principio constitucional que forma parte de la implantación del programa Desarrollo sostenible.

### Percepción del ambiente del trabajo

El famoso Families and Work Institute llevó a cabo el Estudio Nacional del Ambiente Variable de trabajo para examinar las percepciones de los empleados asalariados sobre sus labores y las creencias en cuanto a las características deseables de empleo. A continuación se presentan las razones consideradas “más importantes” en la decisión de asumir los presentes cargos:

Comunicaciones abiertas	65%
Efecto sobre la familia y la vida personal	60%
Naturaleza agradable del trabajo	58%
Calidad de la administración	58%
Actitud del supervisor	58%
Control constante sobre el trabajo	55%
Adquisición de nuevas habilidades	55%
Seguridad en el trabajo	54%
Calidad de los compañeros de trabajo	53%
Sitio de trabajo	50%
Trabajo estimulante	50%
Políticas de apoyo a la familia	46%
Beneficios sociales	43%
Control de la programación del trabajo	38%
Oportunidades de progreso	37%
Salarios o ganancias	35%
Acceso a la toma de decisiones	33%
Aspectos que ninguna otra empresa ofrece	32%
Oportunidades para cargos gerenciales	26%
Tamaño de la organización	16%

(Chiavenato, 2002)

### **Seguridad en la cocina**

Es el área más importante del restaurante, en donde deben privilegiarse las medidas de higiene. Pero también es el área de mayor riesgo a la seguridad de las personas e instalaciones.

Por ello, hay que tomar las mayores precauciones posibles: uso de material a prueba de fuego, cuidados previos al uso del horno, atención al manejo de asas y bordes, orientación hacia abajo en el traslado de cuchillos, al retirarse de la cocina: todos los fuegos y llaves deben estar apagados.

### **Salud y seguridad del personal**

La administración del restaurante se preocupará por el bienestar de los trabajadores:

- Serán identificados los sitios y actividades de riesgo, y entrenado el personal a cargo.
- Son recomendables exámenes médicos periódicos y acreditación de sanidad por la entidad municipal correspondiente.
- Brindar las facilidades necesarias ante enfermedades que necesiten atención profesional y descanso.
- Plan de contingencias ante peligros y emergencias.
- Facilidades de primeros auxilios y contra incendios.
- Programas de capacitación en materia de seguridad
- Motivación para la seguridad mediante incentivos
- Los beneficios de un programa eficaz de **incentivos** de seguridad son muchos.
- Cumplimiento de las reglas de seguridad
- Investigación y **registro** de accidentes

### **Creación de un entorno laboral sano**

Esta claro que la Ley de Seguridad e Higiene Laboral fue diseñada para proteger la salud y la seguridad de los empleados. Debido al dramático impacto de los accidentes de trabajo, los gerentes y empleados por igual podrían prestar más **atención** a este tipo de aspectos inmediatos de seguridad que a las condiciones laborales peligrosas para la salud.

### **Riesgos y aspectos relativos a la salud**

Alguna vez los riesgos de salud se relacionaron básicamente con puestos operativos en procesos industriales. Sin embargo, en los últimos años se han reconocido los riesgos de trabajo fuera de la planta, en lugares como oficinas, instalaciones para el cuidado de la salud y aeropuertos, y se han adoptado **métodos** preventivos.

### **Riesgos por químicos**

Se estima que hoy en día existen más de 65,000 sustancias químicas en uso en los Estados Unidos., con las que los seres humanos pueden tener contacto. Muchas son dañinas, se ocultan durante varios años en el organismo sin síntomas externos, hasta que la enfermedad que causan es inminente. Por lo tanto, no es sorprendente que la norma de comunicación de riesgos de OSHA sea la que se cita con mayor frecuencia y la que más se use en la industria en general y en la construcción. El propósito es asegurar que los **productos** prueben y evalúen las sustancias, además de informar a los usuarios sobre los peligros que supone su uso.

### **Calidad de aire en espacios cerrados**

**Humo de tabaco.** Hoy es el **tabaquismo** rara vez se tolera en un entorno de trabajo.

### **Terminales de computadora**

El creciente uso de **computadoras** y **monitores** de computadoras en el lugar de trabajo ha generado un intenso **debate** sobre los riesgos posibles a los que el usuario está expuesto.

- Dificultades visuales
- Riesgos por radiación

- Dolores musculares
- **Estrés** en el trabajo

### **Lesiones producidas por movimientos repetitivos.**

Quienes cortan carne o pescado, cocineros, dentistas y mecánicos dentales, trabajadores textiles, violinistas, azafatas, personas que trabajan en terminales de **computadora** y todos los que realizan trabajos que requieren movimientos repetitivos en los dedos, manos y brazos, informan cada vez mas lesiones. Conocidas como lesiones producida por movimientos repetitivos.

### **Programa de Seguridad**

El programa de seguridad es el punto de partida para prevenir **riesgos** en **el trabajo**; si se desea reducir al mínimo la posibilidad de sufrir un accidente en nuestro lugar de trabajo es necesario establecer un conjunto de actividades que nos permitan recopilar toda la **información** adecuada para detectar las áreas, así como las condiciones que rodean a los trabajadores en esa zona con el fin de **poder** emprender las **acciones** correspondientes necesarias.

#### **¿Qué es el programa de seguridad?**

Un conjunto de medidas y acciones encimadas a evitar los accidentes en un lugar específico.

#### **¿Para qué sirve?**

Para mejorar las condiciones de trabajo de **seguridad e higiene** en un lugar específico; en consecuencia, a contribuir al mejoramiento de la **calidad** del área de los **procesos** que se realizan en ese lugar.

#### **¿Quién lo hace o quien lo propone?**

Las personas directamente involucradas en los procesos que se llevan acabo en el área o lugar en cuestión.

Cuando los accidentes no se investigan correctamente, las causas específicas que lo produjeron no quedan muy claras lo cual pude producir nuevos accidentes y para eso debemos tomar medidas correctivas que se apliquen en forma adecuada y no con el peligro latente de que un nuevo accidente vuelva a presentarse.

### **Principales causas de accidentes en el trabajo:**

Son ocasionados por:

- Imprudencia: Cuando un trabajador no mide las consecuencias que puede ocasionar y realiza actos negativos para **la empresa**.
- Ignorancia: Al no tener **conocimiento** de uso del equipo que se utiliza en la empresa
- Descuido: Cuando el trabajador no atiende a lo que se le asigna.

Los principales accidentes en la **industria** son ocasionados por:

- Por **juego**.- Al tener un descuido con el uso de **materiales** inflamables y materiales tóxicos.
- Por **electricidad**.- Al no tener una buena instalación y al no tener aislados los cables de la corriente eléctrica.

### **Reglas fundamentales Para la Prevención de Accidentes.**

A continuación se representan una serie de recomendaciones que nos ayudan ha hacer practicas seguras.

- Trabaje en un área limpia.
- Procure trabaja en un área bien iluminada y bien ventilada.
- Identifique que su maquinaria este en buen estado, antes de ponerla en operación.
- Familiarizase con su maquinaria y equipo antes de tocarla, lea las instrucciones y/o **operaciones** de control y aclare sus dudas.
- Verifique que su equipo posea indicaciones visibles, palancas, **manuales**, etc. En buen estado y que las guardas se encuentren en su sitio.
- Reporte cualquier anomalía de su equipo.

- Utilice su equipo de protección personal.
- Nunca trate de hacer reparaciones improvisadas o riesgosas con su equipo.
- Si tiene una maquina a su cargo no permita que otra persona no autorizada la utilice.
- Observe siempre las reglas de seguridad dentro del área de trabajo.
- Si va a operar algún equipo o maquinaria no debe de llevar puestos: collares, pulseras, relojes, corbatas, o ropa que pueda atorarse con algún componente durante la operación de la maquinaria.
- Recuerde que las bromas o **juegos** dentro del área de trabajo no están permitidas, evite disgustos o llamadas de **atención**.
- Informe de cualquier condición de **inseguridad** que observe en su área.
- Al terminar de usar su equipo desconéctelo de la electricidad.
- Límpielo y póngalo en un lugar **seguro**.
- Toda clase de accidentes por más pequeños o leves requieren de una **investigación** afondo.

### **Importancia del programa de Seguridad.**

Con frecuencia hemos observado empresas en los que los responsables de los programas de seguridad tienen una gran capacidad técnica y proyectan programas muy completos, que llevarlos al terreno de la practica, no cumplen las expectativas, la mayoría de las veces esto ocurre porque se olvidaron de algo fundamental que en los programas los ejecutan las personas.

El ser humano es uno de los más difíciles de entender. Y esto obedece que es muy compleja su estructura mental, como ya veremos después, mientras algo nos signifique hará que el hombre tenga un valor importante, no le ara mayor caso.

La seguridad no ha sido la prioridad en nuestras vidas, lo cual nos viene desde la infancia, cuando en casa ocurre un accidente, el padre o la madre se preocupan tanto que le echan la culpa al accidentado. No se preocupan por averiguar por que sucedió y pocas veces se investigan las verdaderas causas del accidente para corregirlo.

### **Factor humano.**

El **hombre** es el principio y fin de los accidentes, es responsable que se produzcan y es el afectado por ellos. En ocasiones una persona es quien produce el accidente y otra la que lo sufre o sufren las consecuencias. Sin embargo siempre hay un ser humano detrás de un accidente. **(Chiavento, 2002)**

### **Enfermedades profesionales.**

Son aquellas en las que se contrae en el lugar de trabajo. Las que se proporcionan en un lugar de trabajo: un minero una enfermedad de pulmones, un maestro la voz, etc.

Incapacidad: es la licencia autorizada por un medico dando al patrón la información de que el trabajador no puede laborar por alguna enfermedad,

Medicina del trabajo.

Primeros auxilios.

En cada industria debe de haber un **servicio** medico, partes inseguras que se deben proteger.

La nueva ley de IMSS

Enfermedades y maternidad

Invalidez y vida

Guardería y presta

Riesgos de trabajo

Retiros: cesantía en edad avanzada y vejez.

Comisiones mixtas de seguridad e higiene.

### **Higiene del personal**

El administrador del restaurante tomará las medidas para que:

- Todo el personal reciba entrenamiento en manipulación de alimentos e higiene personal. Permanentemente limpios.

- El personal masculino con el cabello cortado y sin barba. El personal femenino con el pelo sujetado, y sin pintado de uñas. Sin adornos ni lápices u otros objetos que puedan caerse a la comida.
- Los baños del personal así como los casilleros, deben estar permanentemente limpios. Sin residuos de alimentos.

### **Respecto al uniforme del personal**

Material no inflamable. Preferible, con pechera de protección. Si es necesario, utilizar mandil. Zapatos cerrados, con suela antideslizante. Si es necesario, utilizar guantes impermeables y desechables

### **Detergentes y desinfectantes**

Es recomendable que cada restaurante tenga un plan de limpieza y desinfección que acompañe a un manejo adecuado de los alimentos. Ello comprende:

- A pisos y techos.
- A los equipos: antes y después de su uso.
- A las mesas de trabajo y tablas de picar: antes, durante y después de su empleo.
- La selección de técnicas de limpieza y desinfección más adecuadas (manual, con calor, con espuma, a máquina)
- La selección y uso apropiado de detergentes (preferible: rápido, no corrosivo, con acción microbiana, no ser tóxico, de fácil eliminación)
- Selección y uso apropiado de técnicas de desinfección (al vapor, con agua caliente, con sustancias químicas). Hay que tomar en cuenta el tipo de desinfectante a utilizar (cloro, yodo, orgánico), así como el tiempo, la disolución y la estabilidad

### **Control de plagas**

Cada local debe contar con su propio Plan de Control de Plagas, que puede ser entendido y utilizado por terceros y el personal del restaurante.

En principio, son útiles las siguientes definiciones:

**Plaga:** especie que se encuentra en una proporción o densidad que puede llegar a dañar o constituir una amenaza para el hombre.

**Cebo:** comida o preparación presentada en formas y lugares adecuados para su consumo por los animales-plaga.

**Infestación:** Se refiere al número de individuos de una especie en un nivel que es considerado nocivo.

**Plaguicida:** Cualquier sustancia o mezcla de sustancias destinadas a prevenir o controlar toda especie indeseable.

**Control de plagas:** Medidas desarrolladas para prevenir o eliminar las infestaciones de plagas, a partir de las inspecciones de rutina, así como la asesoría técnica de especialistas y proveedores garantizados de plaguicidas.

El plan debe comprender acciones tanto al interior como en los alrededores del local, realizando inspecciones periódicas y entrenamiento del personal. Alcanza a roedores, insectos (cucarachas y moscas en particular), aves.

## **Análisis de resultados**

### **Resultados de entrevista al Administrador**

De acuerdo a la entrevista realizada al Gerente General se obtuvo como resultado lo siguiente:

- Restaurant Turístico “El Cántaro” Trabaja con proveedores de calidad reconocida como es el caso de: Coca Cola, Inca Cola, Backus, El Centro.
- Están identificadas las zonas de riesgo con las señalizaciones respectivas bajo supervisión de defensa civil, tal es el caso que donde se encuentra el tablero de distribución de energía se encuentra una señalización con una gráfica y con letras que dicen “peligro”, lo mismo sucede con la señalización de las salidas de emergencia en caso de sismos. El personal se encuentra preparado para una situación de emergencia, dado que defensa civil en conjunto con los trabajadores realizaron un croquis, a manera de simulacro, donde cada uno de los

trabajadores y funcionario de la empresa ya sabe que hacer en caso de ocurrir alguna situación de emergencia. Por ejemplo ya se sabe quien sería el encargado de manipular el extintor en una situación de peligro.

- Restaurant Turístico “El Cántaro” se encuentra acreditada en Sanidad, por la sub. Gerencia de Higiene y Saneamiento de la Municipalidad de Chiclayo.
- Ante enfermedades que necesiten atención profesional y descanso, no se brindarían las atenciones necesarias, porque hasta el momento no se ha presentado tal caso.
- En caso de peligro ó alguna situación de emergencia, la empresa cuenta con un plan de contingencia TAMBIEN cuenta con un croquis, que señala las puertas de salida en casos de emergencia, el mismo que fue realizado por defensa civil.
- Las áreas de trabajo y atención al cliente cuentan con reglas claras de seguridad, a través de señalizaciones como: prohibido fumar, peligro, no tocar.
- LA cocina, la licuadora y la congeladora, utilizados para la producción y almacenamiento de productos se encuentran en óptimo estado.
- El área de atención al cliente se encuentra iluminada y ventilada.

### **Resultado de entrevista al trabajador encargado del área de Producción**

Los resultados obtenidos al entrevistar al cocinero de El restaurant Turístico “El Cántaro” fueron los siguientes: (dicha entrevista fue realizada en la misma área de producción mientras se producían los ceviches y otros platos)

- Los alimentos son cocinados debidamente, primero se precocinan y después se cocinan.
- Los alimentos pesados y mariscos son guardados en la congeladora.
- Los alimentos crudos y cocidos conservan una distancia adecuada, dado que se encuentran divididas en secciones distintas.
- La preparación de los alimentos se realiza con las manos correctamente lavadas.
- Las superficies de la cocina se mantienen limpias.
- Los alimentos se mantienen fuera del alcance de cualquier roedor u insecto, aunque en dicho establecimiento jamás se ha encontrado alguno de estos.
- Los alimentos se mantienen en recipientes cerrados y los mariscos no utilizados se encuentran en la congeladora.
- Se utiliza agua potable.
- El área de producción de encuentra correctamente ventilada e iluminada.
- El cocinero utiliza equipo de protección personal, tales como: guantes, cuchillos que no son filudos.
- Para la preparación de alimentos no se utiliza ningún material a prueba de fuego.

### **Resultado de la entrevista realizada al resto del personal**

- Existen comunicaciones abiertas entre el mismo personal y también con los jefes.
- Les resulta agradable el trabajo que realizan, por el ambiente, por el compañerismo que se ha creado.
- No tienen acceso a información que respecta a la administración, por lo cual no pudieron darme apreciación alguna acerca de la calidad de la administración.
- La actitud de la supervisora es muy cordial, de buen trato.
- No existe un control constante en el trabajo, debido a la experiencia que han adquirido cada uno, que ya saben exactamente que realizar y de que manera lo deben realizar
- Los compañeros de trabajo son gente muy alegre, responsable, y sobre todo honestos.
- Nuestro trabajo no se podría decir que resulta estimulante dado que somos concientes que nuestro paso por este restaurante es pasajero, dado que tenemos aspiraciones diferentes para nuestro futuro, el mismo trabajo que por ahora nos ayuda para apoyar en la casa ó por estudiar, dada la situación económica.
- No existe ninguna política de apoyo a la familia.
- La empresa no brinda beneficios sociales.
- Si existe un control de la programación del trabajo, la cual es realizada por la jefa
- Los trabajadores no identifican oportunidades de progreso, ya que solo lo ven como algo pasajero, a excepción del cocinero que si está adquiriendo experiencia, para en el futuro dedicarse de manera mas profesional a la cocina,

- El salario que perciben los trabajadores les satisface medianamente, en contraste con la situación principal que no encontraban trabajo que se adecuara al tiempo libre disponible de los actuales trabajadores.
- Ninguno de los trabajadores tiene acceso a la toma de decisiones.
- Los trabajadores resaltan un criterio de diferenciación con otras empresas del mismo rubro en el trato, porque cliente de la Restaurant Turístico “El Cántaro” es atendido cordialmente desde el momento que ingresa hasta el momento que se retira.
- A los trabajadores les agrada el tamaño que tiene la empresa, les parece el adecuado para el servicio que brindan y para la clientela que atienden.

### **Resultados de la Observación**

- Los alimentos son precocidos inicialmente, luego son cocidos debidamente. Así como los pescados se encuentran frescos y en buen estado
- Los pescados y mariscos son guardados en recipientes cerrados y almacenados dentro de la congeladora.
- Para la preparación de los ceviches u otros platos el cocinero se lava las manos, luego se coloca los guantes, los cuáles se encuentran limpios, y los utensilios a utilizar se encuentran impecables.
- Tanto al área de producción, cómo el área de atención al cliente, se encuentran ventiladas e iluminadas correctamente, dándole un ambiente templado y agradable al local.
- El cocinero utiliza protección personal, con el uso de guantes y cuchillos que no son afilados.
- Las zonas de riesgo se encuentran señalizadas, tal cual lo mencionó el funcionario en la entrevista que se le aplicó.
- Existen reglas de seguridad, en cuanto a lo que no se tiene que hacer dentro del establecimiento, tales como. no fumar, no manipular el tablero de distribución de energía.
- El estado de la licuadora, el horno, y la congeladora se encuentra en buenas condiciones.
- La licencia que acredita a la empresa para su correcto funcionamiento se encuentra en trámite bajo la jurisdicción de la Municipalidad de Chiclayo.
- Las comunicaciones entre los trabajadores mismos, así mismo entre trabajadores y funcionario, son abiertas, cordiales y de respeto.
- existe mucha confianza.
- Existe un grado de satisfacción mediana entre los trabajadores, dado que cuando están tanto en el área de producción, como en el área de atención al cliente siempre se les encuentra una sonrisa y un trato amable.

## Conclusiones

- Las medidas y normas de Seguridad e Higiene no influyen en el desempeño de los trabajadores de El restaurant Turístico “El Cántaro”, así como tampoco influye en la concurrencia de clientes a dicho establecimiento. Lo primero se debe al desconocimiento tanto del personal como del dueño de la empresa de temas de seguridad e higiene, la empresa se limita sólo a contar con las señalizaciones de zonas de riesgo, no fumar, de peligro y las salidas de emergencia en caso de sismos, los mismos que son requisitos indispensables de defensa civil para su funcionamiento. Cabe señalar que la realidad organizacional, financiera no va de la mano con la posibilidad de implantar un gran programa de seguridad, dado a que es una pequeña empresa que cuenta con un capital de trabajo muy limitado para implementar tal programa, así mismo la empresa no opera equipos, ni material de riesgo, a excepción del valón de gas, tampoco los trabajadores encuentran dentro de la realización de su labores ni las menores actividades de peligro y riesgo. Por otro los clientes si bien es cierto los clientes prefieren un lugar limpio, seguro donde poder ir a comer ceviche o alguna comida típica con su familia, amigo, enamorada, etc.; esta percepción es dentro de un grado, para los cliente son necesario o en otras palabras les pasa desapercibido si la empresa cuenta con los mas rigurosos programas de seguridad e higiene, sus requerimientos van por el lado de comer un buen ceviche o algún plato típico, a un precio accesible y contra con una buena atención.
- El restaurant Turístico “El Cántaro” Cuenta con señalizaciones de zonas de riesgo, no fumar, de peligro y las salidas de emergencia en caso de sismos.
- No implementa, ni actualiza medidas, ni normas de seguridad, tan sólo se limita a contar con los requerimientos necesarios en este aspecto para poder ejercer actividad empresarial.

## Recomendaciones

- Se deben consumir inmediatamente los alimentos cocinados, debido que al enfriarse los alimentos cocinados, comienzan a proliferar los microorganismos patógenos.
- Se debe evitar el contacto entre los alimentos crudos y los cocinados, ya que con ello se disminuye el riesgo de la contaminación cruzada.
- Crear una comisión de higiene y seguridad, ya que se encargan de verificar las condiciones de trabajo y la ley federal que les asigna como funciones investigar las causas de los accidentes, así como las enfermedades profesionales, para de esta manera poder contar con medidas para prevenir y vigilar que dichas medidas sean cumplidas.
- Se recomienda mejorar la ventilación en el área de producción, dado que se siente sofocación
- Se recomienda de manera puntual a la persona encargada del área de producción que, cuando opere el horno no lleve puesto: collares, pulseras, relojes, corbatas, o ropa que puede atorarse con algún componente durante la operación del horno.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Schultz Psicología industrial, d.p., 3a. Edición.
- Sherman-Bohlander-Snell Administración de Recursos Humanos, , 11a. Edición.
- Chiavenato Inalberto (2002) Gestion del talento humano. Derechos reservados, ,editora campues Idta, 4ta edicion
- Chiavenato, Idalberto. (2000). "administración de recursos humanos". Colombia. Mc graw-hill interamericana.

Anexo A



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**

**ENTREVISTA AL FUNCIONARIO DE EL RESTAURANT TURÍSTICO “EL CÁNTARO”**

Nombre del entrevistado:

Nombre del entrevistador:

Fecha y hora: / /

¿Con qué proveedores trabaja?

¿Tienen identificados los sitios y actividades de riesgo, y entrenado el personal a cargo?

¿Está acreditada la empresa en lo que a sanidad respecta, por la municipalidad de Chiclayo?

¿Se brindan las atenciones necesarias ante enfermedades que necesitan atención profesional y descanso?

¿Se cuenta con algún plan de contingencia ante peligros y emergencias?

¿Las áreas de trabajo cuentan con reglas claras de seguridad?

¿Las maquinas, instrumentos y equipos, se encuentran en buen estado?

¿El área de atención al cliente se encuentra debidamente ventilada e iluminada?

Anexo B



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**

**ENTREVISTA AL COCINERO DE EL RESTAURANT TURÍSTICO “EL CÁNTARO”**

Nombre del entrevistado:

Nombre del entrevistador:

Fecha y hora: / /

¿Los alimentos son cocinados debidamente?

¿Cómo son guardados los alimentos?

¿Se mantiene la distancia debida entre los alimentos crudos y los cocidos?

¿La preparación de los alimentos se hace con las manos correctamente lavadas?

¿Se mantienen limpias las superficies de la cocina?

¿Se mantienen los alimentos fuera del alcance de cualquier roedor, insecto u otro animal?

¿Se mantienen los alimentos en recipientes cerrados o abiertos?

¿Se utiliza agua potable?

¿El área donde trabaja se encuentra ventilada e iluminada?

¿Utiliza usted algún equipo de protección personal?

¿Para la preparación de alimentos, se usa material a prueba de fuego?

Anexo C



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**

**ENTREVISTA A LOS MOZOS, PERSONA DE SEGURIDAD, DEL RESTAURANT TURÍSTICO  
“EL CÁNTARO”**

Nombre del entrevistado:

Nombre del entrevistador:

Fecha y hora: / /

¿Existen Comunicaciones abiertas?

¿Le resulta agradable el trabajo que realiza?

¿Cuál es la actitud de su supervisor?

¿Existe control constante sobre el trabajo?

¿Es buena la calidad de los compañeros de trabajo?

¿Su Trabajo resulta estimulante?

¿Les brinda le empresa beneficios sociales?

¿Existe control de la programación del trabajo?

¿Identifica usted oportunidades de progreso?

¿Le satisface el salario que percibe?

¿Tiene acceso a la toma de decisiones?

¿La empresa donde labora cuenta con aspectos que ninguna otra empresa ofrece?

¿Le agrada el tamaño de la organización?

Anexo D



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**

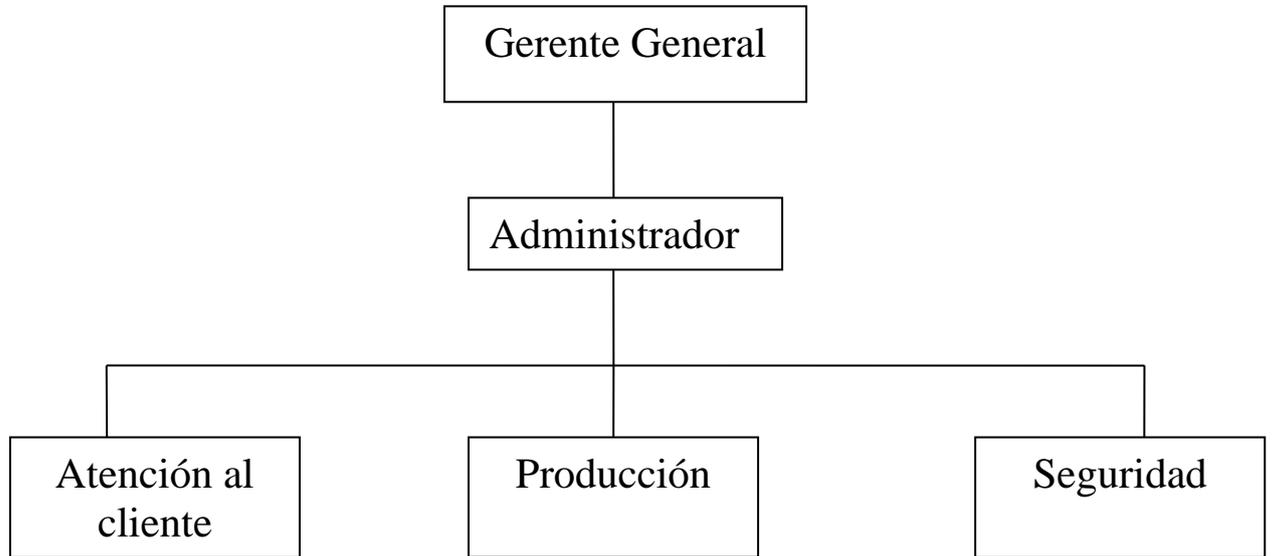
**GUIA DE OBSERVACION DEL RESTAURANT TURÍSTICO “EL CÁNTARO”**

Nombre del observador:

Fecha y hora: / /

- Cocinado de los alimentos
- Almacenado de alimentos
- Limpieza de manos y utensilios
- Ventilación
- Protección personal
- Señalización de zonas de riesgo
- Reglas de seguridad
- Estado de maquinaria y equipos
- Iluminación
- Acreditación
- Cuidado de los alimentos
- Comunicaciones
- Supervisión
- Control
- Satisfacción en el trabajo

## Organigrama de las empresas



# **Evaluación del proceso de reclutamiento y selección de personas en la Panificadora “El Amigo” de la Ciudad de Chiclayo**

Huapaya Tantachuco, Gabriela

## **Resumen**

El objetivo de haber realizado este trabajo de investigaciones, es con la finalidad de evaluar el proceso de Reclutamiento y Selección de personas que utiliza la panificadora el “Amigo” de la ciudad de Chiclayo, permitiendo a través de ello dar a conocer a los estudiantes y a la sociedad una manera de reclutar y seleccionar personas a las empresas. Por medio del cual se han aplicado entrevistas al gerente de la panadería, así como también a los trabajadores de las diferentes áreas de la panadería, para poder obtener la información necesaria.

A la vez también se ha podido encontrar trabajos similares que me han permitido poder tener una idea más profunda de lo que conlleva este tema a tratar.

Por lo tanto, un buen proceso de reclutamiento y selección del personal, tendrá como finalidad que la empresa pueda obtener mejores resultados así como también aportar valor, para alcanzar el éxito.

**Palabras Claves.** Reclutamiento, Selección, Diseño del cargo

## **Abstract**

The aim to have realized this work of investigations, it is with the purpose of evaluating the process of Recruitment and persons' Selection that there uses the baker the "Friend" of Chiclayo's city, allowing across it to announce the students and the society a way of recruiting and selecting persons to the companies. By means of which they have been applied you interview the manager of the bakery, as well as also to the workers of the different areas of the bakery, to be able to obtain the necessary information.

Simultaneously also one could have found similar works that have allowed me to be able to have an idea deeper than carries this topic to treating.

Therefore, a good process of recruitment and selection of the personnel, it will have as purpose that the company could obtain better results as well as also to contribute value, to reach the success.

**Key words:** Recruitment, Selection, Design of the post

## Introducción

La presente investigación tiene como finalidad evaluar el proceso de reclutamiento y selección de personal en la panificadora “El Amigo” de la ciudad de Chiclayo, por medio de entrevistas que serán aplicadas, tanto al gerente como a los trabajadores que se encuentran laborando en ella, a fin de saber si el proceso que suele utilizarse en esta panadería, es la adecuada para el buen desempeño en la empresa.

En caso contrario, se optará por darle una posible solución, para que esta pueda adoptar un nuevo modelo a seguir, para la contratación de su personal, y así evitar que a un futuro presente problemas al haber elegido un mal trabajador.

Sin embargo, este tema para la organización y para todas las empresas es de gran importancia, pues a través de un buen proceso de reclutamiento y selección, su eficiencia, efectividad y eficacia que en ello se obtenga, estará vinculada directamente al establecimiento, y al desarrollo de las actividades, pues el no tenerlos en cuenta distorsionaría los resultados, que la empresa se ha trazado como meta.

## Antecedentes

La empresa, para contratar a su personal deben seguir los siguientes lineamientos:

- 1º- Reclutar a su personal
- 2º- Plan de desarrollo de Recursos Humanos
- 3º- Plan de Retención
- 4º- Plan de Redesarrollo
- 5º- El plan de manejo de los excesos de personal.

(Caldera Mejia Rodolfo, Conceptos y Teoría Sobre Planeación Efectiva De Recursos Humanos – 2004)

El proceso de reclutamiento y selección es el más importante para cualquier organización, ya que en el se debe seleccionar el personal más idóneo, y a su vez que cumpla con los objetivos de la organización. Si esto no ocurre estamos perdiendo tiempo, dinero e ineficiencia al momento de prestar el servicio. En esta investigación se indagó el proceso actual de Reclutamiento y Selección (Carpintería Metálica), y el proceso actual de la empresa no esta dando los resultados más óptimos y esperados por la gerencia. Es por esto que se realizó una propuesta para un nuevo Proceso de Reclutamiento y Selección, (Cargo de Carpintero Metálico), el cual se infirió que sería más óptimo e idóneo, si se alcanzara niveles más bajos de rotación de personal, retiro voluntario y despidos. (Pérez Toro Carmen, Reclutamiento y Selección de Personal en el área de carpintería metálica en la empresa de manufacturas metálicas “Amauta”, 2006)

## Situación Problemática.

Hoy en día, el mercado laboral se está convirtiendo más competitivo, nuevos profesionales salen de las universidades en busca de un buen empleo, sin embargo, en la medida que el mundo se vuelve mas competitivo, las organizaciones suelen ser más exigentes al momento de contratar personal a su empresa, ya que buscan profesionales capaces de desempeñar bien su labor dentro de la organización, proporcionando así que la empresa llegue a alcanzar el éxito. Pero para encontrar al personal adecuado y llevar al éxito a la empresa se requiere utilizar una serie de procedimientos, y evaluación antes de contratarlo.

Por tanto, para tener una visión clara de lo que esto consiste, se ha realizado una entrevista previa al gerente de la Panificadora, para conocer cuales son los procesos que se utilizan para contratar a su personal.

De la entrevista previa, se pudo conocer que los procesos que utiliza para contratar a su personal sigue una serie de pasos:

Primero, el medio de información que se utiliza para reclutar al personal es por medio escrito, cuya publicación se hace a través del Diario “La Industria”.

Una vez de haber sido publicado el aviso, el segundo paso, es la evaluación del personal, por lo que se tiende a revisar los currículos detalladamente, esta es labor del propio gerente.

Después de haber culminado este proceso, se les hace una previa entrevista a los postulantes, y se basa en ver si el trabajador tiene capacitaciones actuales, así como también si la boleta de estudios tiene buenas calificaciones, especialmente en el curso de matemática.

El tercer paso, consiste en la selección del personal, en este punto, el gerente pone al postulante a 2 días de prueba (debido a que no hay tiempo suficiente), y si este presenta las características deseadas, al tercer día el postulante entra a trabajar para la empresa.

Por lo tanto, después de haber tenido una noción de lo que constituirá este trabajo de investigación, se ha formulado como problema identificar

¿Qué características tiene el Proceso de reclutamiento y selección de personas que utiliza la Panificadora “El Amigo” de Chiclayo?

## **Objetivos.**

### **Objetivo General.**

Evaluar el proceso de Reclutamiento y Selección de Personas que utiliza la Panificadora “El Amigo” de Chiclayo.

### **Objetivos Específicos.**

- Conocer los medios de comunicación que emplea la Panificadora “El Amigo” de Chiclayo, para atraer a los postulantes.
- Identificar que tipos de reclutamiento utiliza la panificadora “El Amigo” de Chiclayo, para atraer a los postulantes a un cargo específico.
- Identificar los tipos de pruebas de selección que emplea la panificadora “El Amigo” de la ciudad de Chiclayo.

## **Metodología.**

El presente estudio se llevó a cabo entre los meses de Setiembre a Octubre del 2007, donde se evaluó el proceso de reclutamiento y selección de personas que emplea la Panificadora “El Amigo” de Chiclayo. Para el recojo de información, esta se ejecutó en el mismo plantel, ubicada en el distrito de José Leonardo Ortiz.

### **▪ Selección del Método Investigativo**

El método de investigación elegido, es el descriptivo ya que este proyecto busca detallar todo lo relacionado con el proceso de reclutamiento y selección de personas.

### **▪ Selección de la Muestra.**

Para diseñar la muestra, se escogerá como población para el estudio, a los trabajadores de la Panificadora “El Amigo”, de los cuales por motivos de ser pocos, se seleccionaran al gerente y a los 15 trabajadores que laboran dentro de la organización.

### **▪ Recopilación de los Datos.**

#### **❖ Etapa exploratoria**

En esta etapa se obtiene información de fuentes primarias como secundarias para poder tener mayor conocimiento del tema de estudio.

### **• Fuente Primaria**

En cuanto a la técnica de recojo de información se utilizó como instrumento la entrevista.

## **Entrevista**

En el mes de Setiembre, se aplico 1 entrevista previa al gerente de la empresa, con el fin de recoger la información necesaria.

- **Fuente Secundaria**

- **Análisis Documental**

Se investiga en páginas de internet, libros, trabajos realizados, acerca de Evaluación del proceso de reclutamiento y selección de personal para poder tener mayor conocimiento del tema y escoger las variables de estudio, que servirán como preguntas de la entrevista.

- **Etapa de recolección de datos definitiva**

- **Fuente Primaria**

- **Entrevista**

En esta etapa decisiva del trabajo se realiza una entrevista en la tercera semana de Octubre al gerente y a los 15 trabajadores de la Panificadora.

## **Justificación.**

El siguiente trabajo de investigación, tiene suma importancia en mi carrera profesional, porque me permite conocer como es el mercado laboral. A la vez, me va a proporcionar información sobre como operan las empresas hoy en día, ayudándome a un futuro a tomar buenas decisiones al momento de contratar a un trabajador,

También es de gran importancia para la organización, el proceso de reclutamiento y selección, pues su eficiencia, efectividad y eficacia está vinculada directamente al establecimiento, cumplimiento y desarrollo de las actividades dentro de la misma, y el no tenerlos en cuenta distorsiona los resultados.

## **Marco Teórico**

### **Concepto de Reclutamiento**

Las personas y las organizaciones se hallan comprometidas en un proceso continuo e interactivo de atraerse unos a otros. De la misma manera como los individuos atraen y seleccionan las organizaciones, informándose y formando opiniones acerca de ellos, estos tratan de atraer individuos y obtener información acerca de ellos para decidir si hay o no interés en admitirlos.

En esto consiste el reclutamiento de personal, en el proceso que realiza la organización para atraer candidatos del Mercado de Recursos Humanos (MRH) y así poder abastecer su proceso selectivo, por medio de un conjunto de técnicas y procedimientos orientados en atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. A la vez el reclutamiento funciona como un proceso de comunicación, donde la organización se encarga de divulgar y ofrecer oportunidades de trabajo.

Por lo que todo esto exige una planeación rigurosa constituida por una secuencia de 3 fases: personas que la organización requiere, lo que el MRH puede ofrecer y las técnicas de reclutamiento por aplicar, esta tarea es una función de staff, y sus actos dependen de una decisión, que se oficializa mediante una especie de orden de servicios, denominado solicitud de personal.

Actualmente, las grandes empresas tercerizan el servicio, conscientes de la importancia de esta problemática.

Sea que decidamos o no tercerizar este proceso, debemos saber que en el mismo hay varias etapas:

- 1- Descripción clara del puesto de trabajo: tareas, puesto, sueldo que se paga en el mercado, características del lugar de trabajo en donde se va a insertar, responsabilidades, características del jefe, posibilidades de crecimiento, plan de carrera., etc. El definir el plan de carrera y las posibilidades de crecimiento resultan particularmente importantes porque se utilizan para saber qué ofrecerle al candidato y machearlo con sus intereses.

- 2- Descripción del perfil de la persona, contemplando variables duras y blandas: sexo, edad, lugar de residencia (opcional), formación, experiencia (principalmente la experiencia en posiciones similares), rasgos de personalidad, competencias, etc. Las Competencias de un

individuo son definidas como el conjunto de Conocimientos (si sabe cómo hacerlo) + Habilidades (si puede) + Actitudes (si quiere hacerlo).

### **Medios de Reclutamiento**

Es el mercado donde la organización trata de buscar los candidatos para un cargo específico, por lo que para Chiavenato existen dos tipos de reclutamiento: "interno o externo". (Chiavenato Idalberto, 2000, Pág. 86)

- Mercado Interno.

Aplicado a los candidatos que trabajan en la organización, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras. La ventaja es que es económico para la empresa ya que se evita gastos en anuncios, costos de recepción de candidatos, etc.

- Mercado Externo.

Se dirige a candidatos que están en el Mercado de Recursos Humanos, es decir aquellos que no laboran dentro de la organización, son atraídos por las técnicas de reclutamiento, los cuales son sometidos a un proceso de selección. Esto con la finalidad de traer experiencia y habilidades que no existen actualmente en la organización.

### **Técnicas de Reclutamiento**

Las técnicas de reclutamiento son empleadas con el fin de influir a los candidatos y atraerlos, pues se trata de escoger los medios más adecuados para llegar al candidato más deseado y atraerlo a la organización. Es por ello, que las principales técnicas de reclutamiento son:

- Avisos en periódicos y revistas especializadas.

Esta es una buena opción para el reclutamiento, dependiendo el tipo de cargo vacante. Como por ejemplo, los empleados de oficina, estos pueden reclutarse a través de periódicos locales o regionales. Pero cuando el cargo es muy específico, puede recurrirse a revistas especializadas. La redacción del aviso es importante, por lo que los especialistas en publicidad destacan que el aviso debe tener 4 características representadas por las letras AIDA (atención, interés, deseo, acción).

- Agencias de reclutamiento.

Estas agencias sirven como intermediarias para llevar a cabo el reclutamiento.

- Carteles o avisos en sitios visibles.

Es un sistema de reclutamiento de bajo costo, razonable rendimiento y rapidez, esto es indicado para cargos sencillos, como obreros y empleados de oficina.

- Presentación de candidatos por recomendación de empleados.

La organización estimula a los empleados que le presenten o recomienden candidatos.

- Consulta en los archivos de candidatos.

Base de datos que puede catalogar a los candidatos que se presentaron y que no fueron tenidos en cuenta en reclutamientos anteriores.

- Conferencias y charlas en universidades destinadas a promover la empresa

### **Concepto de Selección de Personas**

El reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada de atención. Selección es una actividad de comparación, de elección, opción y decisión, lo que permite que solo algunas personas puedan ingresar en la organización, es decir, aquellas que presenten características deseadas por la organización, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como también la eficacia de la organización.

### **Técnicas de Selección**

Las técnicas de selección permiten analizar las características personales del candidato a través de muestras de su comportamiento. Por lo que una buena técnica debe tener ciertos atributos, como rapidez y confiabilidad, es por ello que estas se agrupan en cinco categorías:

- Entrevista.

Es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, y una de las partes está interesada en conocer mejor a la otra. Por un lado tenemos al entrevistador o encargado de tomar la decisión, y el por el otro lado está en entrevistado o candidato.

- Pruebas de conocimientos o de capacidades.

Son instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos por el cargo vacante. Trata de medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos, como nociones de informática, inglés, redacción, etc. Por otro lado están las pruebas de capacidad,

que constituyen muestras de trabajo utilizadas como pruebas para comprobar el desempeño de los candidatos.

- Pruebas psicométrías.

Constituyen una medida objetiva y estandarizada de una muestra del comportamiento referente a las aptitudes de la personas y sirven para determinar en que cantidad están presentes en cada persona, para prever su comportamiento en determinadas situaciones de trabajo.

- Pruebas de personalidad.

Revelan ciertos aspectos de las características superficiales de las personas, como los determinados por el carácter y los determinados por el temperamento.

- Técnicas de simulación.

Son técnicas de dinámica en grupo, donde la principal técnica de simulación es el psicodrama, esto es, cuando cada persona representa los papeles más característicos de su comportamiento, sea individualmente o en interacción con una o varias personas.

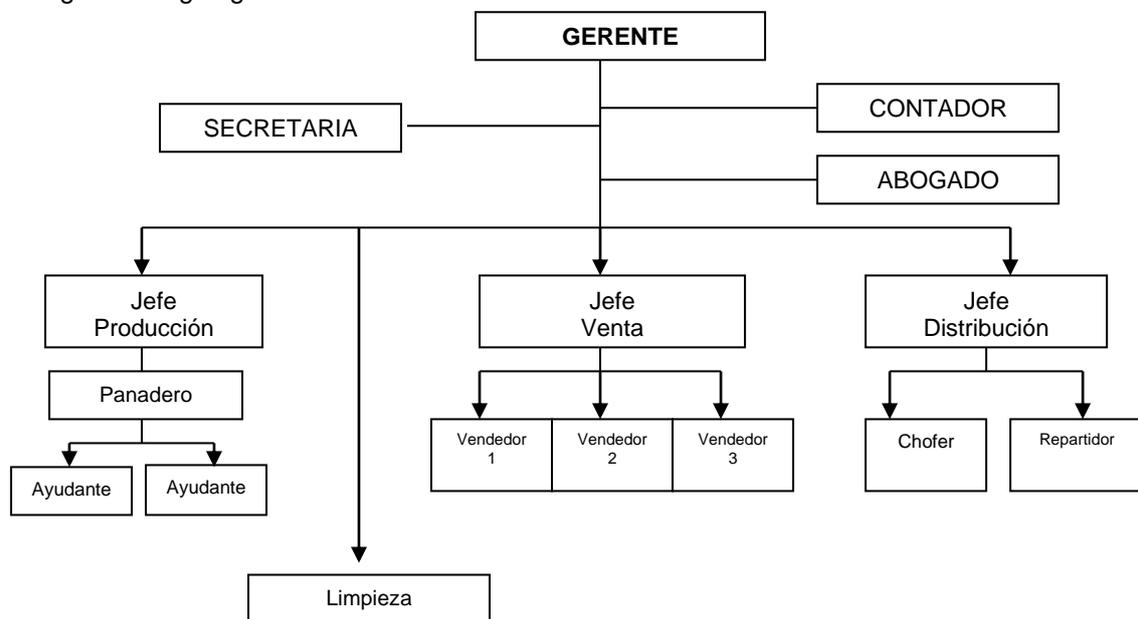
### Proceso de Selección de Personas

Para Chiavenato: “La selección es un proceso de varias etapas o fases que atraviesan los candidatos” (Chiavenato Idalberto, 2002, Pág. 131), en donde en las etapas iniciales se aplican técnicas más sencillas, económicas y fáciles, en las finales, estas suelen ser más costosas y sofisticadas. A continuación se mencionan los 6 pasos que constituyen el proceso de selección:

- Solicitud de empleo
- Entrevista inicial de selección
- Pruebas y test de selección
- Entrevistas
- Examen medico
- Análisis y decisión final.

### Resultados

En este capítulo se hablará acerca de los resultados recopilados a lo largo de toda la investigación, sobre todo aquellos datos obtenidos por la entrevista, por el cual fueron aplicados al gerente y a los 15 trabajadores que laboran dentro de la panadería, donde a través del siguiente organigrama se verá como están estructurados:



#### ❖ Análisis a Nivel de Entrevistas.

##### ■ Aplicada al Gerente.

En este punto se conocerá los resultados de la entrevista aplicado al gerente de la panificadora sobre el proceso de contratación, selección y diseño del puesto, con relación a las preguntas planteadas en el Anexo 01.

#### ▪ **Proceso de Contratación**

- En cuanto a la pregunta N° 1 planteada, sobre que medio de comunicación le era más eficiente al gerente encontrar a un trabajador que se adecue al cargo.

El gerente contestó, que el medio de información que se utiliza para reclutar a su personal a la panadería, es por medio escrito, cuya publicación se hace a través del Diario "La Industria".

Sin embargo, este no es el único medio de atraer a los postulantes a una empresa, ya que suelen existir otras formas de dar a conocerlo, como por ejemplo: puede ser publicado a través de radio, revistas, volantes, carteles, revistas, agencias de empleo, universidades, donde a través de ellos, se pueden encontrar personas con mayor experiencia, capacidad y conocimientos.

Pero para hacer uso de algunos de aquellas técnicas de reclutamiento, es necesario que la empresa cuente con el dinero suficiente para poder adquirirlas. Por lo que, en este caso la panadería, no cuenta con suficiente dinero para agenciarse a otras formas de reclutar a su personal, y es por ello que opta por poner su aviso a través del diario La Industria.

- En cuanto a la pregunta N° 02, sobre cuales son los requisitos que se basa el gerente para elegir a su personal.

En este caso, va a depender mucho sobre el cargo que el trabajador va a ocupar dentro de la empresa. Donde para cargos como contador, abogado, jefe de venta, jefe de producción, jefe de distribución, inclusive hasta al panadero, sus ayudantes y a los vendedores, se va a requerir que estos posean experiencia y conocimientos para poder desempeñar bien su labor, de acuerdo al cargo que cada uno desempeñe. Pero para el caso del joven de limpieza, no va a ser necesario que este deba cumplir aquellos requisitos anteriormente mencionados, pues su trabajo no es tan forzoso, ni requiere de experiencia para que pueda desempeñar bien su labor en la empresa.

#### ▪ **Proceso de Selección**

- En cuanto a la pregunta N° 01, sobre cuales eran los criterios que tiene en cuenta el gerente para seleccionar a su personal.

En este aspecto, también va a repercutir mucho sobre el cargo por el cual el gerente quiere que el postulante ocupe dentro de la empresa. Como por ejemplo:

- Para el contador, los criterios que tiene el gerente seleccionarlo, es que este sepa manejar costos, libros contables, etc.

- Para el abogado, que posea conocimientos sobre leyes y que además tienda a estar siempre capacitándose.

- Para el jefe de producción, que sepa orientar bien a sus ayudantes para la elaboración de los panes, ingredientes que deben ir para la elaboración de estos.

- Para los ayudantes del panadero, que sepan manejar las maquinas, tengan practicismo.

- Para los vendedores, que tengan experiencia en ventas.

- Para el joven de limpieza, en este caso los criterios que tiene en cuenta es que posea secundaria completa, debe ser una persona de confianza, y sea flexible en los horarios.

Todos estos criterios se tiene en cuenta el gerente para la selección del personal, para el buen desempeño de las actividades de la empresa.

- En cuanto a la pregunta N° 02, sobre que periodicidad suele contratarse personal.

El gerente respondió que la periodicidad con la que adquiere más personal va de acuerdo a las necesidades que puedan presentarse en la empresa.

Para el caso del contador, secretaria, abogado, jefe de venta, jefe de distribución y producción, no se requiere constantemente personal, salvo en caso que haya algún inconveniente o faltas por parte de estos trabajadores para que se opte por contratar a otros que cubran su puesto de trabajo.

Pero para los casos de ayudantes de producción, vendedores, chofer y repartidor, en ellos si existe un tiempo donde se va a requerir más personal, pero va a depender de la producción que se tenga en la empresa, y esto mayormente sucede 3 veces al año.

- En cuanto a la pregunta N° 03, sobre que tipo de prueba se le aplica al personal que postula al cargo.

El gerente respondió que para todos los trabajadores que actualmente se encuentran laborando en la empresa pasaron por solo un tipo de prueba como es la entrevista, debido a la falta de tiempo que suele tenerse, por parte de el.

Sin embargo, esto crea una desventaja a la empresa, por lo que esta técnica que emplea la panadería, no es el único que existe, ya que hay otros tipos de pruebas como son los test, examen medico, psicológico, simulaciones, por lo que a través de ellos tiene el fin de proporcionar información necesaria de los candidatos. Y cuanto mayor sea el número de técnicas de selección, tanto mayor será la oportunidad de obtener información del perfil del postulante. Pero la falta de tiempo del gerente que no le permite emplear estos tipos de pruebas a la larga va a ocasionarle a un futuro problemas. Porque puede que en algún momento pueda encontrarse con un trabajador que no posea los conocimientos y capacidades necesarias para poder desempeñar bien su labor.

#### ▪ **Diseño del Puesto**

- En cuanto a la pregunta N° 01, sobre si el gerente tiene un perfil definido del trabajador para cada área, este contestó que si se tiene un perfil, pero que se renueva o incrementa según los nuevos requerimientos que sean necesarios para el puesto. Esto mayormente sucede para los cargos que suelen estar relacionados con el funcionamiento de la panificadora (panadero, repartidor, vendedores, jefe de venta, etc.), para estos casos, el gerente es mas exigente y tiene en cuenta la escolaridad que suela poseer el postulante, la experiencia profesional, las características físicas, entre otras a fin de que la persona escogida, pueda desempeñar bien su labor.

Para el caso del chofer, repartidor, el joven de limpieza, el perfil que estos posean no es tan exigente, pues solo basta que cumpla con algunos requisitos, para que pueda ejecutar sus actividades.

- En la pregunta N° 02, sobre si el gerente consideraba que sus empleados se sienten satisfechos con el trabajo que realizan, contestó que si, ya que a pesar de ser un trabajo un poco rutinario, se crean actividades en que se integra a todo el personal y de distracción. Esto, todas las organizaciones la suelen aplicar, con el fin de que no provoquen entre sus empleados rigidez e inflexibilidad, por lo cual para crear satisfacción a los trabajadores en la organización el ambiente debe ser agradable, ágil y flexible, para que sea participativo.

- En cuanto a la pregunta N° 03, sobre si el gerente realizaba algún tipo de supervisión sobre las tareas de los trabajadores.

El gerente contesto que si lo hacia, y por lo tanto se basaba en los resultados que los trabajadores le proporcionan.

#### ➤ **Aplicada a los Trabajadores.**

En este punto se conocerá los resultados de la entrevista aplicado a los trabajadores de la panificadora de las distintas áreas, sobre el proceso de postulación para el cargo, proceso de selección y diseño del puesto, con relación a las preguntas planteadas en el Anexo 02.

#### ▪ **Postulación para el Cargo**

- En cuanto a la pregunta N° 01, referente a que medio de comunicación pudo enterarse el trabajador sobre el puesto de trabajo solicitado.

Todos los trabajadores entrevistados respondieron, que pudieron tener conocimiento del cargo que se solicitaba ocupar, a través del diario la industria.

- En cuanto a la pregunta N° 02, referente a cuales son los requisitos que debe poseer el trabajador para ocupar su puesto de trabajo. La mayoría de los trabajadores respondió que los requisitos indispensables son experiencia y conocimiento, además de poseer habilidades en el manejo de las maquinas. Todo esto depende del cargo que este ejerciendo, ya que para el personal de limpieza no es necesario que deba cumplir este tipo de requisitos.

#### ▪ **Proceso de Selección**

- En cuanto a la pregunta N° 01 del proceso de selección, se le pregunto a los trabajadores de la panificadora si habían sido entrevistados, por lo cual todos respondieron que si y esa fue lo único que les hizo el gerente, debido a la falta de tiempo que este solía tener.

- En cuanto a la pregunta N° 02 del proceso de selección, se le pregunto a los trabajadores si rindieron algún tipo de prueba.

Todos afirmaron que si se les habían realizado un tipo de prueba como es la entrevista y que no les fue aplicado otro tipo de prueba diferente, debido a la falta de tiempo del gerente, y porque el cargo al que postulaban, era necesario cubrirlo para que no parara la producción, menos el caso del joven de limpieza, que también paso por una entrevista, pero este no influye mucho en la paralización de la producción.

- En cuanto a la pregunta N° 03 del proceso de selección, se le pregunto a los trabajadores si el proceso de selección para ocupar su puesto de trabajo fue muy riguroso. Solo 4 de ellos respondieron que si, debido a que su cargo requería mucha experiencia. Pero los 11 restaron dijeron que no había sido muy difícil.

Con esto podemos concluir que hay cargos en el que se requiere ser muy riguroso en el proceso de selección, ya que de la persona que se elija dependerá el buen funcionamiento y desempeño de la empresa.

#### ▪ **Diseño del Puesto**

- En cuanto a la pregunta N° 01 del diseño del puesto, se le pregunto a los trabajadores si tenían facilidad de adaptarse a su puesto de trabajo.

La mayoría respondieron que si, debido a que todos contaban con la experiencia y los conocimientos suficientes para saber y adaptarse a las tareas que están haciendo.

- En cuanto a la pregunta N° 02 del diseño del puesto, se le pregunto a los trabajadores si el ambiente donde realizaba sus actividades era el adecuado.

Todos respondieron que si, debido a que todos se encontraban en los lugares indicados para ejecutar sus actividades sin ningún malestar.

Por lo que podemos concluir que es indispensable fijarle al trabajador un ambiente adecuado, para este se sienta satisfecho con las tareas que realice.

- En cuanto a la pregunta N° 03 del diseño del puesto, se le pregunto a los trabajadores si estos tendían a ser rotados.

La mayoría respondieron que no, ya que cada uno es especialista en la tarea que ejecuta.

Por lo que no siempre es bueno que el personal se especialice solo en una tarea específica, ya que en caso de ausentismo por parte de uno de los trabajadores, puede ocasionar problemas en la producción.

- En cuanto a la pregunta N° 04 del diseño del puesto, se le pregunto a los trabajadores si estos contaba con algún supervisor.

La mayoría respondió que si, debido a que este podía controlar el desempeño que cada trabajador ejercía en su puesto de trabajo.

#### ❖ **Análisis Documentario.**

Según los documentos leídos durante todo el desarrollo del tema de investigación y con las entrevistas aplicadas, se puede apreciar que el proceso de reclutamiento y selección de personas es importante, ya que del gerente dependerá elegir a través de diversas técnicas, a la persona indicada que se adecue al cargo que se requiere ocupar, a fin de obtener mejores resultados y aportar valor a la empresa en su buen funcionamiento y éxito.

### **Discusión de los resultados**

En el siguiente capítulo se realiza una discusión de los resultados obtenidos en función al objetivo general y los objetivos específicos, para poder así realizar las conclusiones respectivas.

#### ❖ **Discusión a Nivel Objetivo General.**

▪ **Objetivo General:** Evaluar el proceso de Reclutamiento y Selección de Personas que utiliza la Panificadora “El Amigo” de Chiclayo.

El proceso de reclutamiento y selección de personas que suele utilizar el gerente de la panificadora “El Amigo” de Chiclayo, no es muy completa, debido a la falta de tiempo que suele dedicarle el gerente al momento de seleccionar a su personal, y que a la vez la falta de dinero para optar por otros tipos de reclutamiento, son desventajas que ésta afronta actualmente y es probable que a largo plazo puede generarle problemas en el desempeño de la empresa.

Sin embargo, para que esto no suceda, puede empezar poco a poco a optar por otras pruebas de selección a parte de las entrevistas, como pruebas de simulación, pruebas psicológicas, que le permita conocer mejor al postulante que pretende ingresar a la empresa, aunque optar por esto implique un mayor costo en tiempo y dinero, a la larga va a permitir que la empresa mejore, porque seleccionara mejor a su personal.

#### ❖ **Discusión a Nivel Objetivos Específicos.**

- **Objetivo N° 01:** Conocer los medios de comunicación que emplea la Panificadora “El Amigo” de

Chiclayo, para atraer a los postulantes.

De acuerdo a la entrevista aplicada al gerente, en el Anexo 01 sobre que medio de comunicación suele emplear para atraer a los postulantes a la empresa. Este contesto que el único medio, por el cual solía publicar su aviso, era a través del diario La Industria, debido a que no cuenta con el dinero suficiente para optar por otro medio de comunicación como es la radio, ir a agencias de empleo, revistas, carteles, acudir a universidades. Por lo que esto, es un impedimento, para la empresa de que pueda contar con personal mas capacitado.

- **Objetivo N° 02:** Identificar que tipos de reclutamiento utiliza la panificadora “El Amigo” de Chiclayo, para atraer a los postulantes a un cargo específico.

El tipo de reclutamiento que suele emplear el gerente de la panificadora “El Amigo” de Chiclayo es por fuente externa. Aunque, es un medio utilizado, por casi todas las empresas que esperan integrar nuevos postulantes a su empresa. Hay otras que solo tienden a utilizar fuentes internas, ya que así evitan mayor gasto en publicidad, y en contratar agencias de empleo.

- **Objetivo N° 03:** Identificar los tipos de pruebas de selección que emplea la panificadora “El Amigo” de la ciudad de Chiclayo.

Respecto a los tipos de pruebas de selección, el gerente de la panificadora “El Amigo”, solo se basa en entrevistar a los postulantes que van a ocupar el cargo, debido al poco tiempo que el gerente tiene para optar por otros tipos de pruebas.

Sin embargo existen otros tipos de pruebas para seleccionar a los postulantes como son las pruebas psicológicas, pruebas de conocimientos, pruebas de simulación, test. Estas se realizan con el fin de conocer más a la persona que pretende ser parte de la empresa. Por lo que el no aplicarlas la empresa, le crea una desventaja, ya que puede que tiendan a ingresar personas sin experiencia, que pueden perjudicar el funcionamiento de la empresa.

#### **Conclusiones.**

- Al proceso de reclutamiento y selección de personas utilizada por la panadería “El Amigo” de Chiclayo, le hace falta aplicar algunos tipos de pruebas para su reclutamiento y selección, por lo cual se espera que el gerente tome en cuenta este aspecto, para que pueda conocer mas a fondo el perfil del postulante, y se pueda evitar a un futuro una mala situación, como puede ser, encontrarse con un trabajador ineficiente.
- En cuanto a los medios de comunicación que emplea la panadería “El Amigo” para atraer a los postulantes, este tiende a ser un poco pobre, por lo que no solo a través de anuncios en periódicos, se puede llegar a encontrar al personal adecuado a un cargo específico. Pues existen otras fuentes donde recurrir, como son a través de carteles, acudir a agencias de empleo, volantes, universidades, revistas. Por lo que también esto implicará mayores costos a la empresa.
- Las empresas que tienden a necesitar personal, no siempre son para sustituir a empleados que se desvinculan con sus tareas, sino que también suele ocurrir cuando se quiere ampliar

el cuadro de personal en época de crecimiento y expansión. Cuando esto ocurre las empresas ponen en marcha el proceso de incorporación de personas.

### **Recomendaciones.**

- Para mejorar su proceso de selección, referente a los tipos de pruebas que se realizan los postulantes, el gerente debe optar poco a poco en realizar más tipos de pruebas a fin de que pueda mejorar su proceso de selección, y pueda conocer más a fondo el perfil del postulante, y evitar a un futuro, que la persona elegida desempeñe mal su labor.
- La panificadora debe rotar más a sus trabajadores de cada área, para evitar así problemas en caso se ausente uno de ellos, lo que a la vez le va a permitir especializarlos cada vez más.

### **Bibliografía**

#### **Libros.**

Chiavenato I (2000) – *Administración de Recursos Humanos* – Quinta Edición – Mc Graw Hill- Codig. 008967

Chiavenato I (2002) – *Gestión del Talento Humano* – Primera Edición – Mc Graw Hill- Codig. 658.3 CH44 G Ej. 13

Maristany J (2000) – *Administración de Recursos Humanos* – Primera Edición - Prentice Hall – Buenos Aires - Codig. 658.3m26 Ej.6

#### **Informe.**

Pérez Toro C (2006) – *Reclutamiento y Selección de personal en el área de carpintería metálica en la empresa de Manufacturas Metálicas Amauta* - Perú

#### **Formato electrónico.**

Caldera Mejia R (2004) - *Conceptos y Teoría sobre planeación efectiva de Recursos Humanos* - <http://www.eumed.net/libros/2006c/219/index.htm> - 4:35pm

Zamora Ramírez M (2007) - *El Control Subjetivo Del Proceso De Trabajo* – <http://www.eumed.net/tesis/2007/merzr/index.htm> - 4:52 p.m.

### **Anexos**

#### **Anexo 01**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA**  
**“SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO”**

**Entrevista sobre el Reclutamiento y Selección en la Panificadora “El Amigo” de Chiclayo**

**PARTICIPANTE:** Gerente de la panificadora “El Amigo” de Chiclayo

#### **I- Proceso de Contratación.**

1-¿Que medio de comunicación le es mas eficiente encontrar a un trabajador que se adecue al cargo?

2- ¿Cuáles son los requisitos que se basa usted para elegir a su personal?

#### **II- Proceso de Selección.**

1-¿Qué criterios tiene en cuenta para seleccionar a su personal?

- 2-¿Con que periodicidad contrata personal?  
3-¿Realiza a los postulantes algún tipo de prueba?

**III- Diseño del Puesto.**

- 1-¿Tiene un perfil definido del trabajador en cada área?  
2-¿Considera que sus empleados se sienten satisfechos del trabajo que realizan?  
3-¿Realiza supervisión sobre las tareas de los trabajadores?

**Anexo 02**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA**  
**“SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO”**

**Entrevista sobre el Reclutamiento y Selección en la**  
**Panificadora “El Amigo” de Chiclayo**

**PARTICIPANTES:** Trabajadores de la panificadora “El Amigo” de Chiclayo

**I- Postulación para el Cargo.**

- 1-¿Por cual de los medios de comunicación supo que requerían personal para ocupar su puesto de trabajo? ¿O fue recomendado por alguien?  
2-¿Qué requisitos se deben poseer para ocupar su puesto de trabajo?

**II- Proceso de Selección.**

- 1- ¿Para su postulación fue usted entrevistado?  
2- ¿Tuvo usted que rendir algún tipo de pruebas para ocupar su puesto de trabajo?  
3- ¿Fue muy riguroso el proceso de selección para ocupar su puesto de trabajo?

**III- Diseño del Puesto.**

- 1-¿Tiene usted facilidad de adaptarse a su puesto de trabajo?  
2-¿Cree usted que el ambiente donde trabaja es el adecuado?  
3-¿Tiende a ser rotado de su puesto de trabajo?  
4-¿Cuenta con algún supervisor que controle su desempeño en el cargo?

# **Análisis del proceso de desarrollo de personas dentro la empresa Compañía Almacenera S.A**

Izquierdo Espinoza, Rafael Antonio

## **Resumen**

El presente trabajo trata sobre el "Análisis del proceso de desarrollo de personas dentro la empresa Compañía Almacenera S.A "de la ciudad de Chiclayo. El objetivo principal fue analizar el proceso de desarrollo de personas que se lleva a cabo dentro de la empresa, el cual se logre realizando una visita a dicha empresa para poder obtener información a través de una entrevista al gerente y una encuesta dirigida hacia los trabajadores.

Después de haber analizado la información recolectada, se llego a unas conclusiones explicadas en el trabajo.

Palabras claves: Análisis, desarrollo de personas, Organización

## **Abstract**

The present work handles be more than enough the "Analysis of the process of people's development inside the company Compañía Almacenera S.A "of Chiclayo's city. The principal objective was to examine people's process of development that takes effect inside the company, which achieve him accomplishing a visit to the aforementioned company to be able to obtain information through an interview to the manager and an opinion poll directed toward the workers.

After having examined the gathered information, himself I come to some conclusions explained at work.

Keywords: Analysis, people's development, organization

## Introducción

La presente investigación se llevara a cabo en la ciudad de Chiclayo dentro de la empresa "Compañía Almacenera S.A", esta empresa ya tiene 25 años dentro del campo del almacenaje financiero, y se dedica a la emisión de títulos valores- Warrants

La investigación se realizara en su establecimiento ubicado en el parque industrial, mediante la realización de una entrevista dirigida al gerente y una encuesta aplica a los trabajadores, los cuales son: Secretaria, Contador, Controlador, Inspector y Almacenero

Esta investigación tendrá una duración de 3 meses, en este tiempo se realizo un análisis del proceso de desarrollo de personas aplicado dentro del a empresa, recopilando datos, para después hacer una comprobación de lo que define la teoría y lo que se encontró dentro de la empresa. Pudiendo así dar conclusiones generales sobre los resultados encontrados.

La presente investigación, esta estructurada primeramente en Antecedentes, donde se definirá la situación problemática, los objetivos y la metodología. La segunda etapa del trabajo es el marco teórico, el cual contendrá una recopilación del material sobre capacitación, entrenamiento y desarrollo organizacional, ya que se pretende determinar cuales son los procesos de entrenamiento y capacitación, desarrollo de personas y desarrollo organizacional que aplica la empresa. Una vez aplicada la encuesta y realizado los gráficos que represente la información recopilada, se proseguirá la tercera etapa del trabajo, que es la Discusión y Resultados, donde se evaluara lo obtenido con referencia a lo que dice la teoría.

La última etapa del trabajo son las conclusiones y recomendaciones, que después del contraste se llegaran a las conclusiones previas determinado si el proceso de desarrollo de personas es correcto.

Considero que este trabajo será de ayuda para la empresa "Compañía Almacenera S.A", ya que se le hará saber si el proceso de desarrollo de personas que esta aplicando es correcto.

## **Antecedentes**

**Título:** Diagnostico de capacitación de los trabajadores del área de distribución de los trabajadores del grupo “La republica” de la ciudad de Chiclayo

**Motivo:** Trabajo de Investigación.

**Autor:** Pedro Silva León

**Año:** 2007 – I.

**Lugar:** Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

Se cita este trabajo ya que su objetivo general trazado fue determinar los motivos que originan que el área de Distribución del “Grupo la República” de la ciudad de Chiclayo, capacite a su personal, con lo que se pudo determinar que entre los principales motivos, se encuentra, que la propia empresa “La Republica” considera que es indispensable la actualización de los conocimientos de sus propios empleados, lo que permite siempre estar preparados ante los cambios del ambiente.

### **Situación Problemática**

Compañía Almacenera C.A.S.A, es una empresa con mas de 25 años en el campo del almacenaje financiero, dedicado a la emisión de títulos valores Warrant y certificados de deposito, los cuales son aceptados por todas las instituciones financieras como garantía en sus colocaciones. Es así que C.A.S.A es reconocida como una de las almaceneras más seguras del mercado emitiendo warrants y certificados de depósito en nuestros almacenes propios en Piura, Chiclayo, Chimbote, Pisco, Arequipa y Lima, así como almacenes en campo en todo el país.

Compañía Almacenera brinda un servicio de “Solución de Logística Financiera”, el cual consiste en el manejo de toda la cadena logística ya sea de exportación o importación, desde la salida de la mercancía de los almacenes hasta el puerto de embarque o desde el puerto de embarque hasta los almacenes donde se deposita la mercadería respectivamente

### **Problema:**

¿Cuál es el proceso de desarrollo de personas que se lleva a cabo dentro de Compañía Almacenera S.A de la ciudad de Chiclayo?

### **Objetivos**

#### **Objetivo General**

Analizar el proceso de desarrollo de personas dentro la empresa Compañía Almacenera S.A en la ciudad de Chiclayo

#### **Objetivo Especifico**

- Análisis de programas de capacitación y entrenamiento
- Análisis de programas de desarrollo personal
- Análisis del desarrollo organizacional

#### **Metodología**

- Tipo de investigación: Descriptiva
- Fuentes internas : Entrevista
- Fuentes externas: Libros, artículos, Internet

## Operacionalización de variables

<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Sub. Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Entrenamiento</b>	Proceso de entrenamiento	Adecuado	Si/No
	Necesidades	Necesidades a priori/ Necesidades a posteriori	Producción / Personal
<b>Capacitación</b>	Proceso de capacitación	Adecuado	Si/No
<b>Desarrollo de personas</b>	Proceso de desarrollo de personas	Adecuado	Si/No
<b>Desarrollo organizacional</b>	Cultura Organizacional		Creencias Expectativas Valores
	Cambio Organizacional		Fuerzas endógenas / exógenos
	Necesidad de adaptación		Cambio estructural Cambios tecnológicos Cambio de productos y servicios Cambio cultural
	Técnicas		DO para un individuo DO para dos o mas personas DO para equipos o grupos

## Población y Muestra

### Universo

**U:** Conformado por todas las personas que trabajan en empresas almaceneras dentro de nuestro departamento

## Población

**P:** Conformado por todas las personas que trabajan en compañía almacenera S.A (6 personas)

## Muestra

**M:** Conformado por el grupo de personas que destacan diferentes funciones dentro de compañía almacenera S.A. En este caso son 6. y se muestra su distribución:

CARGOS	Nº DE PERSONAS
Gerente	1
Secretaria	1
Inspector	1
Controlador	1
Contador	1
Almacenero	1

## Técnica de investigación utilizada

**Técnica de Gabinete**, donde usaremos la denominada:

- **Técnica de Análisis de Textos.** Comentarios de los textos documentados, a través de las citas de documentación.

**Técnica de Campo**, como técnica de campo se aplicaron:

- **Encuesta**, con su instrumento de cuestionario para los trabajadores
- **Entrevista** para el gerente

## Limitaciones

- Falta de tiempo por la realización del trabajo de investigación, debido a otros trabajos en otras asignaturas.

Las personas constituyen el principal patrimonio de las organizaciones. El capital humano es la principal diferencia competitiva, ya que en un mundo variable, las empresas deben prepararse para afrontar los desafíos de la innovación, por eso las empresas las empresas deben contratar personas expertas, ágiles, ya que ellas conducen los negocios.

Para conseguir este objetivo las empresas exitosas invierten mucho tiempo en entrenamiento, el cual no es visto como un simple gasto, sino como una inversión valiosa.

## Marco Teórico

### Entrenamiento

Los especialistas de recursos humanos consideraban al entrenamiento como un medio para adecuar a cada persona a su cargo y desarrollar la fuerza laboral de la organización, a partir de cargos.

## Proceso de entrenamiento (Proceso cíclico)

**a) Diagnóstico:** Inventario de las necesidades de entrenamiento, que se deben satisfacer. Estas son necesidades pasadas, presentes o futuras.

La primera etapa del entrenamiento es la evaluación del entrenamiento de la organización, que no siempre es muy clara, ya que se deben diagnosticar a partir de ciertos censos como objetivos de la organización, competencias necesarias, problemas en la producción, problemas del personal, etc.

En general las necesidades de entrenamiento son las carencias de preparación profesional de las personas, que se debe mejorar. Por eso el entrenamiento debe ser visto como actividad continua, incluso si el desempeño es excelente, se debe incitar a introducir alguna observación y mejoramiento de habilidades, ya que la base de los programas de mejora continua es la constante capacitación”

### Métodos empleados en el inventario de necesidades de entrenamiento:

Los métodos se pueden llevar a cabo a partir de cuatro tipos de análisis:

- Análisis Organizacional: A partir del diagnóstico de la organización, se verifica aspectos de la misión, visión y objetivos organizacionales.
- Análisis de los recursos humanos: A partir del perfil de las personas, se determina el comportamiento, actitudes, conocimientos, competencias necesarias.
- Análisis de la estructura de cargos. A partir del examen de los requisitos de cargo, se determina habilidades y competencias que se deben desarrollar.
- Análisis del entrenamiento: A partir de los objetivos y metas que se deberán utilizar como criterios para mejorar la eficacia y eficiencia del entrenamiento.

Una vez hecho el análisis, se puede aplicar métodos como el de evaluar el proceso productivo de la organización, localizando factores como productos rechazados, debilidades relacionadas con el desempeño, etc.

También se puede aplicar la retroalimentación directa de las personas sobre las necesidades de entrenamiento de la organización, informando que tipo de habilidades necesitan para sus actividades.

### Indicadores de necesidades de entrenamiento

Existen indicadores que señalan necesidades futuras (a priori) y necesidades actuales que se manifiestan en hechos pasados (a posteriori)

Indicadores A priori (Provocan necesidades de entrenamiento futuras)

- Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados
- Reducción de número de empleados
- Cambios de método de trabajo
- Movimiento de personal
- Premios, vacaciones de personal.

Indicadores A posteriori: Son provocados por necesidades de entrenamiento no atendidas), y se centran en general en problemas de producción y personal como:

Producción:

- Baja calidad de producción
- Baja productividad
- Comunicaciones deficientes
- Exceso de esfuerzo
- Mal aprovechamiento del espacio

Personal

- Relaciones deficientes con el personal
- Numero excesivo de quejas
- Mala atención al cliente
- Poco interés con el trabajo
- Falta de cooperación

**b) Diseño:** Elaboración del programa de entrenamiento para satisfacer las necesidades diagnosticadas

Una vez localizado las necesidades de entrenamiento, es necesario centrar la atención en esas necesidades mediante un programa integrado. Programar el entrenamiento significa definir el comportamiento básico: a quien entrenar, como entrenar, en que entrenarse, donde y cuando a fin de alcanzar los objetivos.

**c) Implementación:** Aplicación y conducción del programa de entrenamiento

**d) Evacuación:** Verificación de los resultados.

Con este proceso de entrenamiento se busca alcanzar el nivel de desempeño esperado por la organización a través del desarrollo de las personas, con el cual se puede asimilar información, aprender habilidades y desarrollar actitudes.

Algunos programas de entrenamiento se centran en desarrollar habilidades de las personas, otros programas buscan desarrollar nuevos hábitos y actitudes para tratar con los clientes y otros se preocupan por desarrollar conceptos y elevar el nivel de abstracción de personas, perdiéndoles actuar en términos más amplios.

## Capacitación

### Enfoque Sistemático de la capacitación

Según **Werther, W. (1995)**: El término "capacitación" se utiliza para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros, y a. fin de asegurar que la inversión en capacitación y desarrollo tenga un impacto máximo en el desempeño individual y organizacional, es preciso utilizar un enfoque sistemático en la capacitación. Este enfoque supone cuatro fases: evaluación de necesidades, diseño de programa, instrumentación y evaluación.

#### • Fase 1: Detectar Necesidades De Capacitación

Los gerentes y empleados de recursos humanos deben permanecer alerta a los tipos de capacitación que se requieren, cuándo se necesitan, quién lo precisa y qué métodos son mejores para dar a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarios

##### ▪ Análisis de la organización

El análisis organizacional es la observación del entorno, estrategias y recursos de la organización para definir áreas en la cuales debe enfatizarse la capacitación

Otros puntos tienden a girar en torno a las iniciativas estratégicas de una organización. Por ejemplo, con frecuencia las fusiones y adquisiciones requieren que los empleados adopten nuevos papeles y responsabilidades, y se ajusten a las nuevas culturas y formas de hacer negocio. Esto prevalece, sobre todo, cuando se trata de preparar a líderes nuevos dentro de las organizaciones. Los empleados valoran cada vez más el desarrollo y el crecimiento personales, con lo cual existe un enorme deseo de aprender.

##### ▪ Análisis de tareas

El segundo paso de la evaluación de las necesidades de capacitación es el análisis de tareas. A menudo el análisis de tareas es más detallado que el de puestos, pero el propósito global consiste en determinar el contenido exacto del programa de capacitación.

El primer paso en el análisis de tareas es enumerar todas las tareas u obligaciones que se incluyen en el puesto. El segundo es enunciar los pasos que da cada empleado para realizar una tarea.

El análisis de tareas parece estar modificando del énfasis en una secuencia fija de tareas a los conjuntos más flexibles de capacidades requeridas para un desempeño superior. A medida que cambian los puestos y aumenta el trabajo en equipo, la flexibilidad exige ajustar el comportamiento según sea necesario

##### ▪ Análisis de personas a capacitar

El análisis de las personas requiere que determinemos cuáles empleados necesitan capacitación y también, algo muy importante, cuáles no la necesitan. El análisis de las personas sirve para que las organizaciones no cometan el error de enviar a capacitarse a

todos los empleados, pues algunos no lo requieren. Además, este análisis ayuda a los gerentes a determinar qué pueden hacer los probables aprendices cuando entran a la capacitación, de modo que sea posible diseñar programas que hagan hincapié en los campos que éstos tengan deficiencias.

Si las deficiencias en el desempeño se deben a problemas de capacidad, la capacitación podría hacer una intervención aconsejable. No obstante, si se deben a una escasa motivación o a factores ajenos al control del empleado, no sería la mejor respuesta. Al final de cuentas, los gerentes se tienen que sentar con los empleados a hablar de los campos que admiten mejoras, de modo que puedan determinar, mancomunadamente, los enfoques para el desarrollo que producirán el máximo de beneficios.

- **Fase 2: diseño del programa de capacitación**

Una vez que se determinan las necesidades de capacitación, el siguiente paso es diseñar el entorno de aprendizaje necesario para aumentar el aprendizaje.

Los expertos creen que el diseño de capacitación debe enfocarse al menos en cuatro cuestiones relacionadas: objetivos de capacitación, deseo y motivación de la persona, principios de aprendizaje y características de los instructores.

- **Objetivos de capacitación**

Los objetivos de capacitación describen las habilidades o los conocimientos por adquirir, las actitudes que se deben modificar o ambos. Un tipo de objetivo de capacitación, el objetivo en el desempeño, se utiliza ampliamente porque se presta a una evaluación no sesgada de los resultados.

Antes de elegir los procedimientos, el tema o el material es importante establecer con claridad el resultado deseado de la instrucción. Una precisión clara de los objetivos de capacitación brinda una base consistente para elegir los métodos y materiales, así como para seleccionar los medios que permitan evaluar si la instrucción será exitosa.

- **Disposición y motivación de la persona**

Existen dos condiciones previas para que el aprendizaje influya en el aprendizaje de las personas que lo recibirán: la buena disposición y la motivación. La buena disposición se refiere a los factores de madurez y experiencia que forman parte de sus antecedentes de capacitación.

Reconocer las diferencias individuales de disposición es tan importante en la capacitación organizacional como en cualquier otra situación pedagógica.

Es posible aumentar la receptividad y la buena disposición de los participantes pidiéndoles que llenen un cuestionario sobre la razón por la que asisten a la capacitación y lo que esperan alcanzar.

La otra condición previa del aprendizaje es la motivación. Para que tengan un aprendizaje óptimo, los participantes deben reconocer la necesidad del conocimiento o habilidades nuevos, así como conservar el deseo de aprender mientras avanza la capacitación. Los gerentes pueden crear un entorno que permita el aprendizaje. Las siguientes seis estrategias pueden ser esenciales:

- Utilizar el refuerzo positivo
- Eliminar amenazas y castigos
- Ser flexible
- Hacer que los participantes establezcan metas personales
- Diseñar una instrucción interesante
- Eliminar obstáculos físicos y psicológicos de aprendizaje

- **Fase 3: implementar el programa de capacitación**

A pesar de la importancia de la detección de necesidades, los objetivos de capacitación y principios de aprendizaje y similares, el meollo de la implementación del programa de

capacitación es la elección de los métodos de instrucción. Cuando se escoge entre varios métodos, una consideración fundamental es determinar cuáles son apropiados para los conocimientos, habilidades y capacidades que se han de aprender. Para organizar el análisis de los diversos métodos de capacitación, éstos se dividen en dos grupos primarios:

- **Métodos de capacitación para empleados en puestos no ejecutivos**

Existe una amplia variedad de métodos para capacitar empleados en todos los niveles, alguno de los cuales se han usado durante largo tiempo.

- **Capacitación en el puesto:** el método más utilizado para capacitar a los empleados no administrativos es, por mucho, la capacitación en el puesto (OJT). La OJT ofrece la ventaja de proporcionar una experiencia práctica en condiciones normales, así como una ocasión para que el instructor establezca buenas relaciones con los empleados nuevos.

A medida que el tiempo se convierte en un recurso crítico habrán quienes consideran que la OJT representaría el medio más eficaz para facilitar el aprendizaje en el centro de trabajo. Los tres inconvenientes más comunes son: carencia de un entorno de capacitación bien estructurado, gerentes con habilidades deficientes de capacitación y falta de un criterio bien definido de desempeño en el puesto.

- **Capacitación de aprendices:** una extensión de la capacitación en el puesto es la capacitación de aprendices. Con este método, las personas que ingresan a la industria reciben instrucción y prácticas minuciosas, tanto dentro como fuera del puesto, en los aspectos teóricos y prácticos del trabajo. Los programas para aprendices tienen su origen en Europa.

Por lo general, los programas requieren de una cooperación entre las organizaciones y sus sindicatos. Los sueldos de empleados suelen ser más bajos mientras los aprendices realizan su aprendizaje, pero el método les proporciona una remuneración mientras lo hacen.

- **Capacitación por computadora:** a medida que el desarrollo tecnológico avanza con rapidez y baja el costo de las computadoras, los métodos de capacitación de alta tecnología encuentran cada vez más uso en la industria y en los medios académico y militar. La capacitación por computadora supone dos técnicas distintas: la instrucción asistida y la instrucción dirigida.

- **Fase 4: evaluación del programa de capacitación**

La capacitación, al igual que cualquier otra función de la administración de recursos humanos, debe evaluarse para determinar la eficacia. Existen varios métodos para evaluar hasta qué punto los programas de capacitación mejoran el aprendizaje, afectan el comportamiento en el trabajo e influyen en el desempeño final de una organización. Existen cuatro criterios básicos para evaluar la capacitación: reacciones, aprendizaje, comportamiento y resultados.

- **Criterio1. Reacción:** uno de los enfoques más sencillos y comunes para evaluar la capacitación es basarse en las reacciones de los participantes. Los participantes felices tienen más probabilidades de enfocarse en los principios de capacitación y utilizar la información en su trabajo. Tal vez aporten información sobre el contenido y qué técnicas consideran más útiles. Además debe observarse que las reacciones positivas no garantizan que la capacitación haya tenido éxito.

- **Criterio2. Aprendizaje:** más allá de lo que los participantes piensen de la capacitación, podría ser buena idea ver si en realidad aprendieron algo. Probar el conocimiento y las habilidades antes de un programa de capacitación proporciona un parámetro básico sobre los participantes, que puede medirse de nuevo después de la capacitación para determinar la mejora. Sin embargo, además de evaluarlos antes y después de la capacitación, es posible medir en forma paralela un grupo de control a fin de compararlo con los participantes en la capacitación y asegurarse de que las mejoras se deben a la capacitación y no a algún otro factor (como cambio de empleo, compensación, etc.)

- **Criterio3. Comportamiento:** Por diversas razones, el comportamiento de los participantes no cambia una vez que regresan al puesto. Existen diversos métodos para evaluar, de regreso al trabajo, la transferencia de las habilidades que han sido aprendidas. Los gerentes deben utilizar varios métodos, entre ellos observar a los aprendices cuando retornan a sus puestos normales, sostener entrevistas con los gerentes de los mismos y estudiar las evaluaciones de su desempeño después de la capacitación.
- **Criterio4. Resultados:** algunos de los criterios basados en resultados que se utilizaron para evaluar la capacitación incluyen aumento de productividad, menos quejas de los empleados, reducción de costos, desperdicio y rentabilidad.

### **Desarrollo Organizacional**

Tanto las organizaciones como las personas que trabajan en ellas están en constante cambio. Se revisan y se modifican objetivos, y se establecen nuevos, se crean nuevos departamentos y se reestructuran los viejos, las personas dejan la empresa o cambian de cargo, se contratan nuevas personas, los productos experimentan variaciones notables, la tecnología avanza.

Las personas también se desarrollan, aprenden cosas nuevas, modifican su comportamiento y actitudes, tienen nuevas motivaciones, crean nuevos problema, los tiempos cambian. En las organizaciones, algunos cambios se presentan en el curso de los procesos, en tanto que otros se proyectan con anticipación.

El termino desarrollo organizacional se aplica cuando el cambio es intencional y se proyecta con anticipación.

Cuando se habla de entrenamiento y desarrollo la noción es microscópica y casi siempre individual. En cambio, cuando se habla de desarrollo organizacional, la noción es microscópica y sistemática.

El campo del desarrollo organizacional (DO) es reciente y se basa en los conceptos y métodos de las ciencias del comportamiento, el cual estudia al a organización como sistema total y se compromete a mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones.

### **Propuestos Básicos del Desarrollo Organizacional**

El concepto de desarrollo organizacional (DO), esta profundamente asociado con los conceptos de cambio y capacidad de adaptación de la organización a los cambios. Para entender el DO es necesario conocer los conceptos básicos:

Según Lawrence y Lorsch "La organización es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales con la finalidad de efectuar intercambios planeados con el ambiente" Estos autores adoptan el concepto tradicional de división del trabajo al referirse a las actividades y a la coordinación existente en la organización, y recuerdan a Barnad, cuando se refieren a que las personas contribuyen a las organizaciones, en vez de pertenecer totalmente a ellas

Las contribuciones que cada participante puede hacer en la empresa varían no solo en función de las diferencias individuales, sino también del sistema de recompensas y contribuciones adoptado por la empresa.

Este concepto tiene en cuenta el hecho de que toda empresa actúa en un medio ambiente determinado. Dado que su existencia depende del modo como ella se relacione con ese medio, se deduce que debe estructurarse y dinamizarse en función de las condiciones y circunstancias que caracterizan al medio.

## **Concepto de cultura organizacional**

La única forma de cambiar a las organizaciones es transformar esto es, cambiar los sistemas dentro de los cuales trabajan y viven las personas. La cultura organizacional expresa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y relación de determinada organización. Cada organización es un sistema complejo y humano que tiene características, cultura y sistemas de valores propios. Todo este conjunto de variables debe observarse, analizarse e interpretarse continuamente el cual influye en el clima de la organización.

## **Concepto de Cambio Organizacional**

El mundo moderno se caracteriza por un ambiente que cambia constantemente, El ambiente general que rodea a las organizaciones es dinámico en extremo y exige una gran capacidad de adaptación. El DO es una respuesta a tales cambios

El proceso de cambio organizacional comienza cuando surgen fuerzas que crean la necesidad de establecer transformaciones en una o varias secciones de la organización. Estas fuerzas pueden ser exógenas o endógenas.

- a) Las fuerzas exógenas provienen del ambiente, como nuevas tecnología, cambios en los valores de la sociedad o nuevas oportunidades o limitaciones del ambiente. Estas fuerzas externas serenan la necesidad de introducir cambios en el interior de la empresa
- b) Las fuerzas endógenas, que crean la necesidad de cambiar las estructuras y el comportamiento, provienen del interior de la organización y son producto de la interacción de sus participantes y de las tensiones provocadas por la diferencia de objetivos.

## **Necesidad de adaptación y cambio permanente**

Existen cuatro cambios en las organizaciones:

- a) Estructurales: Afectan la estructura organizacional, los órganos o departamentos, que puedan fusionarse, crearse o eliminarse o ser subcontratados con proveedores externos, gracias a la llegada de nuevos socios, los niveles jerárquicos que pueden reducirse.
- b) Tecnológicos: Afectan maquinas, equipos, instalaciones, procesos empresariales. La tecnología afecta la manera como la empresa ejecuta sus tareas y presta sus servicios.
- c) De producto o servicios: Afectan los resultados de la organización
- d) Culturales: Cambios en las personas, sus comportamientos, actitudes y necesidades

Estos cambios no son aislados, sino sistemáticos, pues se afectan entre si y producen un fuerte efecto.

El problema radica en que las empresas trabajan en escenarios contruidos subjetivamente "desde adentro", y no en escenarios pensados y comprendidos, lo cual permite que tarde o temprano sean menos viables. Los cambios pueden presentarse en varias dimensiones, pueden ser lentos, progresivos, rápidos, radicales. Todo depende de la situación de la empresa y las circunstancias que la rodean

## **Técnicas de Intervención en el DO**

Las técnicas pueden clasificarse en:

- a) **DO para el individuo:** El entrenamiento de la sensibilidad es la técnica más antigua del DO. Los grupos se denominan T-Grupos (grupos de entrenamiento), conformados por cerca de diez participantes orientado por un líder entrenado, para aumentar la sensibilidad de las relaciones interpersonales.

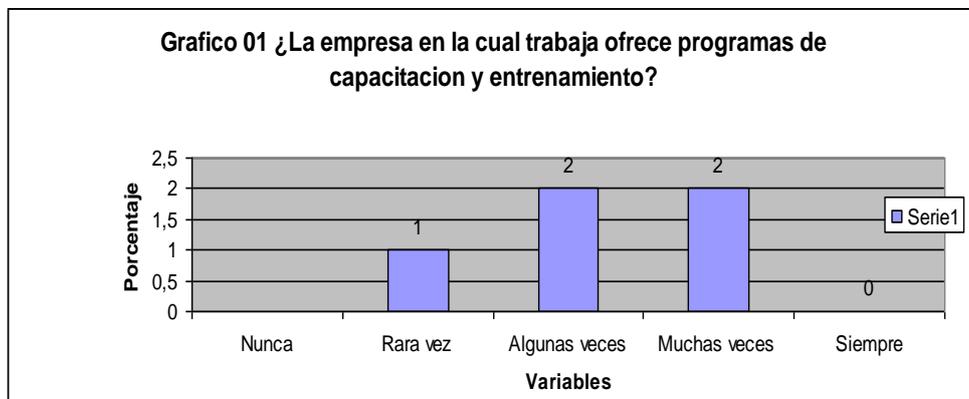
**b) DO para dos o mas personas (Análisis transaccional)** : El análisis transaccional (AT), es una técnica que busca el autodiagnóstico de las relaciones interpersonales. Las relaciones interpersonales implican transacción que es cualquier forma de comunicación, mensaje o relación con los demás. El AT es una técnica adecuada para individuos, no para grupos, pues se concentra en el estímulo y el contenido de las comunicaciones entre las personas. Esta técnica enseña a las personas a enviar mensajes claros y ágiles y a dar respuestas razonables, reduciendo los hábitos destructivos de la comunicación. Se busca que las personas reconozcan el contexto de sus comunicaciones para que se estas se tornen mas abiertas y honestas.

**c) DO para equipos o grupos (consultaría de procesos)**: En esta técnica, cada equipo es coordinado por un consultor en procesos humanos y de información, quien actúa como tercero. Su coordinación permite intervenciones en el equipo para sensibilizarlo mas respecto de sus procesos internos de establecimiento de metas y objetivos, de sus sentimientos de liderazgo, toma de decisiones, participación, confianza y creatividad.

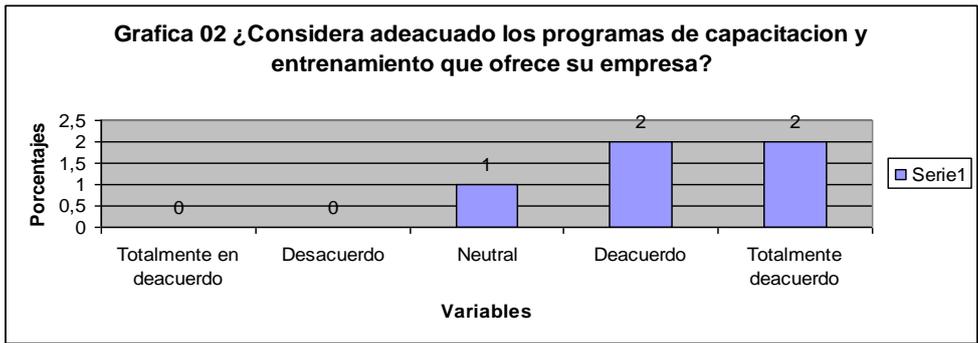
El consultor trabaja con los miembros del equipo para ayudarlos a comprender la dinámica de sus relaciones de su trabajo en grupo o equipo, mejorar los medios que emplean en el trabajo conjunto, y desarrollar la capacidad de diagnostico y las habilidades de solución de problemas para aumentar su eficiencia mediante la integración.

## Resultados

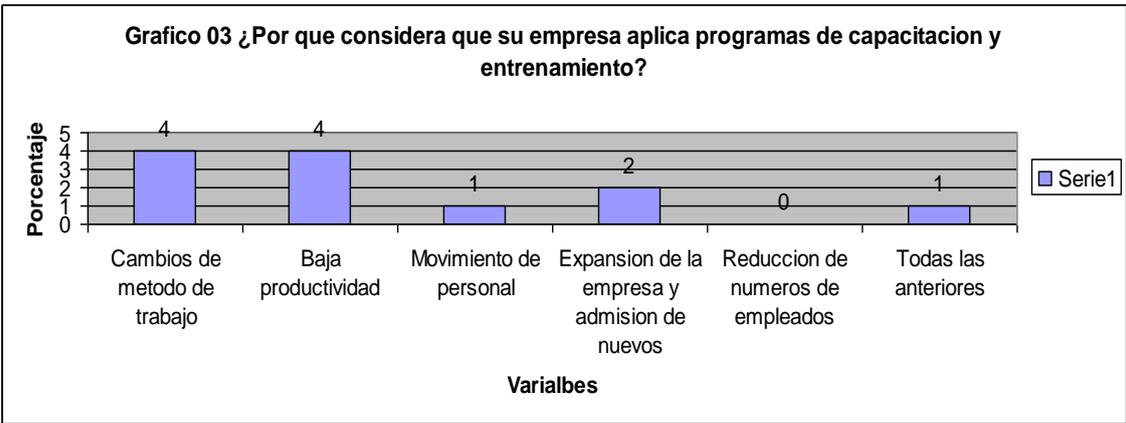
### Encuesta para los trabajadores



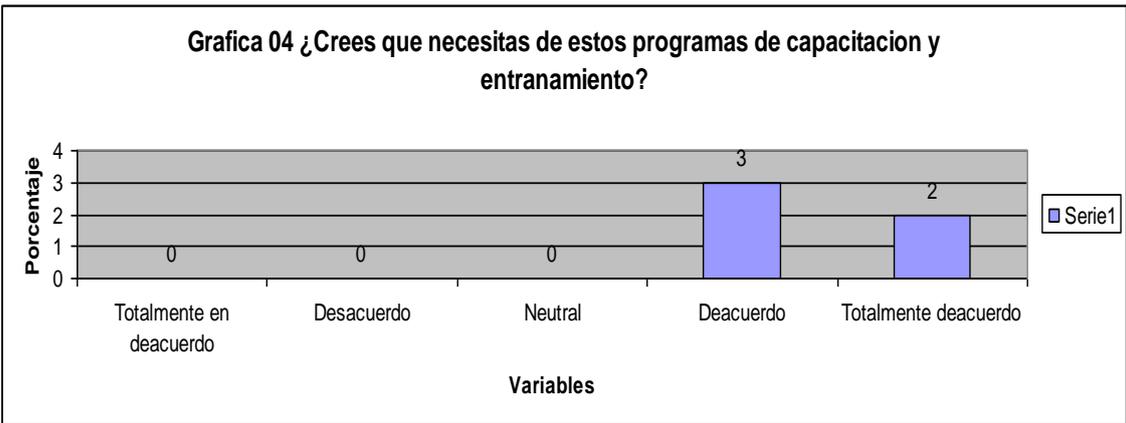
**Comentario:** En la grafica 01 se puede apreciar que del total de 5 trabajadores de la empresa , 3 trabajadores definen que la empresa ofrece en muchas oportunidades programas de capacitación y entrenamiento, 2 trabajadores algunas veces y un solo trabajador respondió que rara vez.



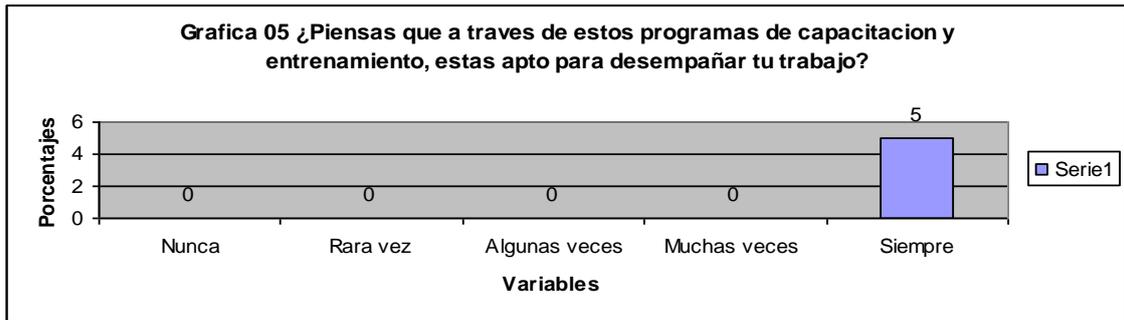
**Comentario:** En el grafico 02 se puede observar que del total de 5 trabajadores de la empresa, 2 trabajadores de la empresa están totalmente deacuerdo con los programas de capacitación y entrenamiento, 2 trabajadores están deacuerdo y un solo trabajador se encuentra no considera adecuado ni desadecuado los programas de capacitación y entrenamiento.



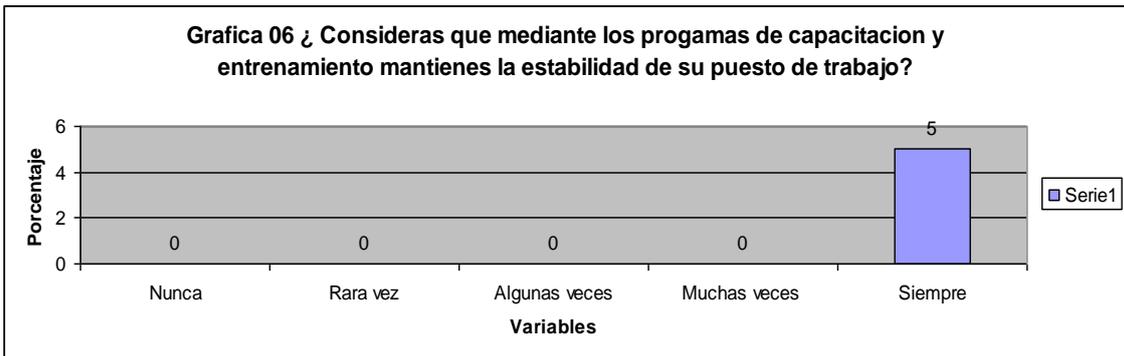
**Comentario:** En el grafico 03 se puede apreciar que el total de trabajadores considera en mayor porcentaje que la empresa aplica programas de capacitación y entrenamiento debido a problemas de baja productividad en las tareas y cambios de método de trabajo.



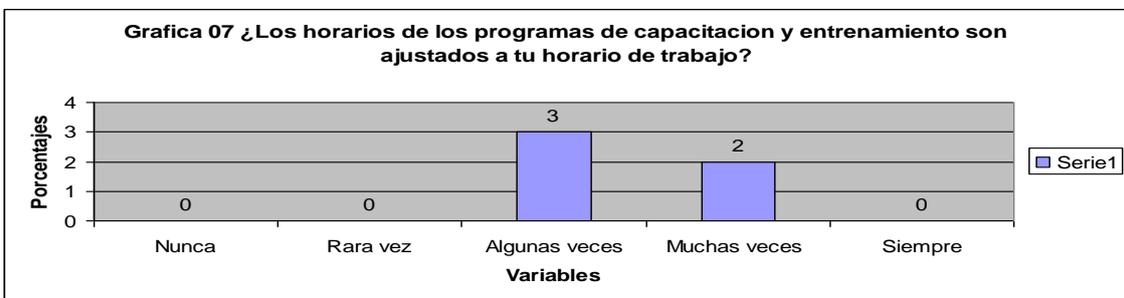
**Comentario:** En el grafico 04 se puede apreciar que del total de 5 trabajadores de la empresa, 2 trabajadores están completamente deacuerdo sobre la necesidad de programas de capacitación y entrenamiento y los 3 últimos solo están deacuerdo.



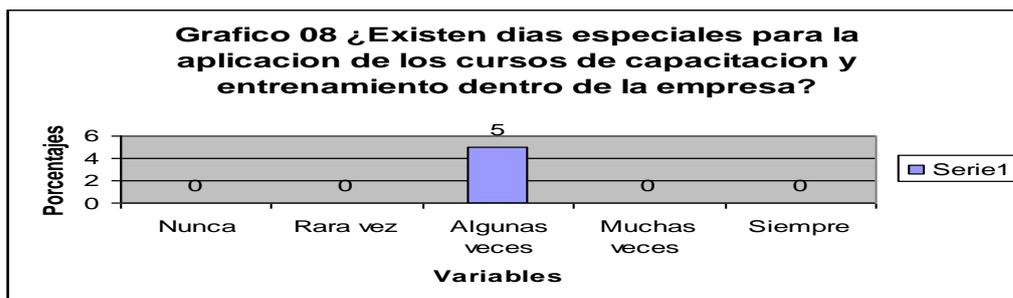
**Comentario:** En el grafico 05 se puede observar que el total de trabajadores piensa que a través de los programas de capacitación siempre esta apto para desempeñar su trabajo.



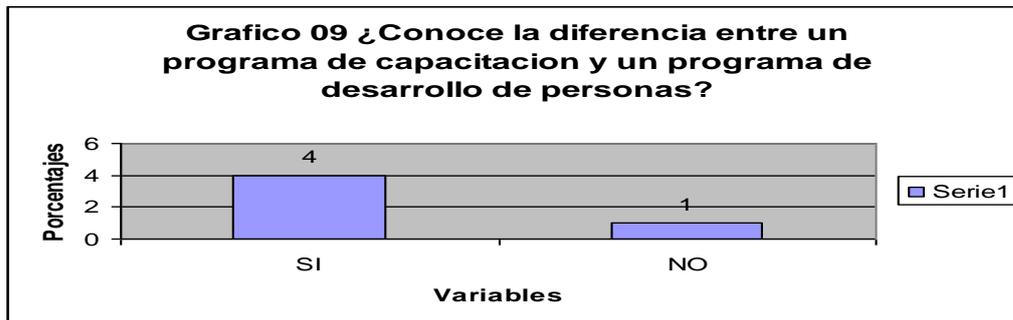
**Comentario:** En el grafico 06 se puede observar que el total de los trabajadores considera que a través de los programas de capacitación y entrenamiento siempre va a poder mantener la estabilidad de su puesto



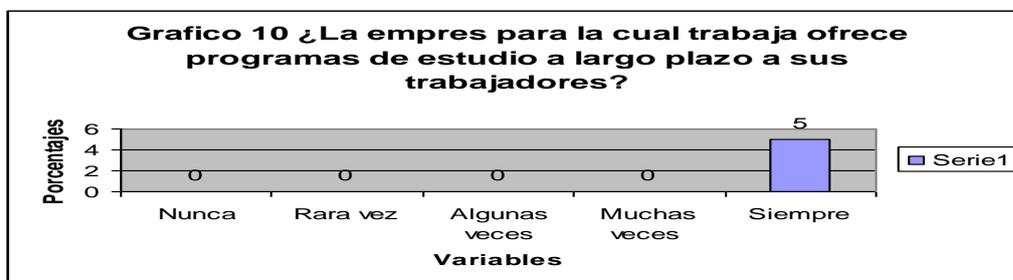
**Comentario:** En el grafico 07 se puede apreciar que del total de 5 trabajadores, a 3 trabajadores algunas veces los programas de capacitación y entrenamiento son ajustados a sus horarios de trabajo y a los 2 restantes muchas veces, se les es ajustado los horarios de los programas de capacitación y entrenamiento.



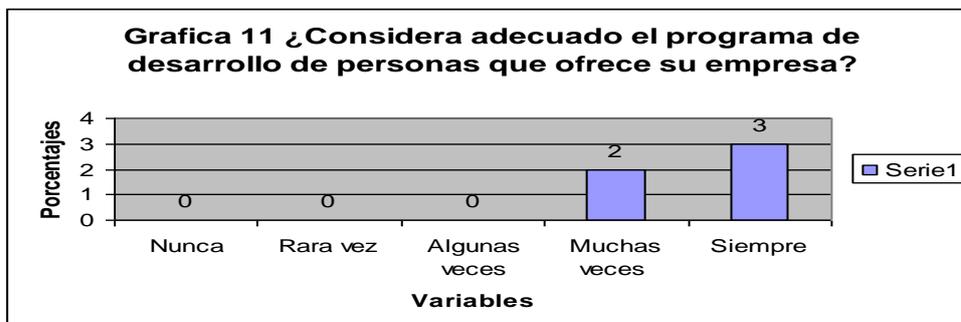
**Comentario** En el grafico 08 se puede observar que el total de trabajadores coincide en que algunas veces se presentan días especiales dentro de los programas de capacitación y entrenamiento.



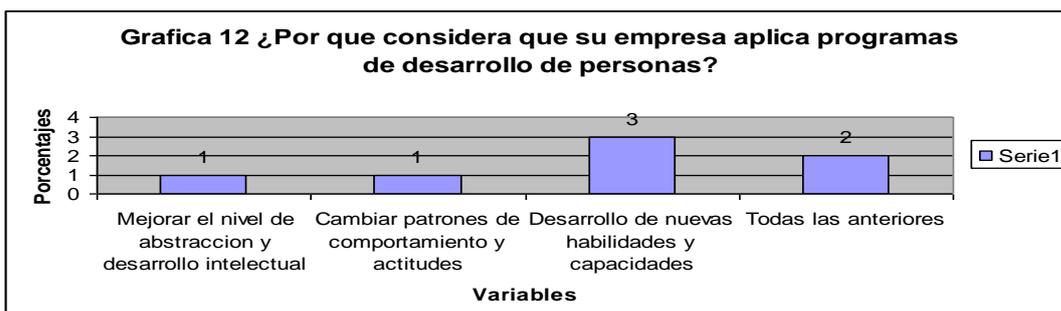
**Comentario:** En el grafico 09 se puede observar que del total de 5 trabajadores, 4 de ellos si conocen la diferencia entre un programa de capacitación y entrenamiento y un programa de desarrollo de personas, y uno de ellos no.



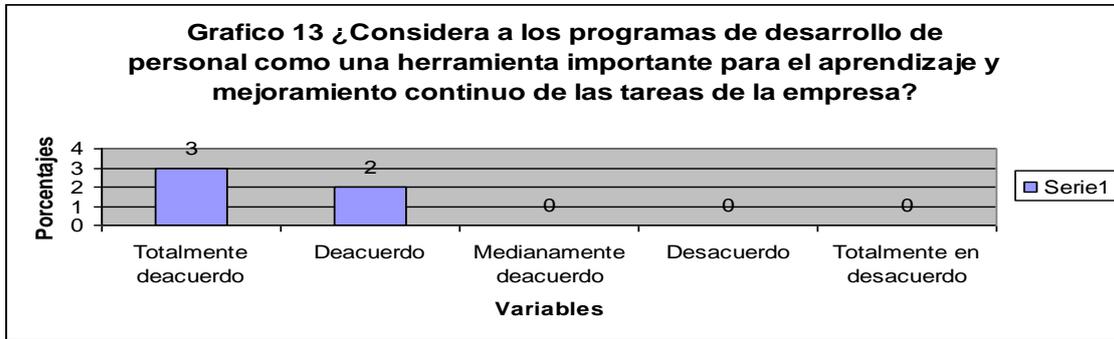
**Comentario:** En el grafico 10, se puede observar que siempre la empresa ofrece oportunidades de estudio a largo plazo a sus trabajadores.



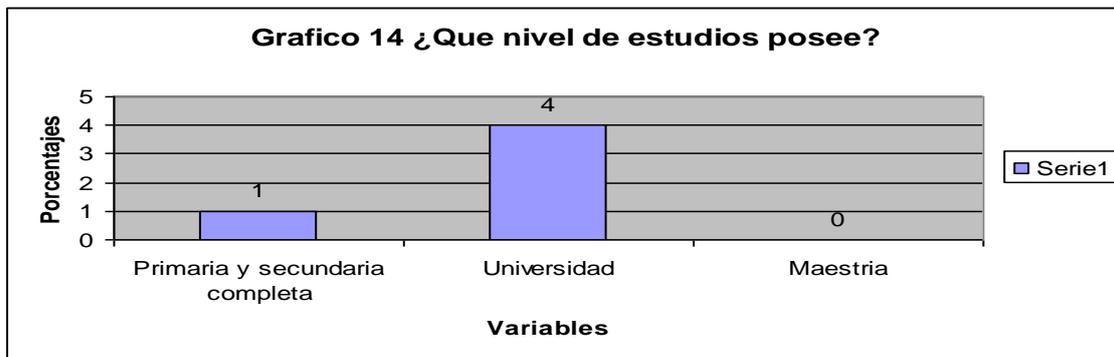
**Comentario:** En grafico 11, se puede observar que del total de 5 trabajadores, 3 de ellos siempre considera adecuado los programas de desarrollo de personas que ofrece su empresa y los 2 restantes muchas veces lo consideran que esta recuerdo dichos programas.



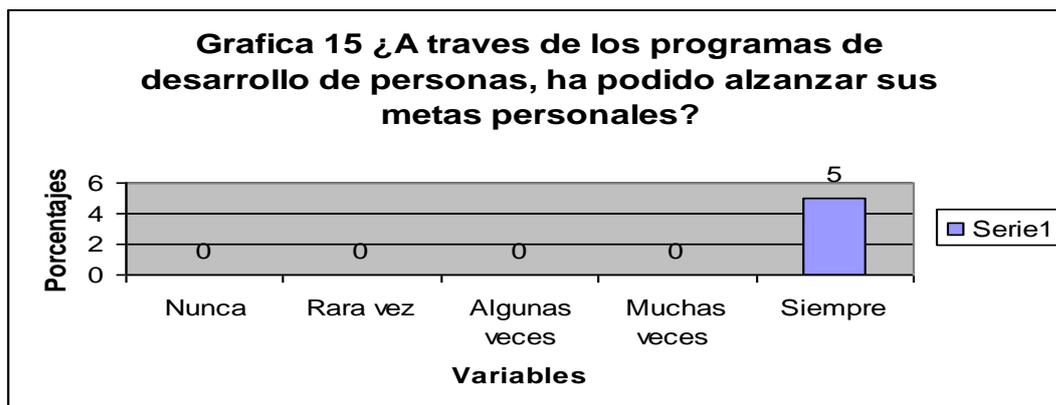
**Comentario:** En el grafico 12, se puede apreciar que el total de trabajadores mayormente coincide en el fin de desarrollar nuevas habilidades y capacidades a la hora de que su empresa aplica programas de desarrollo de personas



**Comentario:** En el grafico 13, se puede apreciar que del total de 5 trabajadores de la empresa, 3 de ellos esta totalmente deacuerdo sobre la importancia de los programas de desarrollo de personas para el aprendizaje y mejoramiento continuo y los 2 restantes solo están deacuerdo.



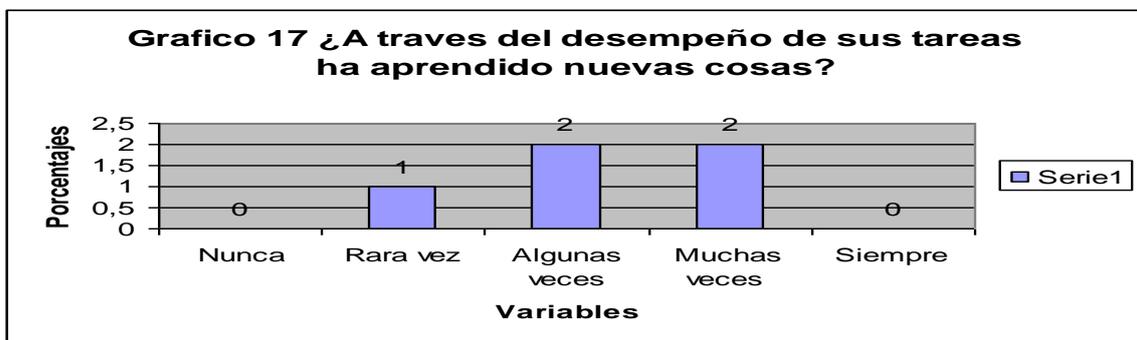
**Comentario:** En el grafico 14, se puede observar que del total de 5 trabajadores, 4 de ellos cuentan con titulo universitario y solo 1 de ello no cuenta con uno.



**Comentario:** En el grafico 15 se puede observar que el total de trabajadores coincide siempre que a través de los programas de desarrollo de personas ha podido alcanzar sus metas personales.



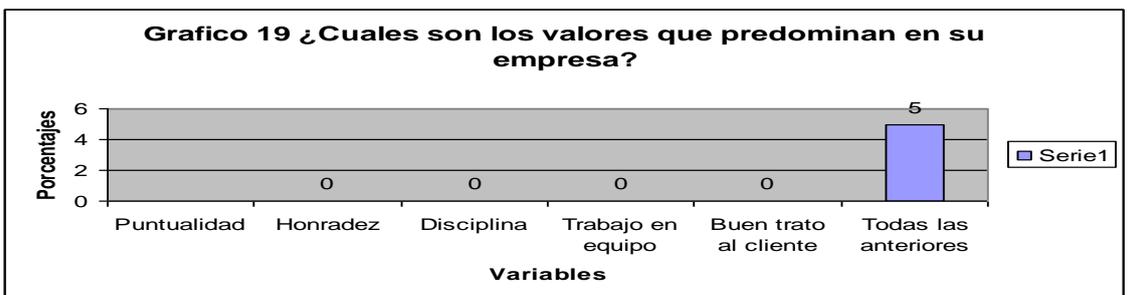
**Comentario:** En el grafico 16, se puede observar que del total de trabajadores, 2 trabajadores consideran que el enriquecimiento de su cargo es algo, los 2 siguientes consideran que el enriquecimiento de su cargo es medio y un 1 trabajadores considera que el enriquecimiento de su cargo es bajo.



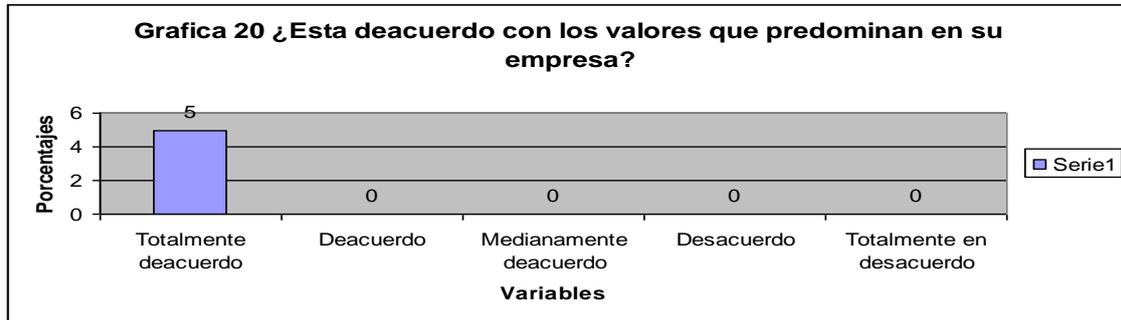
**Comentario:** En el grafico 17 se puede observar que del total de 5 trabajadores, 2 de ellos concederán que muchas veces han aprendido cosas nuevas a través del desempeño de sus tareas, 2 mas algunas veces y solo uno rara vez



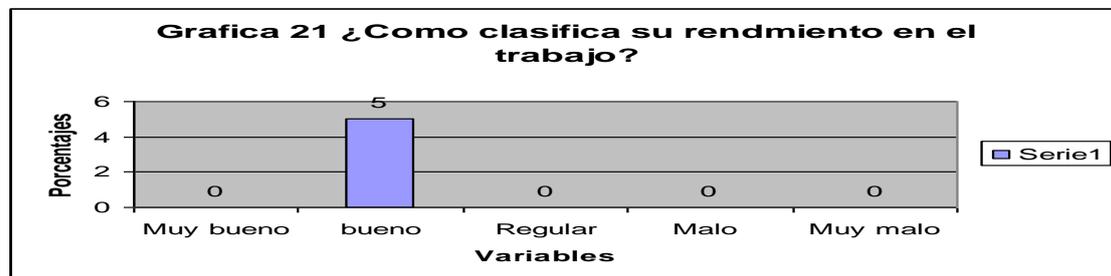
**Comentario:** En el grafico 18, se puede observar que el total de 5 trabajadores considera que la empresa es flexible y brinda facilidades para el cumplimiento de los horarios de estudio



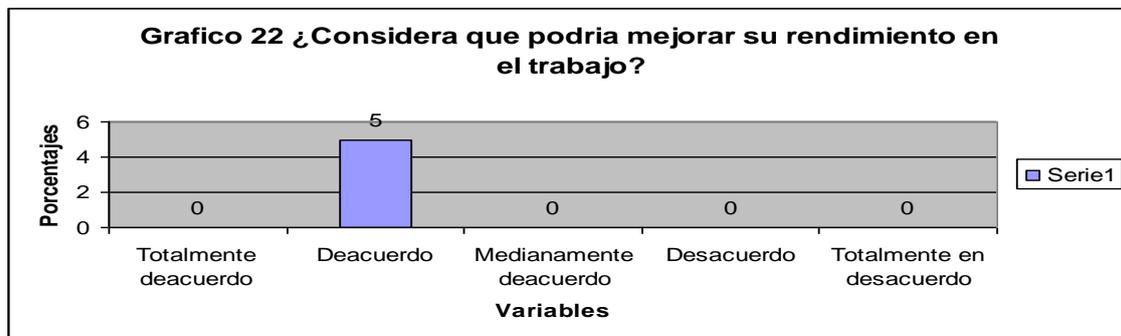
**Comentario:** En el grafico 19 se puede apreciar, que el total de trabajadores consideran que los valores que predominan en su empresa son puntualidad, honradez, disciplina, trabajo en equipo y buen trato al cliente.



**Comentario:** En el grafico 20, se puede observar que el total de trabajadores esta deacuerdo con los valores que predominan en su empresa



**Comentario:** En el grafico 21, se puede apreciar que el total de trabajadores clasifica el trabajo que realiza como bueno



**Comentario:** En el grafico 22, se puede apreciar que el total de trabajadores esta deacuerdo en que si podría mejorar su rendimiento en el trabajo?

## Discusión de Resultados

Para la realización de mi trabajo dentro de compañía almacenera S.A, se aplico una encuesta para los trabajadores y una entrevista para el gerente.

### Entrevista para el gerente de Compañía Almacenera S.A

1) ¿Qué nivel de estudios posee?

Maestría en Gerencia Empresarial de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo

2) ¿Considera a los programas de capacitación y entrenamiento como los medios para adecuar a las personas y mejorar el desempeño en el cargo?

Totalmente de acuerdo, ya que los programas de capacitación y entrenamiento son los medios por el cual las personas se adecuan a sus cargos mediante una preparación previa, pudiendo así desempeñarse de una manera eficiente.

3) ¿Qué tan a menudo capacita a sus trabajadores?

Dependiendo de las circunstancias, ya que los programas de capacitación se llevan a cabo cuando se detecta que un trabajador necesita de estos programas, ya sea por la mejora de un rendimiento bajo o la actualización de sus conocimientos.

4) ¿Lleva a cabo programas de desarrollo de personas entre sus trabajadores a cargo?

Si, porque es muy importante que los trabajadores tengan la oportunidad de desarrollarse no solo en el corto plazo, sino también en el largo plazo. Por eso la empresa brinda facilidades para llevar estudios posteriores.

5) ¿De que manera mide la efectividad de los programas de capacitación y desarrollo de personas?

Los programas de capacitación y entrenamiento se pueden cuantificar en variables de mejor desempeño en las tareas, mayor participación en la toma de decisiones, mejor trato al cliente y mejor ambiente laboral, porque un trabajador al ser capacitado desempeñara mejor su trabajo, al desempeñarse mejor, estará mas contento con su trabajo con lo cual se mejorara el ambiente de trabajo, se tiene un mejor trato con el cliente y sobre todo al sentirse parte de la organización podrá participar de una forma proporcional mayor en la toma de decisiones.

6) ¿En cuanto al tema de desarrollo organizacional, que técnica utiliza mayormente entre sus trabajadores?

DO para dos o más personas, porque estos programas de desarrollo organizacional, se centran en las relaciones interpersonales de los trabajadores, especialmente en el contenido de los mensajes, lo cual estimula a la comprensión y a dar a mensajes ágiles y claros, buscando así que las comunicaciones sean más abiertas y claras.

### Análisis Entrevista

En la entrevista se puede observar el reconocimiento de la importancia que tienen los programas de capacitación y entrenamiento para adecuar a las personas a sus cargos, los cuales se miden en variables de mejor desempeño en las tareas, mejor trato al cliente, mejor ambiente laboral y mayor participación en la toma de decisiones.

También se puede observar el reconocimiento de la oportunidad que brinda la empresa a los trabajadores para poder llevar a cabo estudios en los programas de desarrollo personal.

En el tema de desarrollo organizacional se identifico la técnica mas usada por el gerente, la cual se centra en las relaciones interpersonales de los trabajadores.

En constaste con la teoría revisada se identifico una congruencia en lo referente a que los programas de capacitación se utilizan para adecuar a las persona a sus cargos actuales con el fin de mejorar su desempeño, también se identifico una congruencia en el aspecto de para llevar a cabo un programa de capacitación es necesario detectar una carencia en los

trabajadores, con el fin de mejorar su desempeño, pero mas específicamente por razones de mejor ambiente laboral, mayor participación en la toma de decisiones, mejor trato al cliente. En lo referente a programas de desarrollo de personas se identifico que se conoce la importancia de los programas de desarrollo de personas.

### **Encuesta para los trabajadores de Compañía Almacenera S.A**

A través de esta investigación descriptiva dentro de la empresa “Compañía Almacenera S. A” de la ciudad de Chiclayo, se tuvo como objetivo analizar los programas de capacitación y entrenamiento, desarrollo de personas y desarrollo organizacional que aplica la empresa para sus trabajadores, determinado si son correctos o no.

### **Análisis de los Programas de Capacitación y Entrenamiento**

**Detectar las necesidades de capacitación:** A través de la tercera pregunta de la encuesta llevada a los trabajadores, se identifica que la empresa “Compañía Almacenera S.A” realiza El análisis de las personas a capacitar, ya que en la respuesta obtenida en la tercera pregunta de la encuesta se obtuvo como mayores porcentajes cambio de métodos de trabajo y baja productiva, por tanto la empresa para llevar a cabo un programa de capacitación y entrenamiento primero identifica a los trabajadores que tienen alguna carencia laboral, debido a causas del tipo a priori y posteriori que se mencionan en la teoría sobre entrenamiento, y entre ellas baja productividad, falta de cooperación, poco interés en el trabajo, etc. En cuanto al análisis de las tareas, el propósito es conocer con exactitud el contenido de los programas de capacitación y entrenamiento. El primer paso es enumerar detalladamente las tareas que realizar cada trabajador, ya que los cargos que desempeña cada uno son distintos, por esta razón en la respuesta de la segunda pregunta se obtiene como porcentajes que los programas de capacitación y entrenamiento no se llevan en igual medida, y esto varia por la dificultad del trabajo que se realiza.

**Diseño del programa de capacitación;** Existe una noción básica para el éxito de un programa de capacitación y entrenamiento:

- La buena disposición: En la repuesta de la cuarta interrogante, se obtuvieron buenos porcentajes en que los trabajadores estaban deacuerdo y totalmente deacuerdo sobre la importancia de los programas de capacitación y entrenamiento, por tanto se identifica una buena disposición hacia ellos, y esto se debe en gran medida a las repuestas de las preguntas séptima y octava, ya que se obtuvo como mayor porcentaje de repuesta, en que algunas veces los programas de capacitación y entrenamiento se consideraban ajustados a los horarios de trabajo y que por lo menos algunas veces la empresa aplicaba días especiales para llevar a cabo los programas de capacitación y entrenamiento.

*Implementar el programa de capacitación:* Deacuerdo a los resultados obtenidos se determina que se utiliza como técnica la” capacitación en el puesto”, ya que proporciona una experiencia práctica en condiciones normales, así como para que el instructor establezca buenas relaciones con los empleados en, es el medio más eficaz para facilitar el aprendizaje en el centro de trabajo y dentro de la empresa,

Evaluación del programa de capacitación: Existen cuatro criterios básicos para evaluar la capacitación: reacciones, aprendizaje, comportamiento y resultados.

**Criterio 1. Reacción:** Uno de los enfoques más sencillos y comunes para evaluar la capacitación es basarse en las reacciones de los participantes, y como se observa en la respuesta de la quinta pregunta se identifico como respuestas que los trabajadores consideran a los programas como medios para mantener su puesto de trabajo.

‘

**Criterio 2. Aprendizaje:** Se observa en las repuestas obtenidas que este criterio si se aplica, ya que partiendo de las respuestas de la quinta y sexta pregunta, se obtuvo como conclusión que si los trabajadores aprenden nuevas cosas pueden mantener su puesto de trabajo.

**Criterio 3. Comportamiento:** Se identifico un comportamiento adecuado por parte de los trabajadores hacia los programas de capacitación y entrenamiento ya que se reconoce la importancia de ellos

**Criterio 4: Resultados:** Se observan los resultados obtenido en torno de la estabilidad laboral.

## **Análisis de los programas de Desarrollo de Personas y Desarrollo Organizacional**

### **Programas de desarrollo de personas**

**Detectar las necesidades de desarrollo de personas:** A través de la doceava pregunta de la encuesta llevada a los trabajadores, se identifica que la empresa “Compañía Almacenera S.A” realiza:

El análisis de los trabajadores que desean seguir un programa de desarrollo de personas, ya que la respuesta obtenida en la décima segunda pregunta fue que los trabajadores consideraban que la empresa llevaba a cabo mayormente programas de desarrollo de personas para desarrollar nuevas habilidades y capacidades.

Por tanto, se define que la empresa primero identifica a aquellas personas que desean llevar a cabo un programa de estudios superiores

### **Diseño del programa de desarrollo de personas**

Existe una noción básica para el éxito de un programa de desarrollo de personas

- La buena disposición y el deseo de superación: En las respuestas obtenidas de la décimo primera, décimo tercera y décimo quinta pregunta, se observa primero que las personas consideran adecuado el programa de desarrollo de personas que aplica su empresa, en segundo lugar estas deacuerdo que el desarrollo de personas es un herramienta importante para ellos y en tercer lugar, que a través de estos programas ha podido alcanzar sus metas personales.

Por tanto, definimos que si existe una buena deposición y deseo de superación constante en el trabajo.

### **Evaluación del programa de desarrollo de personas:**

**Criterio 1. Aprendizaje:** Los programas de desarrollo de personas solo se pueden medir a través de la mejora del desempeño actual de los trabajadores, lo cual se debe a la adquisición de nuevas habilidades y conocimientos., con los cual los propios trabajadores pueden alcanzar sus propias metas.

**Criterio 2. Comportamiento:** Se identifico un comportamiento adecuado por parte de los trabajadores hacia los programas de desarrollo de personas ya que se reconoce la importancia de ellos como en la respuesta de las preguntas décimo tercera y décimo quinta

## **Análisis de los Programas de Desarrollo Organizacional**

**Identificación de los valores que predominan en la empresa:** Identificar los valores organizacionales es muy importante, ya que así se puede conocer la cultura organizacional y sus políticas, es decir que quiere la empresa para si misma.

En la repuesta de la pregunta décimo novena se encontró que predominaba los siguientes valores: trabajo en equipo, honradez, puntualidad, disciplina y buen trato al cliente.

**Identificación de necesidad de cambio organizacional:** Las necesidades cambio organizacional en la teoría se deben a factores estructurales, tecnológicos, de servicios y culturales, pero estos cambios no son aislados ya que influyen en ellos el ambiente que los rodea., y a través de las respuestas obtenidas en la encuesta se observa que la principal razón de cambio es el mejoramiento de los servicios.

**Identificación de técnicas para el desarrollo organizacional:** Se identifico que la técnica mas usada es el desarrollo para dos o mas personas ya explicada anteriormente.

### **Conclusiones**

- Se determino que el análisis de los programas de capacitación y entrenamiento que brinda la empresa si cumplen con los criterios de teoría básicos como determinar las necesidades de capacitación, que los trabajadores tengan una buena disposición hacia esos programas. Se identifico la técnica del "desarrollo de puestos", y que los programas de capacitación y entrenamiento cumplen con los índices reacción, aprendizaje, comportamiento y resultado
- Se determino que el análisis de los programas de desarrollo de personas que brinda la empresa cumple con los criterios básicos de detectar necesidades de desarrollo de personas, diseño del programa de de desarrollo de personas y evaluación de dichos programas
- Se determino que el análisis de los programas de desarrollo organizacional cumplen con los criterios de identificación de valores de la cultura organizacional, identificación de necesidad de cambio y aplicación de una técnica determinada para el desarrollo organizacional.

### **Recomendaciones**

Siempre que lleven a cabo los programas de capacitación y entrenamiento se debe primeramente las necesidades de capacitación, ya que el error que siempre cometen las empresas es mandar a todos sus trabajadores cuando realmente son algunos los que necesitan, este un tipo de ahorro. En segundo lugar que el diseño de estos programas deben estar en torno del aprendizaje y por tanto se debe elegir el mejor método de instrucción, y a la hora de evaluar estos programas se deben tener criterios como la reacción de los participantes, aprendizaje, comportamiento y resultados.

También a la hora de aplicar los programas de desarrollo de personas, el primer criterio en evaluar deber ser la motivación y buena disposición que tienen los trabajadores hacia estos programas ya que como se define la actitud varia en cada persona, y una buena actitud demuestra el deseo de desarrollo personal.

Por ultimo, la empresas siempre deben considerar aplicar este tipo de programas cuando sean desarrollo, ya que si desea un desarrollo organizacional permanente, la empresa debe imputar el aprendizaje propio de sus miembros, ya que en la ecuación mayor conocimiento mas una mejor actitud da igual a un trabajo productivo que influye en las utilidades del a empresa

### **Bibliografía**

Chiavenato, Idalberto. Administración de los recursos humanos. Mcgraw-Hill, 5ta. Edición Santa fe De Bogotá 1999, 699 Págs.

Dessler, Gary, Administración de personal Prentice Hall, 6ta Edición, México 1994, 239 Págs. SILICEO, Alfonso, Capacitación y Desarrollo de Personal. México 1985, 470 Págs.

Werther, William. Administración de personal y recursos humanos. Mcgraw-Hill, México, 1995, 486 Págs.

Bohlander, Snell, Sherman. Administración de recursos humanos. 12ª Edic. Trad. Pilar Mascaró Sacristán. México.

WILLIAM B. WERTHER, JR. Administración De Personal Y Recursos Humanos. 5ª Edic.

Andrés Ménguez Vela. Dirección Práctica De Recursos Humanos. Esic Editorial. Madrid 2000.

## Anexos

### Encuesta

#### I. Presentación:

Los estudiantes de la universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, de la carrera profesional de Administración,, citamos su colaboración, confiando en que los datos obtenidos, confiado que los datos obtenidos serán utilizados estrictamente con fines académicos

#### II Instrucciones

- Lee definidamente cada ítem y responde sinceramente
- Marque con una equis dentro del paréntesis la respuesta adecuada
- Utilice lapicero y escriba con letra legible
- Asegúrese de dar respuesta a todas las preguntas del cuestionario

#### III Datos Generales

Nombre: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

#### IV Interrogantes

1) ¿La empresa en la cual trabaja ofrece programas de capacitación y entrenamiento?

- ( ) NUNCA
- ( ) RARA VEZ
- ( ) ALGUNAS VECES
- ( ) MUCHAS VECES
- ( ) SIEMPRE

Nota: Si su respuesta es nunca saltase hacia la pregunta 3

2) ¿Considera adecuado el programa de capacitación y entrenamiento que ofrece su empresa?

- ( ) TOTALMENTE EN DESACUERDO
- ( ) DESACUERDO
- ( ) NEUTRAL
- ( ) DEACUERDO
- ( ) TOTALMENTE DEACUERDO

3) ¿Por qué considera que su empresa aplica programas de capacitación y entrenamiento?

- ( ) Cambios de método de trabajo
- ( ) Baja productividad
- ( ) Movimiento de personal

- Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados
- Reducción de número de empleados
- Todas las anteriores

4) ¿Crees que necesitas de estos programas de capacitación y entrenamiento?

- TOTALMENTE EN DESACUERDO
- DESACUERDO
- NEUTRAL
- DEACUERDO
- TOTALMENTE DEACUERDO

5) ¿Piensas que a través de estos programas de capacitación y entrenamiento, estas apto para desempeñar tu trabajo?

- NUNCA
- RARA VEZ
- ALGUNAS VECES
- MUCHAS VECES
- SIEMPRE

6) ¿Consideras que mediante los programas de capacitación y entrenamiento mantienes la estabilidad del desempeño en tu puesto?

- NUNCA
- RARA VEZ
- ALGUNAS VECES
- MUCHAS VECES
- SIEMPRE

7) ¿Los horarios de los programas de capacitación y entrenamiento son ajustados a tu horario de trabajo?

- NUNCA
- RARA VEZ
- ALGUNAS VECES
- MUCHAS VECES
- SIEMPRE

8) ¿Existen días especiales para la aplicación de los cursos de capacitación y entrenamiento dentro de la empresa?

- NUNCA
- RARA VEZ
- ALGUNAS VECES
- MUCHAS VECES
- SIEMPRE

9) ¿Conoce la diferencia entre un programa de capacitación y un programa de desarrollo de personas?

- SI
- NO

Porque: \_\_\_\_\_

10) ¿La empresa para la cual trabaja ofrece programas de estudio a largo plazo para sus trabajadores?

- NUNCA
- RARA VEZ
- ALGUNAS VECES
- MUCHAS VECES
- SIEMPRE

Nota: Si su respuesta es nunca sáltese a la pregunta 12

- 11) ¿Considera adecuado el programa de desarrollo de personas que ofrece su empresa?
- NUNCA
  - RARA VEZ
  - ALGUNAS VECES
  - MUCHAS VECES
  - SIEMPRE
- 12) ¿Por que considera que su empresa aplica programas de desarrollo de personas?
- MEJORAR EL NIVEL DE ABSTRACCION Y DESARROLLO INTELECTUAL
  - CAMBIAR PATRONES DE COMPORTAMIENTO Y ACTITUDES
  - DESARROLLO DE NUEVAS HABILIDADES Y CAPACIDADES
  - TODAS LAS ANTERIORES
- 13) ¿Considera a los programas de desarrollo personal como una herramienta importante para el aprendizaje y mejoramiento de las tareas de la empresa?
- DEACUERDO
  - TOTALMENTE DEACUERDO
  - MEDIANAMENTE DEACUERDO
  - DESACUERDO
  - TOTALMENTE EN DESACUERDO
- 14) ¿Que nivel de estudios posee?
- PRIMARIA Y SECUNDARIA COMPLETA
  - UNIVERSIDAD
  - MAESTRIA
- 15) ¿A través de los programas de desarrollo de personas, ha podido alcanzar sus metas personales?
- NUNCA
  - RARA VEZ
  - ALGUNAS VECES
  - MUCHAS VECES
  - SIEMPRE
- 16) ¿Cuál es el nivel de enriquecimiento que brinda su cargo?
- ALTO
  - MEDIO
  - BAJO
- 17) ¿A través del desempeño de sus tareas ha aprendido cosas nuevas?
- NUNCA
  - RARA VEZ
  - ALGUNAS VECES
  - MUCHAS VECES
  - SIEMPRE
- 18) ¿La empresa es flexible y brinda facilidades para el cumplimiento de los horarios de estudio?
- NUNCA
  - RARA VEZ
  - ALGUNAS VECES
  - MUCHAS VECES
  - SIEMPRE
- 19) ¿Cuales son los valores que predominan en su empresa?
- PUNTUALIDAD
  - HORANDEZ
  - DISCIPLINA
  - TRABAJO EN EQUIPO
  - BUEN TRATO AL CIENTE

( ) TODAS LAS ANTERIORES

20) ¿Esta desacuerdo con los valores que predominan en su empresa?

- ( ) DEACUERDO
- ( ) TOTALMENTE DEACUERDO
- ( ) MEDIANAMENTE DEACUERDO
- ( ) DESACUERDO
- ( ) TOTALMENTE EN DESACUERDO

21) ¿Como califica su rendimiento en el trabajo?

- ( ) MUY BUENO
- ( ) BUENO
- ( ) REGULAR
- ( ) MALO
- ( ) MUY MALO

22) ¿Considera que podría mejorar su rendimiento en el trabajo?

- ( ) TOTALMENTE DEACUERDO
- ( ) DEACUERDO
- ( ) MEDIANAMENTE DEACUERDO
- ( ) DESACUERDO
- ( ) TOTALMENTE EN DESACUERDO

### Entrevista para el Gerente

#### I. Presentación:

Los estudiantes de la universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, de la carrera profesional de Administración, citamos su colaboración, confiando en que los datos obtenidos, confiado que los datos obtenidos serán utilizados estrictamente con fines académicos

#### II Instrucciones

- Lee definitivamente cada ítem y responde sinceramente
- Marque con una equis dentro del paréntesis la respuesta adecuada
- Utilice lapicero y escriba con letra legible
- Asegúrese de dar respuesta a todas las preguntas del cuestionario

#### III Datos Generales

Nombre: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

#### IV Interrogantes

1) ¿Que nivel de estudios posee?

- ( ) PRIMARIA Y SECUNDARIA COMPLETA
- ( ) UNIVERSIDAD
- (X) MAESTRIA
- ( ) DOCTORADO

2) ¿Considera a los programas de capacitación y entrenamiento como los medios para adecuar a las personas y mejorar el desempeño en el cargo?

- ( ) DEACUERDO
- (X) TOTALMENTE DEACUERDO
- ( ) MEDIANAMENTE DEACUERDO
- ( ) DESACUERDO
- ( ) TOTALMENTE EN DESACUERDO

PORQUE: \_\_\_\_\_ -

3) ¿Qué tan a menudo capacita a sus trabajadores?

UNA VEZ AL MES

UNA VEZ AL AÑO

DEPENDIENDO DE LAS CIRCUNSTANCIAS EN EL ENTORNO

Porque \_\_\_\_\_

4) ¿Lleva a cabo programas de desarrollo de personas entre sus trabajadores a cargo?

SI

NO

Porque: \_\_\_\_\_

5) ¿De que manera mide la efectividad de los programas de capacitación y desarrollo de personas?

Mejor desempeño en las tareas

Mayor participación en la toma de decisiones

Mejor trato al cliente

Mejor ambiente laboral

Todas las anteriores

Porque \_\_\_\_\_ -

6) ¿En cuanto al tema de desarrollo organizacional, que técnica utiliza mayormente entre sus trabajadores?

DO PARA EL INDIVIDUO

DO PARA DOS O MAS PERSONAS

DO PARA EQUIPOS O PROCESOS

Porque \_\_\_\_\_

# **Evaluación del proceso de reclutamiento y selección de personas en la empresa Gamocentro Maquinarias Fénix.**

Landivar Flores, Ingrid

## **Resumen**

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo evaluar el proceso de reclutamiento y selección de personas que realiza la empresa Gamocentro Maquinarias Fénix.

Para conocer este proceso se aplicó una entrevista al gerente de la empresa y a 25 trabajadores para determinar el diseño de cargo de la empresa, reclutamiento interno externo, los medios de reclutamiento, la tercerización en el reclutamiento y selección; y, las pruebas de selección que la empresa realiza.

Como resultados se tuvo que la empresa Gamocentro Maquinarias Fénix, si comunico a sus trabajadores el cargo que iban a desempeñar, pero la empresa no lo tiene bien definido pues no ha realizado un análisis respectivo de los cargos y actividades de este. Respecto al reclutamiento externo no usa tercerización porque no lo cree conveniente, recluto al personal por anuncios en el periódico solo un 24%, solo en tiempo de campaña de café, el resto fue reluchado por amigos del gerente. Si existe reclutamiento interno, pero son señalados por el jefe, no existe una oferta de cargos dentro de la empresa, en la que de los 25 trabajadores solo 5 han ascendido de cargo y en la selección que aplica la empresa solo usa las entrevistas, de los cuales de los 25 trabajadores solo 13 fueron encuestados y el resto no fueron entrevistados porque eran recomendados, practicantes y conocidos por amigos del gerente. Otro medio de técnica de selección son las pruebas de campo que fueron aplicados a los reclutados por periódico que son para ocupar cargos especializados (torneros)

**Palabras claves:** Reclutamiento, Selección.

## **Abstract**

The present word of investigation has the objective evaluating the process of recruitment and selection of people in the business Gamocentro Maquinarias Fénix SRL.

To know this process was applied an interview to company managers and 25 employees to determine the design by the company, recruitment external internal means of recruitment, outsourcing in the recruitment and selection; and, the evidence of selection the company performs.

As result was that the company Gamocentro Maquinarias Fénix, if inform their employees that the office would play, but the company has not clearly defined what it has not done an analysis of the respective positions and activities of this. Referent to the external recruitment does not use mediator because, don't believe pertinent, recruitment by advertisements in the newspaper only 24%, just in time to campaign for coffee, the rest was recruitment by friends of the manager. If there is internal recruitment into company, but are identified by the manager, there is not offer of positions within the company, in which the 25 workers only 5 have ascended the space, and in the selection application only interviewed, in which the 25 workers only 13 was interviewed and of rest is not was interviewed, because, they were recommended by friends of manager. Other knit of recruitment of selection are test of camp and was application all recruitment by newspaper are for working especially positions.

**Key Words:** Recruiting. Selection.

## **Introducción**

Toda empresa que quiere contar con un personal productivo capaz de identificarse con la empresa tiene que realizar un adecuado reclutamiento y selección de personal. Es por eso que desarrollar este trabajo de investigación ha permitido analizar de cerca como una empresa recluta y selecciona el personal.

El proceso de reclutamiento y selección involucra una serie de pasos. El reclutamiento puede ser externo, como anuncios en periódicos, instituciones, agencias de reclutamiento, etc., y reclutamiento interno a través de solicitudes de empleo, investigación documental de candidatos, exámenes, etc., y su aplicación es según el rubro y tamaño de la empresa, y así al tener definido el proceso de reclutamiento se puede realizar la selección de los candidatos mediante pasos como entrevistas, pruebas, investigación de antecedentes, exámenes físicos.

El trabajo de investigación esta estructurado en: antecedentes, donde se encuentra la situación problemática, problema, objetivos, metodología y justificación del trabajo. Marco teórico, en el cual se desarrolla la teoría referente al reclutamiento y selección de personal. Resultados, después de aplicar una entrevista al gerente y 25 trabajadores se discutirá los resultados obtenidos y así obtener las conclusiones y proponer las recomendaciones que permitirán mejorar el proceso.

El desarrollar la presente investigación, me ha permitido observar desde cerca el gran problema que existe muchas veces dentro de las instituciones públicas del estado, siendo una de ellas la Sociedad de Beneficencia de Chiclayo, en la cual base mi investigación.

## **Antecedentes**

### **Situación Problemática**

El incremento de microempresas en los últimos años ha permitido fomentar mayor fuente de empleo. El capital intelectual de una empresa, lo conforma las personas y es por eso que las empresas enfrentan buscar personas con diferentes capacidades y comprometidas a su trabajo y a la empresa.

No cabe duda que las pequeñas y medianas empresas buscas disminuir costos para así tener mayores ingresos para invertir, conllevando muchas veces a dejar de lado procesos de reclutamiento y selección de personas.

Todo empresario es muchas veces gerente no solo de la empresa sino en diferentes áreas de esta, en él se centraliza todas las actividades, es por eso que muchas veces el personal que una empresa contrata no cumple con las expectativas que el empresario busca, pues este contrata personal, sin tener bien definido el perfil y descripción del cargo a ocupar el personal conllevando muchas veces a conflictos, rencillas y demandas judiciales.

### **Problema**

¿Cuál es el proceso de reclutamiento y selección que realiza la empresa Gamocentro Maquinarias Fénix SRL?

### **Objetivos**

#### **Objetivo General**

Evaluar el proceso de reclutamiento y selección de Personal en la empresa Gamocentro Maquinarias Fénix SRL

#### **Objetivo Específicos**

- Identificar el diseño de cargo que la Empresa Gamocentro Maquinarias Fénix SRL tiene para el personal.

- Identificar el tipo de reclutamiento que realiza la empresa Gamocentro Maquinarias Fénix SRL
- Evaluar los medios de reclutamiento en la empresa Gamocentro Maquinarias Fénix SRL
- Identificar la tercerización de reclutamiento en la empresa Gamocentro Maquinarias Fénix SRL
- Evaluar las pruebas de selección que realiza la empresa Gamocentro Maquinarias Fénix SRL
- Identificar la tercerización en la selección del personal que realiza la empresa Gamocentro Maquinarias Fénix SRL

## **Metodología**

**Tipo de Investigación:** Descriptivo

### **Técnicas de Recolección de Datos**

La metodología utilizada esta acorde con el siguiente procedimiento:

**Técnicas:** Se emplearan las siguientes técnicas:

- **Técnica de Gabinete:**
- **Técnica de Análisis de Textos,** Comentarios de los textos documentados, tesis, revistas, páginas Web; a través de las citas de documentación.
- **Técnica de Campo:**  
Entrevistas personal

### **Procesamiento de Datos**

El procesamiento de la información recolectada será a través de entrevista que serán expresados en cuadros y gráficos, con el fin de evaluar los procesos que realiza la empresa en el reclutamiento y selección del personal.

### **Justificación**

Es de gran importancia analizar y evaluar los procesos que realiza la empresa al momento de reclutar y seleccionar a su personal, puesto que de esto depende para el crecimiento de la empresa, si bien es cierto, la Pymes, no realizan un proceso adecuado en el reclutamiento y selección de personal, es necesario identificarlo para así, tomar las mejores decisiones que beneficien a la empresa.

Además, como administradores nos permite conocer la realidad que afrontan las Pymes para así, afrontar el cambio en el futuro empresarial.

### **Marco Teórico**

Los procesos que conllevan a la admisión de personas es un gran paso que las organizaciones adoptan, *“constituyen las rutas de acceso de éstas a la organización”* (Chiavenato, 2002), pues estas rutas conllevan a reclutar y seleccionar personas que cumplan con los perfiles que toda empresa tiene como arquetipo.

Para lograr el éxito adecuado de reclutar y seleccionar al personal requiere de una planeación, y para eso es necesario elaborar tres pronósticos: *“uno del personal que se requerirá, uno de la oferta de candidatos externos y uno de la oferta de candidatos internos”* (Dessler, 2001). Con estos requerimientos se conseguirá *“contratar personal adecuado para el puesto adecuado y a un costo adecuado y la probabilidad de que los trabajadores, así elegidos, tengan éxito en su labor”*. (Guth, 2001).

### **Análisis de puestos de trabajo**

Antes de que la organización decida reclutar y seleccionar al personal deber tener bien definido que funciones, *“qué tareas y responsabilidades principales tendrá que desempeñar el*

candidato. La formación y experiencia requerida para el puesto. Las habilidades y características personales requeridas, Los factores clave de la cultura de su organización, El estilo de dirección y sus implicaciones en una relación laboral efectiva”, (Rovira, s/f) y para esto es necesario realizar un análisis de puesto con el fin de recabar la información necesaria para elaborar el diseño de puestos, y esta información se hace a través de métodos como entrevistas, observación, cuestionarios y diarios.

Chiavenato (2002) acota que los cargos se deben describir, analizar y redefinir constantemente para seguir los cambios productivos en la organización y en su contenido. El proceso de analizar los cargos comprende seis etapas o fases:

Examinar la estructura de cada cargo y de la organización en conjunto. Definir la información requerida para el análisis de cargos. Seleccionar los cargos que se deben analizar. Recolectar los datos necesarios para el análisis de los cargos. Preparar las descripciones de cargos. Preparar las especificaciones de cargos.

### **Descripciones del puesto**

Una descripción del puesto de trabajo es una definición resumida de la información recopilada en el proceso de análisis del trabajo. Es un documento escrito que identifica, define y describe un trabajo a partir de sus obligaciones, responsabilidades, condiciones laborales y especificaciones. Existen dos tipos de descripciones de trabajo: descripciones **específicas (es un resumen detallado de las tareas, obligaciones y responsabilidades de un trabajo) y descripciones generales del mismo** (una descripción que se asocia con estrategias del flujo del trabajo que destacan la innovación, la flexibilidad y planificación del trabajo). (Gómez, et. all. 2001)

Las descripciones de puestos son valiosas para los empleados y para la empresa. Desde el punto de vista de los empleados, pueden ayudarlos a conocer las obligaciones de su puesto y recordarles los resultados que se espera que logren. Desde el punto de vista del empleador, las descripciones por escrito pueden servir como base para reducir al mínimo los malos entendidos entre gerentes y subordinados respecto los requerimientos del puesto. (Sherman et. all. 1998).

Por lo tanto, cuando las descripciones de los puestos se formulan correctamente y son compartidas por los integrantes de una organización, se convierten en una valiosa herramienta administrativa y en una guía elemental para quien ocupa el cargo. Al comparar las descripciones de una institución y relacionándolas, será posible encontrar, entre otros aspectos, donde ocurren las duplicaciones de funciones, quién supervisa a quién y el “peso burocrático” de una institución –ligero o pesado. (Chávez, s/f)

Para redactar la descripción de un puesto, no se tiene un formato estándar, pero casi todos contienen secciones relativas a:

#### **1. Nombre del puesto.**

La selección del nombre del puesto es importante por varias razones. Primero tiene importancia psicológica, da jerarquía al empleado. Por ejemplo “ingeniero sanitario” es más atractivo que “recolectar de basura”. Otros nombres que indican que el nivel relativo dentro de la jerarquía organizacional son los de “ayudantes de soldador” y “asistente de laboratorio” (Sherman et. all. 1998)

#### **2. La identificación del puesto;**

Contiene diversos tipos de información. Incluye cuestiones como ubicación del puesto dentro del departamento, la persona a quien reporta y la fecha de la última revisión de la descripción. (Sherman et. all. 1998). El objeto de este punto es “identificar” el puesto de trabajo y el área de la organización en que se encuentra ubicado. (Hay Group, 2002). Ante esto, Quality Consultants considera dentro de identificación de puestos los siguientes datos:

1. Código
2. Nombre del Puesto
3. Ubicación: sección, departamento y división a que pertenece el puesto.
4. Jerarquía
  - a. A quien reporta
  - b. Quien le reporta
5. Personas a Puesto
6. Relaciones con otros puestos (comunicación)
7. Fecha de Actualización
8. Características especiales: Régimen especial de pagos, pagos especiales.
9. Disponibilidad para viaje; si pertenece a comité.

### 3. Resumen del Puesto:

El resumen del puesto debe describir su carácter general, enumerando sólo sus principales funciones o actividades. No obstante, los expertos dicen en forma contundente que “un elemento que se encuentra con frecuencia jamás se debería incluir en la descripción un puesto es una frase ambigua como otras obligaciones, conforma se asignen” (Dessler, 2001)

### 4. Responsabilidades y obligaciones

Esta sección contiene una lista de las principales obligaciones y responsabilidades de puesto, como también, debe definir los límites de la autoridad de la persona que ocupa el puesto, inclusive su autoridad para tomar decisiones, la supervisión directa de otro personal y las limitaciones del presupuesto.

Las obligaciones del puesto se deben sujetar a la ley y sólo debe enumerar las funciones esenciales del puesto que se tendría que desempeñar. (Sherman et.all. 1998)

### 5. Sección de especificaciones del puesto.

La especificación del puesto parte de la descripción del puesto y contesta la pregunta: ¿Qué cualidades características y experiencia humanas se requieren para desempeñar bien este trabajo? Muestra el tipo de persona que se debe reclutar y sus las cualidades que se deben medir en esa persona. (Dessler, 2001). Por lo general, ésta abarca dos áreas 1) la habilidad necesaria para realizar el trabajo y 2) las demandas físicas que impone el puesto. (Sherman et all. 1998)

La diferencia entre una descripción de puesto y una especificación de puesto estriba en la perspectiva que se adopte. La descripción define que es el puesto. La especificación describe que tipo de demandas se hacen al empleado y las habilidades que debe poseer la persona que desempeña el puesto (Wether et all. 2000)

### Mercado laboral

Las organizaciones buscan escogen dentro de un mercado laboral al personal que trabajen dentro de la empresa. Esta elección no es tarea fácil pues en el mercado encontramos *“ofertas de oportunidad de trabajo de las diversas organizaciones. Cuando predomina la oferta en el mercado laboral (las oportunidades de trabajo son mayores que la demanda) existe un recurso escaso y difícil, por otro lado, cuando la demanda predomina en el mercado laboral (las oportunidades de trabajo son menores que la demanda), las organizaciones se hallan un recurso fácil y abundante; las personas se disputan los empleos”* (Chiavenato, 2002). Es por eso que el impacto laboral hoy en día esta más competitivo y como personas que estamos en el mercado laboral tenemos que tener la ventaja competitivas frente a los demás, para así formar parte de empresas que buscan personas con las capacidades, habilidades que se ajusten a sus requerimientos.

### Mercado de recursos humanos

Si el mercado laboral se refiere a las oportunidades de empleo y vacantes de las empresas de recursos humanos es el reverso de la moneda, pues se refiere al conjunto de candidatos al

empleo. El mercado de Recursos Humanos o mercado de candidatos, se refiere al contingente de personas dispuestas a trabajar, o que están trabajando, pero quieren buscar otro empleo. El MRH está constituido por personas que ofrecen habilidades, conocimientos y destrezas.

El MRH puede presentar situaciones en que predomina la oferta (abundancia de candidatos) o la demanda (escasez de candidatos). (Chiavenato, 2002)

En teoría, el mercado de recursos humanos actúa como un espejo del mercado laboral: cuando uno está en oferta, el otro está en demanda y viceversa. Es decir, los dos son sistemas en constante interrelación: la salida (output) de uno es la entrada (input) del otro, y viceversa.

### **Reclutamiento**

El reclutamiento corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del Mercado de Recursos Humanos para abastecer el proceso selectivo (Chiavenato, 2002). El objetivo del reclutamiento consiste en atraer a candidatos cualificados. (Gómez et al, 2001). Por lo tanto, el reclutamiento es un proceso permanente mediante el cual una organización reúne solicitantes de empleo, de manera oportuna, económica y con suficiente cantidad y calidad, para que posteriormente concursen a la función de selección, teniendo que contemplar los siguientes propósitos (Guth, 2001)

- Establecer un procedimiento para proveer de persona a la función de selección, en número suficiente y con la calidad adecuada, para todas las plazas vacantes en todos los puestos de la organización. Para ello debe implementarse un control de vacantes a fin de conocer en todo momento las plazas existentes y quienes lo cubrirán.
- Establecer y mantener actualizado un sistema permanente de Planificación de recursos humano, a efecto de prever las necesidades de personal a corto, mediano y largo plazo.
- Establecer con claridad y cumplir con las políticas de reclutamiento relativas a relaciones públicas, tiempos de obsolescencia y depuración de bolsa de empleo, admisión de parientes de trabajadores actuales, organización del reclutamiento, estrategias de planificación de recursos humanos y requisito mínimo de admisión.
- Establecer y mantener actualizado un sistema de información relativo a la localización, costos y efectividad de fuentes de reclutamiento.
- Establecer y dar seguimiento a la evaluación y retroalimentación sistemática de la función de reclutamiento en la organización, vigilando que se lleve a cabo conforme lo establecido y aportando medidas correctivas de ser necesario.

Macias Rodríguez nos dice: El reclutamiento es importante por que:

- 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.

El reclutamiento puede ser interno o externo, esto implica que se puede reclutar al personal que labora dentro de la organización o reclutar a candidatos del mercado laboral.

Es importante tener en cuenta que sea cual fuera su negocio o profesión, no hay mejor medio de aumentar la productividad, la rentabilidad y la motivación que darles empleo a las personas adecuadas, desde el principio

### **Reclutamiento interno.**

El reclutamiento interno se lleva a cabo a través de oferta de ascenso (cargos más elevados y, en consecuencia, más complejos, pero en la misma área de actividad de la persona) y transferencias (cargos del mismo nivel, pero que involucran otras habilidades y conocimientos de la persona y están situaciones en otra área de actividad en la organización). (Chiavenato,

2002). Una forma de realizar reclutamiento interno es hacerlo mediante "sistemas de información computarizada en donde describen sus antecedentes y experiencias ante esto, (Dessler; 2001) según un experto, los ingredientes básicos de un inventario computarizado de las habilidades del personal deben incluir: (Walter, citado por Dessler 2001)

- **Claves de la experiencia laboral;** una lista de términos descriptivos de la experiencia laboral, títulos o claves que describan los puestos existentes dentro de la compañía de modo que permita codificar los puestos presentes, anteriores y deseado de un individuo.
- **Conocimiento del producto;** qué tan bien conoce el empleado las líneas de productos o los servicios de su empleador, como indicio para saber a dónde se podría transferir o ascender a la persona.
- **Experiencia en la industria;** la experiencia que ha tenido la persona dentro de la industria, porque para ciertos puestos los conocimientos afines de industria clave son muy útiles.
- **Estudios formales;** el nombre de cada una de las instituciones de enseñanza media superior y superior a las que haya asistido la persona, campo de estudio, grados obtenidos y año de los mismos.
- **Cursos de capacitación;** aquellos que ha tomado o impartido el empleado y, posiblemente, cursos de capacitación impartidos por agentes externos.
- **Otros idiomas;** grado de dominio de otros idiomas, es decir, que no sean lengua materna.
- **Limitaciones para reubicación;** disposición de los empleados para su reubicación y los lugares que preferirían.
- **Intereses para hacer carrera:** claves de la experiencia laboral que indiquen qué querría hacer el empleado en el futuro para su empleador. Se puede proporcionar un breve espacio para anotar las opciones por orden de prioridad, y se debe incluir una clave para indicar si la calificación fundamenta para el trabajo que quiere desempeñar el empleado es la experiencia, el conocimiento o los intereses.
- **Evaluaciones del desempeño:** actualizadas en forma periódica a efecto de indicar los logros del empleado en cada una de las dimensiones evaluadas (la capacidad para el liderazgo, la motivación, las habilidades de comunicación, etc.) así como un resumen de los puntos fuertes y las deficiencias. Del empleo.

## Reclutamiento Externo

El reclutamiento externo se enfoca en un enorme contingente de candidatos diseminado en el MRH. Su campo de acción es inmenso y sus señales no siempre son bien percibidas por los candidatos. Por esta razón, el reclutamiento externo utiliza diversas técnicas para influir en los candidatos y atraerlos, pues se trata de escoger los medios más adecuados para llegar al candidato más deseado –donde quiere que se encuentre- y atraerlo a la organización.

El proceso de reclutamiento termina cuando el candidato llena su solicitud de empleo o presenta su currículum vital a la organización. El reclutamiento debe ser una actividad continua e ininterrumpida. (Chiavenato, 2002)

### Fuentes de reclutamiento externo:

Las fuentes externas varían de acuerdo con el tipo de puesto. Por ejemplo, no es probable reclutar un programador de computadores de la misma fuente que el operario de una máquina. La condición del mercado laboral también permite determinar las fuentes de reclutamiento.

#### 1. Avisos en periódicos y revistas especializadas,

Son buena opción para el reclutamiento, dependiendo del tipo de vacante. Para empleados operativos, son más indicados los periódicos populares. Cuando el cargo es específico, puede recurrirse a revistas especializadas.

La redacción del aviso es importante, pues debe tenerse en cuenta cómo reaccionará el candidato ante éste. "Los anuncios bien redactados resaltan los principales atractivos del puesto, al mismo tiempo que muestran la capacidad de respuesta de la organización a las necesidades de los solicitantes, tanto en el puesto como para su plan de carrera" (Gómez, et al. 2001). Los especialistas en publicidad destacan que el aviso debe tener cuatro características, representadas por las letras AIDA. La primera es llamar la atención; la segunda

s desarrollar el interés, la tercera crear el deseo mediante el aumento del interés y por último la acción.

## **2. Agencias de reclutamiento, en vez de ir al MRH,**

La organización puede entrar en contacto con agencias de reclutamiento para proveerse de candidatos que aparecen en sus bases de datos. Las agencias pueden servir de intermediarias para llevar a cabo el reclutamiento. Existen tres tipos de agencias de reclutamiento:

- Agencias operadas por el gobierno estatal, o municipal a través de secretarías de trabajo o entidades relacionadas con el empleo.
- Agencias asociadas con organizaciones sin fines de lucro.
- Agencias particulares o privadas de reclutamiento, son las más importantes fuentes de personal gerencial y de oficina.
  
- Contactos con escuelas, universidades y asociaciones gremiales,
- Carteles o avisos en sitios visibles,
- Presentación de candidatos pro recomendación de empleados
- Consulta en los archivo de candidatos
- Base de Datos de candidatos.

Cuando se ha elegido cualquier fuente de reclutamiento externo Chiavenato acota que existen tres criterios para evaluar el reclutamiento: medidas globales, medidas orientadas hacia el reclutador medidas orientadas hacia el método utilizado para el reclutamiento.

### **Reclutamiento a equipos de alto desempeño de otras empresas<sup>2</sup>.**

Las empresas en proceso de expansión contratan cada vez más a grupos de personas de alto desempeño de una misma empresa, que han trabajado bien juntos y que pueden retomar el ritmo rápidamente en un nuevo entorno. Estos equipos contratados no requieren que sus miembros se conozcan o establezcan valores compartidos, rendiciones mutuas de cuentas o normas grupales; sus relaciones de mucho tiempo los ayudan a lograr un impacto muy rápidamente. Por supuesto, el proceso tiene sus riesgos: una contratación fallida puede conducir a pérdidas de dinero de oportunidades y credibilidad, e incluso de talento de la casa.

### **Selección de personal**

La selección de personas funciona como un filtro que permite que sólo algunas personas puedan ingresar en la organización. (Chiavenato, 2002). Por lo tanto, es un proceso de elegir individuos que tienen cualidades importantes para cubrir vacantes existentes o proyectadas. (Sherman, 1998). Sin embargo, selección de personal no sólo es un componente metodológico, Selección es también planificación, análisis y método dirigido a la búsqueda, adecuación e integración más cualificado para cubrir un puesto dentro de la organización. (García et. all., 2001)

Para que la selección opere adecuadamente, todas sus partes deben realizarse por profesionales calificados. (Guth, 2001)

Con frecuencia la organización enfrenta al problema de tomar decisiones respecto de uno o más candidatos. Cada decisión incluye al individuo en una determinada situación administrativa. De acuerdo a la situación administrativa pueden distinguirse tres modelos de decisión sobre candidatos: admisión forzosa (existe un solo candidato y una sola vacante para cubrir), selección (existen varios candidatos y sólo una vacante que debe cubrirse) y clasificación (existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato) Identificar y localizar las características personales del candidato es un tema bastante sensible, pues requiere un razonable conocimiento de la naturaleza humana y de las repercusiones que la tarea impone a la persona que ejecutará.

---

<sup>2</sup> Artículo por Boris Groysber y Robin Abrahams "Cómo reclutar a un equipo de alto desempeño de otra empresa", Revista Harvard Review. Diciembre 2006.

## Bases para la selección de personas

El patrón o criterio de comparación y elección debe formularse a partir de la información sobre el cargo que debe cubrirse (variable independiente) y sobre los candidatos que se presentan (variable dependiente). Así el punto de partida para el proceso de selección de personal es la obtención de información significativa sobre el cargo que debe cubrirse.

Existen cinco maneras de recolectar información relacionada al cargo que a cubrir:

1. Descripción y análisis del cargo
2. Técnica de los incidentes críticos
3. Solicitud de personal
4. Análisis del cargo en el mercado
5. Hipótesis de trabajo.

Con la información del cargo vacante, el proceso de selección establece su base de referencia.

### Técnica de selección

Las técnicas se agrupan en cinco categorías: entrevista, pruebas de conocimiento o capacidad, pruebas psicométrica, pruebas de personalidad y técnica de simulación.

Las técnicas de selección permiten rastrear las características personales del candidato a través de muestras de su comportamiento. En la práctica se elige la más de una técnica.

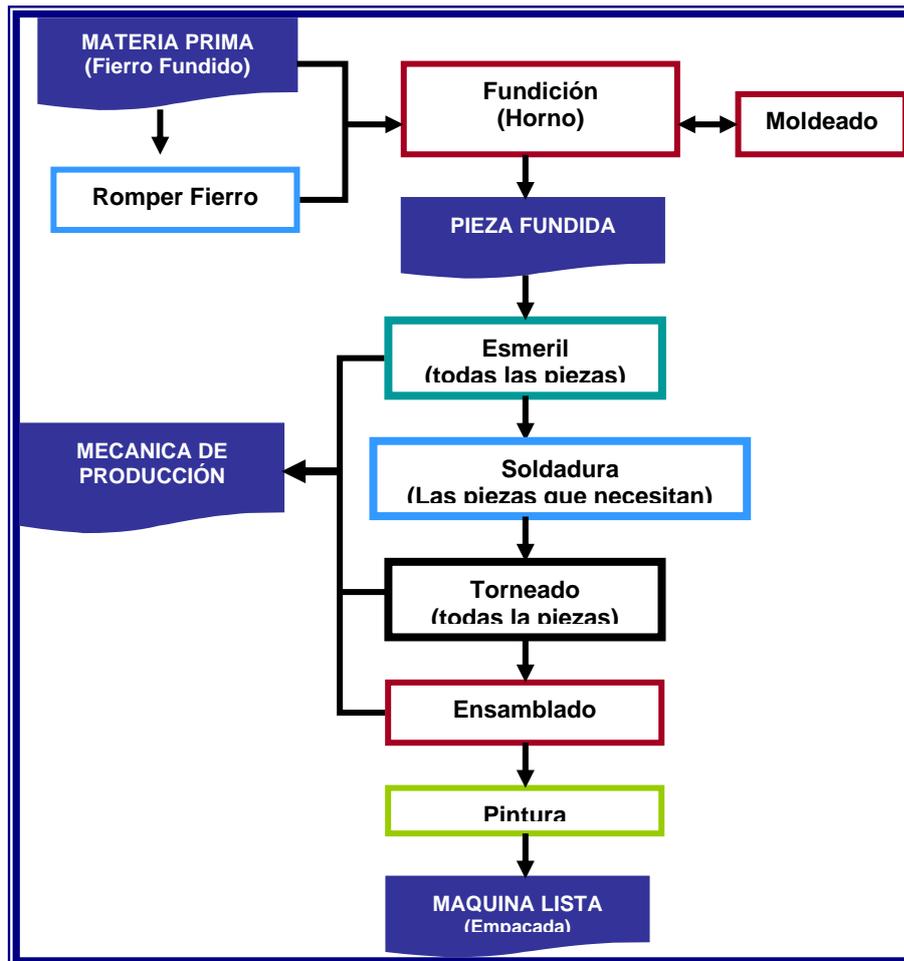
Según Anzola (2002) nos dice que los pasos para la selección son: 1) El **cuestionario de solicitud**, se usa para conocer el interés del solicitante por obtener empleo y proporciona la información necesario para llevar a cabo la entrevista inicial. 2) La **entrevista inicial**, ésta es usada para hacer una evaluación rápida de que tan aceptable para el cargo es el candidato, los puntos para la entrevista que deben ser tomados son; determinar antes de comenzar, cuáles son las preguntas que se harán; celebrar la entrevista en un ambiente tranquilo; dedicar la atención al aspirante y observar la forma de hablar y la manera de comportarse del entrevistado. 3) Las **pruebas** son un punto que a menudo se pasa por alto, y aunque resulta probable contar con un área de análisis de capacidades en las empresas pequeñas, es también de mucha importancia evaluar las capacidades y actitudes de los candidatos aunque sea de manera general con pruebas sencillas. 4) Por medio de la **investigación de antecedentes** se comprueba la veracidad de la información proporcionada en la solicitud y la entrevista. 5) Por lo general, en la pequeña empresa las **entrevistas a fondo** son realizadas por el dueño mismo, ya que es quien se encarga de todas las áreas. 6) El **examen físico** también es requerido, ya que es importante contar con la información sobre el estado físico del empleado; para ello se recurre a clínicas y consultorios médicos, que corroboran con la empresa proporcionándole todo tipo de examen. 7) Cuando el candidato ha pasado por todas las pruebas y exámenes, la empresa muestra interés en contratarlo, se le hace llegar de manera directa una **oferta de trabajo**, para el cual se expone el interés que se tiene en él como posible empleado.

### Antecedentes del Problema

#### Descripción y Proceso De Gamocentro Maquinarias Fénix SRL

La empresa Gamocentro Maquinarias Fénix SRL fue creado en el 2002, por el Sr José Gamonal Ulloa y su esposa. La empresa se dedica a la fabricación de maquinas despulpadoras de café marca Lamper, una marca reconocida en el mercado agrícola

La empresa "Gamocentro Maquinarias Fénix SRL" esta conformada por tres áreas: Fundición, Mecánica de Producción y Pintura. La empresa no tiene organigrama, pero el gerente que es el mismo dueño en sus años de experiencia ha distribuido así las áreas para la producción de la Maquina Despulpadora de Café. A continuación se muestra el proceso que realiza la empresa.



Elaboración Propia

## Resultados

Los resultados de la entrevista realizada al Gerente José Gamonal Ulloa de la empresa Gamocentro Maquinarias Fénix SRL, es la siguiente:

- No tiene descripción de cargo escrito, pero si lo comunica a los trabajadores cuando los contrata.
- Para reclutar personal externamente utiliza el periódico solo para tiempo de campaña que son los 6 primeros meses, en los meses restantes, recibe personal cuando vienen a preguntar y acepta currículos y viendo la necesidad decide llamarlos.
- En reclutamiento interno, según su criterio elige quien sube de cargo, y respecto a los demás trabajadores rotan solo cuando no hay trabajo en su puesto.
- Nunca ha contratado una empresa externa para reclutar personal, por que no confía y por que no cree necesario por ser cargos técnicos.
- No contrata personal por recomendación o familiares.
- Realiza una preselección de todos los candidatos no por sus currículos sino por su intuición (a través de hacerle un interrogatorio)

Los resultados de la entrevista aplicada a 25 trabajadores de le empresa Gamocentro Maquinarias Fénix en áreas de Fundición Mecánica de Producción, y Pintura son los siguientes:

**Tabla Nº 1: Áreas y cargos de los Trabajadores**

Área	Cargo	Total	% por Cargo	% por Área
Fundición	Romper fierro	1	4%	24%
	Moldeador	2	8%	
	Hornero	1	4%	
	Ayudante Fundición	2	8%	
Mecánica de Producción	Tornero	4	16%	64%
	Tornero Roscador	1	4%	
	Esmerilador	1	4%	
	Soldador	2	8%	
	Soldador de Punto	2	8%	
	Ayudante Mecánica	1	4%	
	Armador maquinas	1	4%	
	Ensamblador	2	8%	
	Mecánico de Banco	1	4%	
	Cortador de Plancha	1	4%	
Pintura	Pintor	2	8%	12%
	Empaquetador	1	4%	
<b>Total Trabajadores</b>		<b>25</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

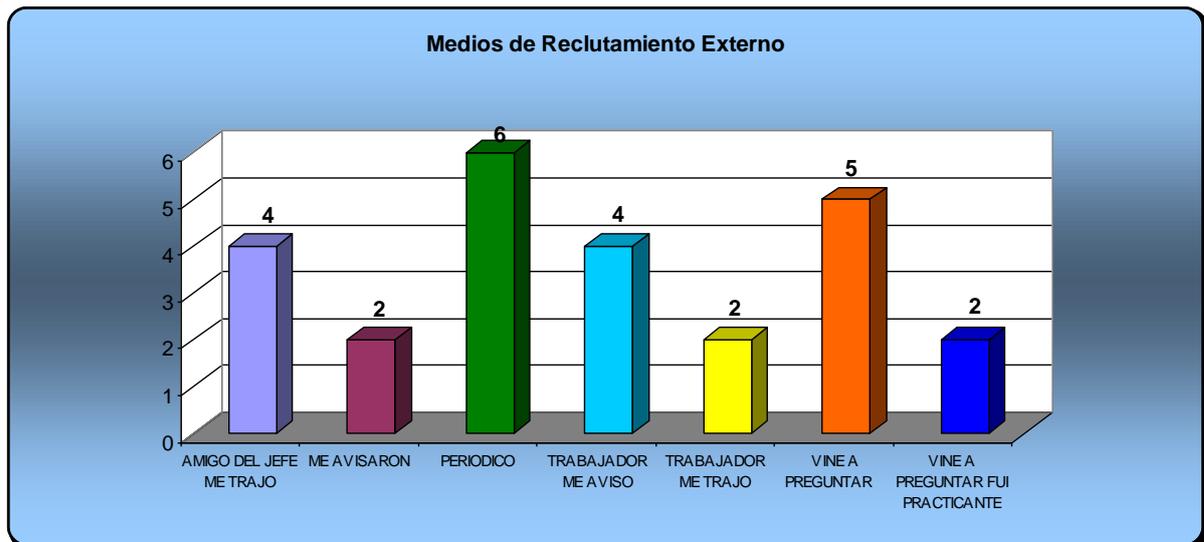
Como podemos apreciar en el cuadro Nº 1, el área donde hay más trabajadores y por ende más cargos es en Mecánica de Producción, correspondiendo un 64%, y el cargo que predomina más son Torneros.

- De los 25 trabajadores, respecto a la primera pregunta si la empresa le ha comunicado el cargo y sus actividades que realiza en la empresa cuando los contrataron manifestaron 24 trabajadores que si, pero cuando no hay nada que hacer, podían ellos ver donde pueden ayudar sobre todo en los cargos de Moldeador, Hornero, Soldador de punto, cortador de plancha: y uno de ellos en el cargo de ayudante en fundición le dijeron que vaya a ver donde puede ayudar (un ayudante puede realizar, acompañar a moldeo, cargar fierro y piedra).
- Respecto al medio de reclutamiento, los 25 trabajadores entrevistados manifestaron los siguientes resultados:

**Tabla Nº 2: Medios de Reclutamiento que los trabajadores atravesaron**

Medios de Reclutamiento externo	Nº	%
PERIODICO	6	24%
TRABAJADOR ME AVISO	4	16%
VINE A PREGUNTAR FUI PRACTICANTE	2	8%
AMIGO DEL JEFE ME TRAJO	4	16%
VINE A VER	5	20%
ME AVISARON	2	8%
TRABAJADOR ME TRAJO	2	8%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Grafico Nº 2: Medios de Reclutamiento que los trabajadores atravesaron**



Como podemos apreciar en el cuadro y gráfico N° 2, el medio que predomina la forma de cómo los trabajadores se enteraron del puesto de trabajo fue por Periódico "La Industria", sin embargo, 5 trabajadores se apersonaron directamente a la empresa para preguntar si había una vacante y así fueron contratados, 4 de los trabajadores llegaron por medio de un trabajador y 4 de ellos han sido por que contactaron a los amigos del jefe y así poder ingresar a trabajar.

- Respecto al proceso de reclutamiento: referente a los currículos, de los 25 trabajadores, 17 si entregaron y 7 no entregaron, destacando que dentro de los 7 trabajadores que no presentaron currículos y esto es por que todos ellos fueron captador por medio de otras personas que trabajaban dentro de la empresa o eran amigos del jefe.
- Respecto al reclutamiento interno, todos manifestaron que si existe, sin embargo de los 25 trabajadores, 5 de estos han ascendido de cargo, de los cuales 3 de ellos no han tenido formación académica, aprendieron y subieron de cargo manejando máquinas no especializadas y, 2 de estos siendo técnicos de ayudantes han pasado a tener cargo mas del que tenia. Los demás manifestaron que a pesar que no han ascendido de cargo, si han rotado de áreas, sólo cuando no había materia prima que permitiera seguir en su labor, sobre todo los cargos de cortador de planchas, tornero roscador, soldador de punto entre otros.
- En el tema de Selección de Personal, de los 25 trabajadores 13 si fueron entrevistados, de los cuales se encuentran los que fueron reclutados por periódico y los que vinieron a preguntar y 12 de estos no fueron entrevistados debido a que eran recomendados y/o amigos del jefe.

### Discusión de Resultados

La discusión de resultados de la presente investigación se efectúa teniendo en cuenta los objetivos de la misma. Como objetivo general se planteo evaluar el proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Gamocentro Maquinarias Fénix SRL, evaluándose dos variables: reclutamiento y selección de personal en la que se evaluará cada una de las variables:

**Reclutamiento:** en esta variable, según los resultados en la entrevista aplicada al gerente para reclutar al personal externo no tiene un proceso definido, ocasionando muchos problemas con el personal en el futuro; ante esto hay que tener en cuenta que sea cual fuera su negocio o profesión, no hay mejor medio de aumentar la productividad, la rentabilidad y la motivación que darles empleo a las personas adecuadas, desde el principio, por lo tanto, para obtener esta

productividad tiene usar debidamente técnicas para atraer a los candidatos, pero primero tiene que tener bien definido la descripción del cargo, por lo cual no lo tiene, solo manifiesta lo que tiene que hacer al trabajador y listo, siendo corroborado por los trabajadores encuestados. El medio de reclutamiento que la empresa utiliza es por avisos en el periódico (24% de trabajadores fueron captados por este medio) en la que la publicación para el puesto no es debidamente redactado, puesto el anuncio solo menciona, "Se busca tornero, soldador, pintor", siendo esto no muy atractivo para los candidatos y en la que muchas veces llegan personas que no son lo que buscan y por necesidad y urgencia de personal, lo aceptan, además no todos los trabajadores han presentado currículos de los 25 solo 17 presentaron, teniendo en cuenta que a través de los currículos se puede recopilar información sobre el candidato. Otro medio en los que los trabajadores fueron reclutados, que representa el 16%, fue por intersección de otra persona, ya sea por que le avisaron al trabajador o por que le trajo a la empresa un amigo o trabajador. La empresa no tiene conocimiento y deja de lado otros medios de reclutamiento externo como agencias de reclutamiento, que según manifestó el gerente no ha contratado por que no cree pertinente hacerlo, o base de datos de candidatos, consulta a archivo de candidatos, contacto con escuelas universidades, según el gerente si lo hace, pero los trabajadores en la entrevista no han manifestado haber llegado por ese medio. Respecto al reclutamiento interno, hubo una contradicción entre el personal y el Gerente, todos los trabajadores manifestaron que si hay reclutamiento interno, puesto que 5 de ellos han ascendido de cargo, y los demás han rotado solo por que en su cargo se acabo el material que le sirve para seguir en el cargo asignado. Entre tanto el gerente manifestó que como el personal que tiene no cumple con lo que se les pide, malogran el material y la producción, muchas veces tiene que mandarlos a que realicen otra tareas, por lo tanto, todos los ascensos acontecidos en la empresa ha sido por la necesidad de campaña mas no por una oferta de ascensos

**Selección,** La selección de personas funciona como un filtro que permite que sólo algunas personas puedan ingresar en la organización. (Chiavenato, 2002). En la empresa Gamocentro Maquinarias Fénix SRL, el proceso de elegir individuos que tengan cualidades importantes para cubrir vacantes no lo realiza. Primero, cuando se presentan los candidatos para el puesto, la técnica de selección que usa la empresa es entrevista, de los cuales de los 25 trabajadores contratados en el empresa, 13 fueron entrevistados, pero, esta entrevista no era preparada, era un entrevista informal, en la que solo preguntaban sobre la experiencia laboral del candidato, y esto fue corroborado por los trabajadores entrevistados. Segundo, los restantes trabajadores no fueron entrevistados puesto que como eran recomendados por amigos o trabajadores ya laborando en la empresa el gerente no lo creía pertinente. Para la selección del personal la empresa no recopiló la información necesario para sobre el cargo a ocupar, además, no realizo pasos de selección como el cuestionario de solicitud (para conocer el interés del postulante por obtener el empleo), entrevista inicial (la empresa solo hace una entrevista, en donde solo considera la forma de hablar y la manera de comportarse del entrevistado), pruebas (evaluar capacidades, y como el cargo es técnico solo los reclutados por periódicos pasaron por pruebas técnicas de manejo de máquinas), investigación de antecedentes (comprobar la veracidad de la información proporcionada en la solicitud y entrevista), examen físico (siendo necesario solicitarle al candidato en el empresa por que como es un trabajo rudo, sobre todo en el área de fundición se necesita saber en que condiciones esta, para evitar a futuro cualquier enfermedad, siendo esto un problema actual en la empresa) y una oferta de trabajo, en la cual se examina el interés que se tiene en el candidato como posible empleado. (Anzola, 2002)

### **Conclusiones**

- La empresa comunica a los candidatos los cargos y actividades, pero la empresa nunca ha realizado un análisis de cargos, puesto que el gerente es una persona formada por la experiencia laboral, no le es para el pertinente por que según su entrevista conoce todo el movimiento de la empresa y el decide todo.
- La empresa Maquinarias Fénix no realiza un proceso de reclutamiento de personal tanto interno como externo.
- Los medios de reclutamiento externo que usa la empresa son los periódicos y recomendación de amigos y trabajadores de la empresa.
- En el reclutamiento interno, no realiza un proceso adecuado, solo el jefe decide quien asciende el puesto por circunstancias de producción pues este con el tiempo puede volver

a su cargo que se contrato. Solo 5 de estos ascendieron, los demás han rotado de cargos por haber terminado la campaña o por que no hay material para continuar el cargo.

- Las técnicas de Selección solo utiliza la entrevista y las pruebas en máquinas, pero estas pruebas han sido aplicadas a los candidatos que han sido reclutados por anuncios, y 13 de 25 trabajadores fueron entrevistados.

### Recomendaciones

- La empresa debe realizar un análisis de cargo que conforma la descripción del cargo y la especificación del cargo para así conozca exactamente en que consiste el cargo y tener bien definido las actividades de cada trabajador, evitando así que el gerente este pendiente de sus labores.
- Por el tamaño de empresa, no tiene capacidad económica para contratar una empresa de reclutamiento, se le recomienda definir un proceso de reclutamiento. Para reclutamiento externo, realizar un anuncio en el periódico donde especifique las especificaciones del cargo, para así captar personal adecuado, después elaborar un formato de solicitud de empleo, y así revisar los currículos, y citarlos para una fecha. Al momento de seleccionar, tener un guía de entrevista, comprobar la información del currículo, puesto que pueden presentarse personas que falsifiquen certificados y evitar robos, pedir exámenes médicos, por la rudeza del trabajo, sobre todo para el cargo de fundición.
- Por ser empresa industrial, cumplir conforme a ley el aporte del 0.75% y de esta manera reclutar practicantes de calidad, entrenarlos y contratarlos para conforme a las especificaciones que la empresa requiere.

### Bibliografía

Anzola Rojas, Sérvulo. 2002. Administración de pequeñas empresas. 2º Edición. Editorial Mc. Graw-Hill. México.

Chiavenato Idalberto, 2002. Gestión del Talento Humano. Mc Graw-Hill Interamericana. Bogotá.

Chávez Octavio E. Las Descripciones del Puesto. Revista Alcaldes Mexicanos México. [Online] citado el 27 Septiembre 2007 [http://demos.estrason.com.mx/icma/media/DESCRIPCIONES\\_DE\\_PUESTOS.pdf](http://demos.estrason.com.mx/icma/media/DESCRIPCIONES_DE_PUESTOS.pdf)

Dessler Gary, 2001. Administración de Personal. Mc Graw-Hill Interamericana. Octava Edición.

Fernández Ríos Manuel, 1995, Análisis y descripción de puestos de trabajo. Ediciones Díaz de los santos. Madrid.

Gómez Mejía, Balkin David, Cardy Robert, 2001. Dirección y gestión de Recursos Humanos. 3º Edición. Pearson Educación. España.

Group Hay, 2002, FActbook: Recursos Humanos. 3ª Edición. Editorial Aranzadi. Navarra.

Guth Aguirre, Alfredo, 2001, Reclutamiento, selección e integración de Recursos Humanos. Editorial Trillas. México.

Quality Consultant. Descripción del Puesto de Trabajo. Consultores en Calidad Total. Bolivia [Online] citado el 27 Septiembre 2007 [http://www.quality-consultant.com/libros/libro\\_0043.htm#Descripcion%20de%20puestos%20de%20trabajo](http://www.quality-consultant.com/libros/libro_0043.htm#Descripcion%20de%20puestos%20de%20trabajo)

Rovira Blanca, Análisis de un puesto de trabajo. Psicóloga Empresarial de Recursos Humanos. Microsof. España. [Online] citado el 27 Septiembre 2007 [http://www.microsoft.com/spain/empresas/rrhh/seleccion\\_personal.mspx](http://www.microsoft.com/spain/empresas/rrhh/seleccion_personal.mspx)

Sherman, Arthur; Bohlander, George; Snella, Scott, 1998. Administración de Recursos Humanos. 11º Edición. International Thomson Editores. México.

## Anexos

### Guía de Entrevista-Gerente

**Nombre:** José Gamonal Ulloa

**Cargo:** Gerente General

**Experiencia Laboral:** 43 años como empresario

1. **Tiene usted descripción de cargo de los puestos a ocupar en la empresa.**  
Las personas que vienen a la empresa les pregunto que especialidad más domina para asignarle el cargo y así decido que cargo asignarle.
2. **Para reclutar a su personal externa e internamente que proceso sigue usted?**  
Cuando llegan los candidatos para el puesto, presentan su currículos y viendo las vacantes que necesito les comunico que regresen o sino ahí mismo los contrato, eso sobre todo hago cuando estamos en tiempo de campaña. Enero – Agosto.
3. **Que medios de reclutamiento utiliza la empresa para reclutar al personal externa o internamente?**  
En reclutamiento externo, en tiempo de campaña Enero – Agosto, publico en el periódico La Industria, solicito tornero, pintor, mecánico de mantenimiento. Después todos los candidatos se van presentando en transcurso de la semana o mas por que en el aviso no especifico fecha límite, todos dejan sus currículos. Algunas veces, sobre todo en los demás meses del año en que no estamos en campaña, los profesores del Senati o Federal alemana, me comunican que tienen alumnos expertos que quieren trabajar, y algunos casos, vienen practicantes que ya han laborado en la empresa años atrás.  
Respecto al reclutamiento interno, cuando necesito personal urgente, como yo estoy pendiente en todos los días en supervisar a todos, asigno según creo conveniente (habilidades) a trabajadores para que realicen otros cargos, unos se quedan en el nuevo cargo, otros solo por el momento nada más, pues rotan.
4. **Ha contratado a una empresa para reclute y seleccione al personal?**  
No, no confié en contratar empresas para que me reclute personal, por ahora, no lo creo conveniente.
5. **Que técnicas de selección el personal aplican?**  
La que más utilizo es la entrevista, y solo cuando creo conveniente prueba de campo, solo en caso de torneros, le pido que torneé tal medida para ver si es eficiente en medidas.
6. **Suele contratar personal por recomendación de amigos o familiares?**  
No, no suelo contratar
7. **Cuando se presentan “x” candidatos usted realiza una preselección de los posibles candidatos para su puesto del trabajo o a todos los convoca.**  
Exactamente no, por que no veo sus currículos solo yo pre-selecciono por intuición, mas no por sus estudios, pues la mayoría de aquí son técnicos en mecánica y yo lo que busco es experiencia, aunque muchas veces me he equivocado en seleccionar pero considero para mi una forma correcta.

Consolidado de la entrevista a los 25 trabajadores

Cargo	Comunicaron el Cargo y actividades a desempeñar	Presentaron Currículos	Medio de Reclutamiento	Ha solicitado al jefe para que trabaje un familiar o amigo en la empresa	ENTREVISTA	Ascendió del cargo	Cargo que desempeñaba
Ayudante en Fundición	Si	No	Amigo del jefe me trajo	No	No	No	
Ayudante en Fundición	No	No	Trabajador me trajo	No	No	No	
Ayudante en Mecánica	Si	No	Vine a ver, fui practicante	No	No	No	
Cortador de Plancha	Si	Si	Me avisaron	No	SI	No	
<b>Empaquetador</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Trabajador me trajo</b>	<b>No</b>	<b>No</b>	<b>SI</b>	<b>Limpieza del Taller</b>
Ensamblador	Si	Si	Trabajador me aviso	No	No	No	
Ensamblador	Si	Si	Periódico	Si	SI	No	
<b>Ensamblador</b>	<b>Si</b>	<b>Si</b>	<b>Periódico</b>	<b>No</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>Ayudante en Mecánica</b>
<b>Esmerilador</b>	<b>Si</b>	<b>Si</b>	<b>Trabajador me aviso</b>	<b>No</b>	<b>No</b>	<b>SI</b>	<b>Romper Fierro</b>
<b>Hornero</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Amigo del jefe me trajo</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>SI</b>	<b>Albañil</b>
Mecanico de banco	Si	Si	Periódico	No	SI		
Moldeador	Si	No	Trabajador me aviso	Si	No	No	
Moldeador	Si	Si	Vine a ver	No	No	No	
Pintor	Si	Si	Me avisaron	No	SI		
Pintor	Si	Si	Periódico	No	SI		
Romper Fierro	Si	No	Amigo del jefe me trajo	No	SI	No	
Soldador	Si	Si	Trabajador me aviso	No	SI	No	
Soldador	Si	Si	Vine a ver	No	SI	No	
Soldador de punto	Si	Si	Vine a ver	Si	SI	No	
<b>Soldador de punto</b>	<b>Si</b>	<b>Si</b>	<b>Periódico</b>	<b>No</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>Ayudante de Soldador</b>
Tornero	Si	No	Amigo del jefe me trajo	Si	No	No	
Tornero	Si	Si	Vine a ver	No	SI	No	
Tornero	Si	Si	Periódico	No	SI	No	
Tornero	Si	Si	Vine a ver, fui practicante	No	No	No	
Tornero roscador	Si	Si	Vine a ver	Si	No	No	

### Entrevista Trabajadores N° 1

**Nombre:** Delgado Díaz, Segundo

**Cargo:** Ensamblador

**Área:** Mecánica

**Antigüedad en la empresa:** 4 años

**Antigüedad del puesto:** 10 años

**Puestos desempeñados anteriormente en la empresa:** no solo ensamblador.

- 1. La empresa le ha comunicado el cargo y sus actividades que realiza en el empresa ó Conoce usted cual es el nombre de su puesto de trabajo?**  
Si se comunico el cargo al principio como ayudante de mecánica y después como armador de máquinas.
- 2. Que proceso paso usted cuando fue convocado para ocupar el puesto de trabajo en la empresa? Existe reclutamiento interno en la empresa?**  
En periódico vi el anuncio que necesitaban Mecánico de Producción, presente mi currículum, después de una semana me llamaron para el puesto de trabajo. si existe reclutamiento interno en la empresa.
- 3. Le hicieron alguna entrevista previa para el cargo. Que tipo de preguntas le hicieron?**  
Si, me preguntaron como 5 preguntas todas referentes a la experiencia laboral en otras empresas.
- 4. Alguna vez usted ha solicitado a su jefe, que contraten a un amigo a familiar para que trabaje o reemplace su puesto de trabajo.**  
No, nunca.
- 5. Ha sido ascendido en su cargo que ocupa.**  
Si, de ayudante en mecánica (tareas como esmerilar, taladrar, etc) que estuve como 6 meses, después me pasaron a ensamblador hasta la fecha.

### Entrevista trabajadores N° 2

**Nombre:** Campos Mejia, Román

**Cargo:** Tornero

**Área:** Mecánica

**Antigüedad en la empresa:** 3 años.

**Antigüedad del puesto:** 3 años.

**Puestos desempeñados anteriormente en la empresa:** ayudante de mecánica.

- 1. La empresa le ha comunicado el cargo y sus actividades que realiza en el empresa ó Conoce usted cual es el nombre de su puesto de trabajo?**  
No, cuando ingrese yo elegí la tarea a trabajar en las diferentes áreas en mecánica.
- 2. Que proceso paso usted cuando fue convocado para ocupar el puesto de trabajo en la empresa? Existe reclutamiento interno en la empresa?**  
Entre como practicante, después de la estar de practicante por un año, me comunicaron presentara currículum, y empecé a trabajar. si existe reclutamiento interno en la empresa.
- 3. Le hicieron alguna entrevista previa para el cargo. Que tipo de preguntas le hicieron?**  
No, por que como era practicante ya me conocían.
- 4. Alguna vez usted ha solicitado a su jefe, que contraten a un amigo a familiar para que trabaje o reemplace su puesto de trabajo.**  
No. Nunca
- 5. Ha sido ascendido en su cargo que ocupa.**  
Si, de ayudante de mecánica pase a ser tornero.

### Entrevista Trabajadores N° 3

**Nombre:** Jhon Castillo Berrú

**Cargo:** Tornero de Revolver.

**Área:** Mecánica.

**Antigüedad en la empresa:** 3 años y ½

**Antigüedad del puesto:** 6 años.

**Puestos desempeñados anteriormente en la empresa:** Tornero de torno Revolver.

- 1. La empresa le ha comunicado el cargo y sus actividades que realiza en el empresa ó Conoce usted cual es el nombre de su puesto de trabajo?**  
Si me comunicaron mi cargo.
- 2. Que proceso paso usted cuando fue convocado para ocupar el puesto de trabajo en la empresa? Existe reclutamiento interno en la empresa?**  
Primero sabia que aquí era fundición vine a preguntar si necesitaban un tornero especialista en torno revolver, presente mi currículo y ahí mismo me contrataron, además, como especialista en torno revolver no hay muchos. si existe reclutamiento interno en la empresa.
- 3. Le hicieron alguna entrevista previa para el cargo. Que tipo de preguntas le hicieron?**  
No.
- 4. Alguna vez usted ha solicitado a su jefe, que contraten a un amigo a familiar para que trabaje o reemplace su puesto de trabajo.**  
Si, un familiar un cuñado.
- 5. Ha sido ascendido en su cargo que ocupa.**  
No, por que soy el único que maneja este tipo de torno.

#### **Entrevista Trabajadores Nº 4**

**Nombre:** Sergio Luis Martinez Galán

**Cargo:** Tornero

**Área:** Mecánica

**Antigüedad en la empresa:** 9 meses

**Antigüedad del puesto:** 1 año

**Puestos desempeñados anteriormente en la empresa:** Ayudante en mecánica.

- 1. La empresa le ha comunicado el cargo y sus actividades que realiza en el empresa ó Conoce usted cual es el nombre de su puesto de trabajo?**  
Si me comunico cuando entre como ayudante en mecánica.
- 2. Que proceso paso usted cuando fue convocado para ocupar el puesto de trabajo en la empresa? Existe reclutamiento interno en la empresa?**  
Un amigo me trabajo, conocido por mi jefe, presente un certificado de Senati y me dieron el puesto. si existe reclutamiento interno.
- 3. Le hicieron alguna entrevista previa para el cargo. Que tipo de preguntas le hicieron?**  
No me hicieron entrevista por que era recomendado.
- 4. Alguna vez usted ha solicitado a su jefe, que contraten a un amigo a familiar para que trabaje o reemplace su puesto de trabajo.**  
No
- 5. Ha sido ascendido en su cargo que ocupa.**  
Si, como ayudante de torno (1 semana) paso a tornero, y me pedieron por que faltaba un tornero y desde ahí me quede siendo tornero.

#### **Entrevista Trabajadores Nº 5**

**Nombre:** Cruzado Carhujlca, Wilder

**Cargo:** Moldeador

**Área:** Fundición

**Antigüedad en la empresa:** 6 años

**Antigüedad del puesto:** 10 años.

**Puestos desempeñados anteriormente en la empresa:** solo moldeador.

- 1. La empresa le ha comunicado el cargo y sus actividades que realiza en el empresa ó Conoce usted cual es el nombre de su puesto de trabajo?**  
Si me comunicaron.

2. **Que proceso paso usted cuando fue convocado para ocupar el puesto de trabajo en la empresa? Existe reclutamiento interno en la empresa?**  
Vine a preguntar si necesitan moldeador, me dijeron que volviera al siguiente día, no presente currículo pero al año me dijeron que presentara. si existe reclutamiento interno.
3. **Le hicieron alguna entrevista previa para el cargo. Que tipo de preguntas le hicieron?**  
Solo fue una conversación sobre experiencia laboral.
4. **Alguna vez usted ha solicitado a su jefe, que contraten a un amigo a familiar para que trabaje o reemplace su puesto de trabajo.**  
Si, una familiar (hermano)
5. **Ha sido ascendido en su cargo que ocupa.**  
No. Solo soy moldeador.

#### **Entrevista Trabajadores N° 6**

**Nombre:** Fuentes Dávila, Edgard

**Cargo:**Tornero

**Área:** Producción

**Antigüedad en la empresa:** 4 años

**Antigüedad del puesto:** 15 años

**Puestos desempeñados anteriormente en la empresa:** no, en otra empresa almacenero.

1. **La empresa le ha comunicado el cargo y sus actividades que realiza en el empresa ó Conoce usted cual es el nombre de su puesto de trabajo?**  
Si me comunicaron.
2. **Que proceso paso usted cuando fue convocado para ocupar el puesto de trabajo en la empresa? Existe reclutamiento interno en la empresa?**  
Por medio del periódico me entere, presente mi currículo para el puesto de tornero. si existe reclutamiento interno.
3. **Le hicieron alguna entrevista previa para el cargo. Que tipo de preguntas le hicieron?**  
Si, me hicieron aproximadamente 5 preguntas enfocadas a la experiencia laboral.
4. **Alguna vez usted ha solicitado a su jefe, que contraten a un amigo a familiar para que trabaje o reemplace su puesto de trabajo.**  
No
5. **Ha sido ascendido en su cargo que ocupa.**  
No.

#### **Entrevista Trabajadores N° 7**

**Nombre:** Benito Puescas Ríos

**Cargo:** Hornero

**Área:** Fundición

**Antigüedad en la empresa:** 7 años

**Antigüedad del puesto:** 6 años

**Puestos desempeñados anteriormente en la empresa:** Albañil, pintor.

1. **La empresa le ha comunicado el cargo y sus actividades que realiza en el empresa ó Conoce usted cual es el nombre de su puesto de trabajo?**  
Si, me comunicaron que tenía que hacer el hornero, puesto que el encargado se fue.
2. **Que proceso paso usted cuando fue convocado para ocupar el puesto de trabajo en la empresa? Existe reclutamiento interno en la empresa?**  
Me trajo un amigo, no presente currículo, puesto que antes era albañil de la empresa. Si existe reclutamiento interno
3. **Le hicieron alguna entrevista previa para el cargo. Que tipo de preguntas le hicieron?**  
No, no era necesario para l cargo de hornero por que ya trabajaba aquí.
4. **Alguna vez usted ha solicitado a su jefe, que contraten a un amigo a familiar para que trabaje o reemplace su puesto de trabajo.**  
Si, a un familiar (hijo)

5. **Ha sido ascendido en su cargo que ocupa.**

Si de albañil en la empresa estuve 1 año y luego pase a hornero.

**Entrevista Trabajadores Nº 8**

**Nombre:** Hooper Baldera de la Cruz

**Cargo:** Pintor

**Área:** Pintura

**Antigüedad en la empresa:** 4 años

**Antigüedad del puesto:** 8 años.

**Puestos desempeñados anteriormente en la empresa:** ninguno, solo pintor.

1. **La empresa le ha comunicado el cargo y sus actividades que realiza en el empresa ó Conoce usted cual es el nombre de su puesto de trabajo?**  
Si me comunicaron.
2. **Que proceso paso usted cuando fue convocado para ocupar el puesto de trabajo en la empresa? Existe reclutamiento interno en la empresa?**  
Por periódico me entere sobre el puesto, presente currículum, después de dos días volví. Si. Pero eso ve el jefe según las habilidades
3. **Le hicieron alguna entrevista previa para el cargo. Que tipo de preguntas le hicieron?**  
Si, me hicieron preguntas referentes a la experiencia laboral.
1. **Alguna vez usted ha solicitado a su jefe, que contraten a un amigo a familiar para que trabaje o reemplace su puesto de trabajo.**  
No.
2. **Ha sido ascendido en su cargo que ocupa.**  
No.

**Entrevista Trabajadores Nº 9**

**Nombre:** Ricardo Rojas Seclén.

**Cargo:** Ensamblador

**Área:** Mecánica

**Antigüedad en la empresa:** 12 años

**Antigüedad del puesto:** 10 años

**Puestos desempeñados anteriormente en la empresa:** no. Pero en otra empresa era supervisor de producción de coca cola.

1. **La empresa le ha comunicado el cargo y sus actividades que realiza en el empresa ó Conoce usted cual es el nombre de su puesto de trabajo?**  
Si me lo comunicaron.
2. **Que proceso paso usted cuando fue convocado para ocupar el puesto de trabajo en la empresa? Existe reclutamiento interno en la empresa?**  
Por periódico, deje el currículum y después de una semana volví. Si hay reclutamiento interno.
3. **Le hicieron alguna entrevista previa para el cargo. Que tipo de preguntas le hicieron?**  
Si, las preguntas eran enfocadas a la experiencia laboral, aparte me tuvieron a prueba una semana, después me contrataron.
4. **Alguna vez usted ha solicitado a su jefe, que contraten a un amigo a familiar para que trabaje o reemplace su puesto de trabajo.**  
Si, una vez a un amigo.
5. **Ha sido ascendido en su cargo que ocupa.**
6. No.

**Entrevista Trabajadores Nº 10**

**Nombre:** Santamaría Serrepe, Pedro.

**Cargo:** Mecanico de Banco

**Área:** Mecánica.

**Antigüedad en la empresa:** 12 años

**Antigüedad del puesto:** 10 años.

**Puestos desempeñados anteriormente en la empresa:** si como soldador

- 1. La empresa le ha comunicado el cargo y sus actividades que realiza en el empresa ó Conoce usted cual es el nombre de su puesto de trabajo?**  
Si me comunicaron mi cargo.
- 2. Que proceso paso usted cuando fue convocado para ocupar el puesto de trabajo en la empresa? Existe reclutamiento interno en la empresa?**  
Por periódico supe, deje mi currícul me dijeron que volviera a los 15 días. Si existe reclutamiento interno.
- 3. Le hicieron alguna entrevista previa para el cargo. Que tipo de preguntas le hicieron?**  
Si, las preguntas eran sobre donde trabajaba, que hacia, etc, experiencia laboral. Aparte me tuvieron a prueba una semana.
- 4. Alguna vez usted ha solicitado a su jefe, que contraten a un amigo a familiar para que trabaje o reemplace su puesto de trabajo.**  
No.
- 5. Ha sido ascendido en su cargo que ocupa.**  
Si, de soldador (2 años) pase como mecánico de banco.

#### **Entrevista Trabajadores N° 11**

**Nombre:** Raúl Zeta.

**Cargo:** Soldador

**Área:** Soldadura

**Antigüedad en la empresa:** 4 años

**Antigüedad del puesto:** 4 años.

**Puestos desempeñados anteriormente en la empresa:** ayudante.

- 1. La empresa le ha comunicado el cargo y sus actividades que realiza en el empresa ó Conoce usted cual es el nombre de su puesto de trabajo?**  
Si, me dijeron.
- 2. Que proceso paso usted cuando fue convocado para ocupar el puesto de trabajo en la empresa? Existe reclutamiento interno en la empresa?**  
Una persona me comunica externa que necesitaban un tornero, vine y pregunte, deje mi currícul me dijeron que volviera una semana. Si existe reclutamiento interno,
- 3. Le hicieron alguna entrevista previa para el cargo. Que tipo de preguntas le hicieron?**  
Si, sobre experiencia laboral.
- 4. Alguna vez usted ha solicitado a su jefe, que contraten a un amigo a familiar para que trabaje o reemplace su puesto de trabajo.**  
Si, un amigo.
- 5. Ha sido ascendido en su cargo que ocupa.**  
Si, pero solo cambio de cargo cuando no hay nada para soldar, roto en las demás áreas sobre todo en mecánica.

#### **Entrevista Trabajadores N° 12**

**Nombre:** Moreno Loo, José.

**Cargo:** Soldador de punto.

**Área:** Mecánica.

**Antigüedad en la empresa:** 3 años.

**Antigüedad del puesto:** 10 años

**Puestos desempeñados anteriormente en la empresa:** ensamblador, pintura, ayudante de mecánica.

- 1. La empresa le ha comunicado el cargo y sus actividades que realiza en el empresa ó Conoce usted cual es el nombre de su puesto de trabajo?**  
Si me comunicaron.

2. **Que proceso paso usted cuando fue convocado para ocupar el puesto de trabajo en la empresa? Existe reclutamiento interno en la empresa?**  
Por aviso en Periódico, presente el currículum, después de 1 día regrese. Si existe reclutamiento interno.
3. **Le hicieron alguna entrevista previa para el cargo. Que tipo de preguntas le hicieron?**  
Si, preguntas sobre experiencia laboral.
4. **Alguna vez usted ha solicitado a su jefe, que contraten a un amigo a familiar para que trabaje o reemplace su puesto de trabajo.**  
Si, un amigo.
5. **Ha sido ascendido en su cargo que ocupa.**  
No exactamente, puesto que roto en los demás áreas cuando no hay material para soldar.

#### **Entrevista Trabajadores N° 13**

**Nombre:** Huaman Richard.

**Cargo:** Ayudante en Mecánica.

**Área:** Mecánica.

**Antigüedad en la empresa:** 4 años.

**Antigüedad del puesto:** 4 años.

**Puestos desempeñados anteriormente en la empresa:** no.

1. **La empresa le ha comunicado el cargo y sus actividades que realiza en el empresa ó Conoce usted cual es el nombre de su puesto de trabajo?**  
Si me dijeron, aunque ya sabia mi labor porque he sido practicante anteriormente en la empresa.
2. **Que proceso paso usted cuando fue convocado para ocupar el puesto de trabajo en la empresa? Existe reclutamiento interno en la empresa?**  
Como practicante por medio de un profesor, no presente currículum, sino un certificado y después de 6 meses de practicante regrese por que una amigo me aviso que necesitaban un ayudante. Si existe reclutamiento interno
3. **Le hicieron alguna entrevista previa para el cargo. Que tipo de preguntas le hicieron?**  
Como practicante no, para el cargo de ayudante tampoco.
4. **Alguna vez usted ha solicitado a su jefe, que contraten a un amigo a familiar para que trabaje o reemplace su puesto de trabajo.**  
No.
5. **Ha sido ascendido en su cargo que ocupa.**  
NO.

#### **Entrevista Trabajadores N° 14**

**Nombre:** Cerna Mestanza, Javier.

**Cargo:** Armador de máquinas.

**Área:** Mecánica.

**Antigüedad en la empresa:** 3 años.

**Antigüedad del puesto:** 2 años.

**Puestos desempeñados anteriormente en la empresa:** ayudante en mecánica.

1. **La empresa le ha comunicado el cargo y sus actividades que realiza en el empresa ó Conoce usted cual es el nombre de su puesto de trabajo?**  
Si, cuando era ayudante de mecánica.
2. **Que proceso paso usted cuando fue convocado para ocupar el puesto de trabajo en la empresa? Existe reclutamiento interno en la empresa?**  
Por un trabajador que labora aquí, me entere que necesitaban un ayudante, vine, deje mi currículum y ahí mismo me quede. Si existe reclutamiento interno
3. **Le hicieron alguna entrevista previa para el cargo. Que tipo de preguntas le hicieron?**  
No me entrevistaron.

4. **Alguna vez usted ha solicitado a su jefe, que contraten a un amigo a familiar para que trabaje o reemplace su puesto de trabajo.**  
NO.
5. **Ha sido ascendido en su cargo que ocupa.**  
Si de ayudante (1 año) aprendí a armar máquinas.

#### **Entrevista Trabajadores N° 15**

**Nombre:** Zapata Sosa, Giancarlo.

**Cargo:** Pintor

**Área:** Pintura

**Antigüedad en la empresa:** 1 año 8 meses

**Antigüedad del puesto:** 14 años como pintor.

**Puestos desempeñados anteriormente en la empresa:** no.

1. **La empresa le ha comunicado el cargo y sus actividades que realiza en el empresa ó Conoce usted cual es el nombre de su puesto de trabajo?**  
Si me comunicaron.
2. **Que proceso paso usted cuando fue convocado para ocupar el puesto de trabajo en la empresa? Existe reclutamiento interno en la empresa?**  
Una persona externa me aviso, vine a preguntar, deje mi currículum, y regrese en dos días.  
Si existe reclutamiento interno
3. **Le hicieron alguna entrevista previa para el cargo. Que tipo de preguntas le hicieron?**  
Si me entrevistaron y las preguntas eran sobre experiencia laboral.
4. **Alguna vez usted ha solicitado a su jefe, que contraten a un amigo a familiar para que trabaje o reemplace su puesto de trabajo.**  
No.
5. **Ha sido ascendido en su cargo que ocupa.**  
No.

#### **Entrevista Trabajadores N° 16**

**Nombre:** Marvin Salcedo Acosta.

**Cargo:** Cortador de Plancha

**Área:** Mecánica

**Antigüedad en la empresa:** 7 meses

**Antigüedad del puesto:** 2 años.

**Puestos desempeñados anteriormente en la empresa:** ayudante en Pintura.

1. **La empresa le ha comunicado el cargo y sus actividades que realiza en el empresa ó Conoce usted cual es el nombre de su puesto de trabajo?**  
Si me comunico.
2. **Que proceso paso usted cuando fue convocado para ocupar el puesto de trabajo en la empresa? Existe reclutamiento interno en la empresa?**  
Me aviso un trabajador de la empresa, vine a preguntar, entre mi currículum y me contrataron. Si existe reclutamiento interno.
3. **Le hicieron alguna entrevista previa para el cargo. Que tipo de preguntas le hicieron?**  
Si, preguntas sobre experiencia laboral.
4. **Alguna vez usted ha solicitado a su jefe, que contraten a un amigo a familiar para que trabaje o reemplace su puesto de trabajo.**  
No.
5. **Ha sido ascendido en su cargo que ocupa.**  
No, por que si cambio de actividad es por que no hay mas material para seguir en el cargo.

#### **Entrevista Trabajadores N° 17**

**Nombre:** Peché Rioja César

**Cargo:** Empaquetador.

**Área:** Pintura

**Antigüedad en la empresa:** 2 años.

**Antigüedad del puesto:** 2 años.

**Puestos desempeñados anteriormente en la empresa:** ayudante en todas las áreas.

- 1. La empresa le ha comunicado el cargo y sus actividades que realiza en el empresa ó Conoce usted cual es el nombre de su puesto de trabajo?**  
Si me dijeron.
- 2. Que proceso paso usted cuando fue convocado para ocupar el puesto de trabajo en la empresa? Existe reclutamiento interno en la empresa?**  
Por un tío, amigo del jefe, me trajo, y me contrato, no presente currículo. Si existe reclutamiento interno.
- 3. Le hicieron alguna entrevista previa para el cargo. Que tipo de preguntas le hicieron?**  
No.
- 4. Alguna vez usted ha solicitado a su jefe, que contraten a un amigo a familiar para que trabaje o reemplace su puesto de trabajo.**  
No.
- 5. Ha sido ascendido en su cargo que ocupa.**  
Si, por que cuando entre era ayudante y como no tengo profesión aprendí y al final me quede empaquetador.

#### **Entrevista Trabajadores Nº 18**

**Nombre:** Pablo Bernal Chira.

**Cargo:** Soldador de Punto.

**Área:** Mecánica.

**Antigüedad en la empresa:** 2 años.

**Antigüedad del puesto:** 10 años

**Puestos desempeñados anteriormente en la empresa:** ayudante en pintura o mecánica.

- 1. La empresa le ha comunicado el cargo y sus actividades que realiza en el empresa ó Conoce usted cual es el nombre de su puesto de trabajo?**  
Si, me dijeron que iba ayudar al soldador de punto.
- 2. Que proceso paso usted cuando fue convocado para ocupar el puesto de trabajo en la empresa? Existe reclutamiento interno en la empresa?**  
Vine a ver si hay trabajo, presente mi currículo y me quede a trabajar. Si existe reclutamiento interno.
- 3. Le hicieron alguna entrevista previa para el cargo. Que tipo de preguntas le hicieron?**  
Si, pero solo duro 10 minutos y preguntas sobre experiencia laboral.
- 4. Alguna vez usted ha solicitado a su jefe, que contraten a un amigo a familiar para que trabaje o reemplace su puesto de trabajo.**  
No.
- 5. Ha sido ascendido en su cargo que ocupa.**  
Si, empecé siendo ayudante del soldador de punto y después aprendí y ahora ya soy soldador de punto, pero cuando no hay nada que soldar paso a ayudante de pintura o mecánica, según como este el trabajo.

#### **Entrevista Trabajadores Nº 19**

**Nombre:** Chapoñan Sandoval, José

**Cargo:** Ayudante en fundición

**Área:** Fundición.

**Antigüedad en la empresa:** 2 años.

**Antigüedad del puesto:** 6 meses.

**Puestos desempeñados anteriormente en la empresa:** no.

1. **La empresa le ha comunicado el cargo y sus actividades que realiza en el empresa ó Conoce usted cual es el nombre de su puesto de trabajo?**  
No, solo me dijo que actividades mas no el cargo.
2. **Que proceso paso usted cuando fue convocado para ocupar el puesto de trabajo en la empresa? Existe reclutamiento interno en la empresa?**  
Un profesor del Senati, que conoce al dueño me comunico, vine; no presente currículum solo presente mi certificado de Senati, y una carta del profesor. Si existe reclutamiento interno.
3. **Le hicieron alguna entrevista previa para el cargo. Que tipo de preguntas le hicieron?**  
No.
4. **Alguna vez usted ha solicitado a su jefe, que contraten a un amigo a familiar para que trabaje o reemplace su puesto de trabajo.**  
No.
5. **Ha sido ascendido en su cargo que ocupa.**  
No, solo roto en otras tareas cuando no hay nada que hacer en fundición.

### Entrevista Trabajadores N° 20

**Nombre:** Jaime Sánchez Bellodas.

**Cargo:** Ayudante de Moldeo.

**Área:** Fundición.

**Antigüedad en la empresa:** 9 meses.

**Antigüedad del puesto:** 1 mes.

**Puestos desempeñados anteriormente en la empresa:** rompía fierro.

1. **La empresa le ha comunicado el cargo y sus actividades que realiza en el empresa ó Conoce usted cual es el nombre de su puesto de trabajo?**  
Si, me dijeron que iba a romper fierro.
2. **Que proceso paso usted cuando fue convocado para ocupar el puesto de trabajo en la empresa? Existe reclutamiento interno en la empresa?**  
Un amigo del jefe me trajo, no presente currículum y me quede ahí mismo a trabajar. Si existe reclutamiento interno
3. **Le hicieron alguna entrevista previa para el cargo. Que tipo de preguntas le hicieron?**  
Si, sobre experiencia laboral.
4. **Alguna vez usted ha solicitado a su jefe, que contraten a un amigo a familiar para que trabaje o reemplace su puesto de trabajo.**  
No.
5. **Ha sido ascendido en su cargo que ocupa.**  
Si, después de 8 meses rompiendo fierro pase a ser ayudante de moldeo.

### Entrevista Trabajadores N° 21

**Nombre:** Joel Sánchez Rodríguez.

**Cargo:** Rompedor de fierro.

**Área:** Fundición

**Antigüedad en la empresa:** 1 año.

**Antigüedad del puesto:** 1 año.

**Puestos desempeñados anteriormente en la empresa:** no, antes de venir trabajaba en construcción.

1. **La empresa le ha comunicado el cargo y sus actividades que realiza en el empresa ó Conoce usted cual es el nombre de su puesto de trabajo?**  
Si me dijeron.
2. **Que proceso paso usted cuando fue convocado para ocupar el puesto de trabajo en la empresa? Existe reclutamiento interno en la empresa?**  
Un trabajador que rompe fierro me trajo, no me pidieron currículum, y ahí mismo pase a trabajar. Si existe.

3. **Le hicieron alguna entrevista previa para el cargo. Que tipo de preguntas le hicieron?**  
No. Por que el trabajador le dijo todo de mi.
4. **Alguna vez usted ha solicitado a su jefe, que contraten a un amigo a familiar para que trabaje o reemplace su puesto de trabajo.**  
No.
5. **Ha sido ascendido en su cargo que ocupa.**  
No.

#### **Entrevista Trabajadores Nº 22**

**Nombre:** Juan Carhujulca

**Cargo:** Tornero

**Área:** Mecánica.

**Antigüedad en la empresa:** 8 meses.

**Antigüedad del puesto:** 5 años.

**Puestos desempeñados anteriormente en la empresa:** no.

1. **La empresa le ha comunicado el cargo y sus actividades que realiza en el empresa ó Conoce usted cual es el nombre de su puesto de trabajo?**  
Si me comunicaron.
2. **Que proceso paso usted cuando fue convocado para ocupar el puesto de trabajo en la empresa? Existe reclutamiento interno en la empresa?**  
Vine a ver si hay trabajo, deje mi currículum y ahí mismo me contrataron. Si existe.
3. **Le hicieron alguna entrevista previa para el cargo. Que tipo de preguntas le hicieron?**  
Si, me preguntaron mi experiencia laboral.
4. **Alguna vez usted ha solicitado a su jefe, que contraten a un amigo a familiar para que trabaje o reemplace su puesto de trabajo.**  
No.
5. **Ha sido ascendido en su cargo que ocupa.**  
No.

#### **Entrevista Trabajadores Nº 23**

**Nombre:** Juan Orrillo

**Cargo:** Moldeador

**Área:** Fundición.

**Antigüedad en la empresa:** 1 año.

**Antigüedad del puesto:** 20 años.

**Puestos desempeñados anteriormente en la empresa:**

1. **La empresa le ha comunicado el cargo y sus actividades que realiza en el empresa ó Conoce usted cual es el nombre de su puesto de trabajo?**  
Si me comunicaron.
2. **Que proceso paso usted cuando fue convocado para ocupar el puesto de trabajo en la empresa? Existe reclutamiento interno en la empresa?**  
Por medio de un trabajador que es un familiar, me trajo, no presente currículum y volví en la tarde a comenzar a trabajar. Si existe reclutamiento interno.
3. **Le hicieron alguna entrevista previa para el cargo. Que tipo de preguntas le hicieron?**  
No.
4. **Alguna vez usted ha solicitado a su jefe, que contraten a un amigo a familiar para que trabaje o reemplace su puesto de trabajo.**  
No.
5. **Ha sido ascendido en su cargo que ocupa.**  
No, solo no hay que moldear me mandan a esmerilar.

#### **Entrevista Trabajadores N° 24**

**Nombre:** Abelino Chumioque Custodio.

**Cargo:** Esmerilador

**Área:** Mecánica.

**Antigüedad en la empresa:** 5 años.

**Antigüedad del puesto:** 4 años.

**Puestos desempeñados anteriormente en la empresa:** rompía fierro.

1. **La empresa le ha comunicado el cargo y sus actividades que realiza en el empresa ó Conoce usted cual es el nombre de su puesto de trabajo?**  
Si me comunicaron.
2. **Que proceso paso usted cuando fue convocado para ocupar el puesto de trabajo en la empresa? Existe reclutamiento interno en la empresa?**  
Un trabajador me trajo, presente mi curriculo, y ahí mismo me quede a trabajar. Si existe reclutamiento interno.
3. **Le hicieron alguna entrevista previa para el cargo. Que tipo de preguntas le hicieron?**  
No.
4. **Alguna vez usted ha solicitado a su jefe, que contraten a un amigo a familiar para que trabaje o reemplace su puesto de trabajo.**  
No.
5. **Ha sido ascendido en su cargo que ocupa.**  
Si, cuando comenze rompiendo fierro (1 año) y pase a esmerilador.

#### **Entrevista Trabajadores N° 25**

**Nombre:** Jesús Landivar

**Cargo:** Soldador

**Área:** Soldadura

**Antigüedad en la empresa:** 3 años.

**Antigüedad del puesto:** 12 años.

**Puestos desempeñados anteriormente en la empresa:**

1. **La empresa le ha comunicado el cargo y sus actividades que realiza en el empresa ó Conoce usted cual es el nombre de su puesto de trabajo?**  
Si me comunicaron.
2. **Que proceso paso usted cuando fue convocado para ocupar el puesto de trabajo en la empresa? Existe reclutamiento interno en la empresa?**  
Vino a ver si hay trabajo, presente mi currículo y me dijeron que venga al siguiente día. Si existe reclutamiento interno.
3. **Le hicieron alguna entrevista previa para el cargo. Que tipo de preguntas le hicieron?**  
Si me entrevistaron.
4. **Alguna vez usted ha solicitado a su jefe, que contraten a un amigo a familiar para que trabaje o reemplace su puesto de trabajo.**  
No.
5. **Ha sido ascendido en su cargo que ocupa.**  
No.

# **Identificación del tipo de Cultura Organizacional en la Empresa Ned Red Rural Inkawasi de la provincia de Ferreñafe - Lambayeque**

Lescano García, María del Carmen

## **Resumen**

En el presente artículo pongo al alcance a la comunidad académica un caso de una empresa peruana para abordar el tema: "Cultura Organizacional". Este caso se obtendrá a partir de diagnósticos realizados a la empresa "Ned Red Rural Inkawasi", ubicada en la provincia de Ferreñafe, utilizando para ello recopilación brindada por la empresa y a la vez técnicas de encuestas para complementar la información, con la finalidad de analizar los hábitos y creencias establecidos a través de normas, valores, actitudes y expectativas por todos los miembros de la organización, la cual hace a esta empresa diferente de las demás.

## **Palabras Claves**

Cultura Organizacional, Valores Compartidos, Socialización Organizacional, Ética Personal, Programas de Capacitación

## **Abstract**

Presently article puts to the reach to the academic community a case of a Peruvian company to approach the topic: "Organizational culture". This case will be obtained starting from diagnoses carried out to the company "Net Inkawasi", located in the county of Ferreñafe, using for it summary toasted by the company and at the same time technical of interview and/or surveys to supplement the information, with the purpose of analyzing the habits and beliefs settled down through norms, values, attitudes and expectations for all the members of the organization, which makes to this company different from the other ones.

## **Key Words**

Organizational culture, Value Shared, Organizational Socialization, Personal Ethics, Programs of Training

## **Antecedentes**

SOUZA (19998) considera La identificación de la cultura es algo muy importante tanto para el administrador de una organización cuanto al psicólogo, para que actúen de forma consistente en la organización, trabajando en sentido de promover cambios propiciadores de mejoras. Un estudio de cultura permite comprender las relaciones de poder, las reglas no escritas, lo que es tenido como verdad, etc.

HERNÁNDEZ (2006) comenta que toda organización posee una cultura que la distingue, la identifica, y orienta su accionar y modos de hacer, rige sus percepciones y la imagen que se tiene de ella.

Las manifestaciones culturales son a su vez categorías de análisis a través de las cuales se puede llevar a cabo el diagnóstico cultural.

Todo estudio organizacional, que pretende cambios o desarrollo debe tener un análisis de la situación del estado actual de los fenómenos y a ellos no escapa el diagnóstico de la cultura organizacional.

HIDALGO (2005) comenta que la cultura de la organización se puede definir como un patrón de conducta desarrollado por una organización conforme va aprendiendo a enfrentar sus problemas de adaptación al exterior e integración interior.

## **Situación Problemática**

La cultura organizacional es importante para el éxito de una empresa, ya que transmite identidad organizacional a sus empleados, visión concreta de lo que es la organización, y también es una fuente importante de estabilidad y continuidad de la organización brindando una sensación de seguridad a sus empleados.

Los conocimientos de la cultura organizacional ayudan a que los nuevos miembros interpreten lo que ocurre dentro de la empresa de una manera clara. La cultura estimula al entusiasmo de los empleados por mejorar en el trabajo, es decir la cultura organizacional transmite una visión, atrae la atención, honra a los empleados más productivos y creativos identificándolos como modelos que deben imitarse, sin embargo no en todas las organizaciones se da esta clase de cultura y es ahí donde los empleados trabajan bajo presión y desarrollan sus actividades sin motivación, por ello en esta investigación se analizará a la empresa Ned Red Rural Inkawasi, donde se tendrá en cuenta la relación de los empleados dentro de la empresa.

## **Problema**

¿Cuál es el tipo de Cultura Organizacional que existe dentro del de la empresa Ned Rural Inkawasi de la provincia de Ferreñafe - Lambayeque?

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Identificar el tipo de cultura organizacional dentro de la empresa "Ned Red Rural Inkawasi" de la provincia de Ferreñafe - Lambayeque

### **Objetivos Específicos**

Identificar si los valores que posee la empresa "Ned Red Rural Inkawasi", coinciden con la cultura de los trabajadores.

Identificar si los empleados de la empresa "Ned Red Rural Inkawasi", tienen en claro los diversos programas de orientación que son transmitidos por la empresa como guía de la cultura organizacional.

## Metodología

**Tipo de Estudio:** Descriptivo

### Técnicas de Recolección de Datos

La metodología utilizada esta acorde con el siguiente procedimiento:

**Técnicas:** Se emplearan las siguientes técnicas:

- ii. **Técnica de Gabinete:**
  - **Técnica de Análisis de Textos,** Comentarios de los textos documentados, tesis, revistas, páginas Web; a través de las citas de documentación.
- iii. **Técnica de Campo:**
  - Encuestas
  -

### Justificación

Dentro de las organizaciones es importante tener en cuenta a la cultura organizacional ya que proporciona la identificación de todos los miembros de la empresa pues se comparte una serie de costumbres, ideas, así como las reglas, normas establecidas por la empresa la cual origina que se diferencie de las demás como es el caso de la institución "Ned Red Rural Inkawasi", donde se ha creído conveniente analizar la cultura existente dentro de ella, como un análisis donde obtendremos como es la relación que se vive por parte de los empleados de la empresa.

### Marco Teórico

Hellriegel (1998) considera a la cultura organizacional como una dinámica, la cual representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización.

Sin embargo el autor **ROBBINS (1999)** menciona que la cultura es difícil de describir, se puede decir que es intangible, implícita, y se da por registrada, pero cada organización desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento día a día en el lugar del trabajo; La cultura de una organización no surge del aire, una vez establecida raramente se desvanece.

Por su parte **KINICKI (2003)**: Comenta que la **cultura organizacional** es el conjunto de supuestos compartidos e implícitos que se dan por sentados, un grupo el cual determina la manera que percibe sus diversos entornos, piensa respecto de ellos y reacciona a ellos mismos. Esta definición de cultura organizacional saca tres características importantes.

1. Se trasmite a los nuevos empleados mediante el proceso de socialización.
2. La cultura organizacional influye el comportamiento en el trabajo.
3. Opera en diferentes niveles.

### HELLRIEGEL (2005) propone TIPOS BÁSICOS DE LAS CULTURAS ORGANIZACIONALES:

Diferentes culturas organizacionales pueden ser apropiadas bajo diferentes condiciones, sin que ningún tipo de cultura sea ideal para todas las situaciones. Sin embargo algunos empleados pueden elegir una sobre otra. Un empleado que se adapta a la visión de la persona de una cultura ideal tiende a estar comprometida con la organización y optimista acerca de su futuro.

1. **Cultura Burocrática.-** El comportamiento de los empleados se rige por reglas formales y procedimientos de operación estandarizados y se logra la coordinación a través de relaciones de reporte jerárquicas. El foco de atención esta en la operaciones internas de la organización. Para asegurar la estabilidad se describen con claridad las tareas, responsabilidades y autoridad para todos los empleados, se elaboran reglas y procesos que se aplican a la mayor parte de las situaciones, y los empleados se socializan para creer que su deber es "hacerlo según el manual" y seguir procedimientos legales.

2. **Cultura de Clan.-** En una Cultura de Clan el control sobre el comportamiento es más sutil. Existen pocas reglas y procedimientos formales, en una Cultura de Clan los comportamientos de los empleados son moldeados por la tradición, lealtad, compromiso personal, socialización extensa y autoadministración. Los miembros de la organización reconocen una obligación más allá del simple intercambio de la labor por un salario. La cultura de Clan logra unidad con un proceso largo y minucioso de socialización, los empleados de más antigüedad sirven como autores y modelos para los miembros más recientes. Estas relaciones perpetúan los valores y las normas de la organización a lo largo de generaciones sucesivas de empleados, en este tipo de cultura los empleados son conscientes de su historia única y tienen una imagen compartida del estilo de la organización y su modo de comportamiento.
3. **Cultura Emprendedora.-** El foco de esta cultura es extenso y la flexibilidad, crean un ambiente que alimenta correr riesgos, el dinamismo y la creatividad. En esta cultura los empleados tienen un compromiso con la experimentación, innovación y estar en la vanguardia, siendo la cultura emprendedora la más adecuada para la fase inicial de una compañía.
4. **Cultura de Mercado.-** En esta cultura los valores y las normas reflejan la importancia de lograr metas medibles y demandantes, en especial aquellas que son financieras y basadas en el mercado (por ejemplo: crecimiento de ventas, rentabilidad y participación en el mercado.) La competitividad férrea y una orientación hacia las ganancias prevalecen a lo largo de la organización.

DAFT (2000): agrega 2 tipos de culturas más con algunas diferencias del autor anterior.

1. Cultura de Adaptabilidad/ Empresarismo.- Se caracteriza por un enfoque estratégico en el entorno externo que recalca la flexibilidad y el cambio para satisfacer las necesidades del cliente. Esta cultura estimula normas y creencias que apoyan la capacidad de la organización para detectar, interpretar y traducir señales del ambiente y respuestas conductuales nuevas.

En este tipo de cultura no solo se reacciona con rapidez las modificaciones ambientales, sino que crea el cambio. La innovación, la creatividad y la toma de riesgos se aprecian y premian.

2.- Cultura de Misión.- Es adecuada para una organización preocupada por el servicio clientes específicos en el entorno externo, pero no tiene necesidad de un cambio rápido. Esta cultura se caracteriza por un acento y una clara visión del propósito de la organización y el logro de objetivos, como crecimientos de ventas, rentabilidad o participación en el mercado, para ayudarse a alcanzar el propósito. Los empleados pueden ser responsables de un nivel específico de desempeño y la organización promete premios específicos, los ejecutivos modelan la conducta al visualizar y comunicar un estado futuro para la organización.

ROBBINS (1999) Menciona que para mantener viva una cultura son importantes tres fuerzas, las cuales desempeñan una parte particularmente importante en el mantenimiento de una cultura: las prácticas de selección, las acciones de la alta dirección y los métodos de socialización.

1. SELECCIÓN.- la meta clara del proceso de selección es identificar y contratar individuos que tengan los conocimientos, las habilidades y las destrezas para desempeñar con éxito los puestos dentro de la organización, de esta manera el proceso de selección mantiene la cultura de una organización al sacar aquellos individuos que pudieran atacar o deteriorar sus valores centrales.
2. ALTA GERENCIA.- las acciones de la alta gerencia también tiene un gran impacto en la cultura de la organización, con lo que dicen y con su forma de comportarse, los altos ejecutivos establecen normas que se filtran hacia abajo a través de la organización.
3. SOCIALIZACIÓN.- los nuevos empleados no están completamente adoctrinados en la cultura de la organización, tal vez sea mas importante, que al no estar familiarizados con la cultura de la organización, lleguen a perturbar las creencias y costumbres que ya

están establecidas, la organización por tanto, querrá ayudar a los nuevos empleados a adaptarse a su cultura, esto es lo que se llama socialización. La etapa crucial de la socialización es el momento de ingreso en la organización.

La socialización puede conceptualizarse como un proceso formado por tres etapas: prearribo, encuentro y metamorfosis.

Prearribo.- es la primera etapa, abarca todo el aprendizaje que ocurre antes de que un nuevo miembro se una a la organización.

Encuentro.- en esta etapa el proceso de socialización un nuevo empleado ve realmente como es la organización y enfrenta la posibilidad de que sus expectativas y la realidad pudieran ser diferentes.

Metamorfosis.- es la tercera etapa, tiene lugar los cambios de larga duración, el empleado nuevo domina las habilidades requeridas para su trabajo, lleva a cabo con éxito sus nuevos papeles y realiza los ajustes a los valores y normas de su grupo de trabajo.

**HELLRIEGEL (1998)** cuando se refiere a la **conducta ética y cultura organizacional**, menciona que el componente ético y la cultura organizacional es una acción recíproca de los sistemas formales e informales que tal vez apoyen el comportamiento organizacional ético o no.

Los sistemas formales incluyen liderazgo, estructura, políticas, sistemas de recompensa, programas de orientación y capacitación y procesos de tomas de decisiones. Los sistemas informales incluyen normas, héroes, rituales, lenguaje, mitos, leyendas, historias.

La cultura organizacional tal vez fomente el hecho de aceptar responsabilidades de las consecuencias de las acciones, con lo que aumenta la probabilidad lo que la gente se comporte en forma ética.

La otra cara de la moneda sería, que la cultura podría diluir la responsabilidad derivada de las consecuencias del comportamiento carente de ética, con lo que se vuelve más probable este tipo de conducta.

Un concepto importante que vincula la cultura organizacional con la conducta ética es la inconformidad con los principios organizacionales por lo que las personas de la organización prestan, sobre bases éticas, respecto a alguna práctica o política.

A continuación el autor presenta algunas sugerencias sobre la creación de culturas organizacionales que estimulan el comportamiento ético:

a) Sé realista al establecer valores y metas respecto a las relaciones del empleo. No promover lo que la organización sea capaz de cumplir.

b) Estimular la información de toda la organización en cuanto a valores y práctica apropiados para poner en marcha la cultura. Elegir valores que representen los puntos de vista tanto de los empleados como de los gerentes.

c) No optar en forma automática por una cultura "fuerte". Investigando métodos que permitan la diversidad y conformidad, como mecanismos para agravios y quejas u otros procedimientos de revisión interna.

d) Proporcionar programas de capacitación de gerentes y equipos sobre la adopción y puesta en práctica de los valores de la organización. Estos programas harán énfasis en los principios éticos y legales fundamentales y presentarán los aspectos prácticos y aplicar pautas de procedimientos.

‘

**ETKIN (2000);** menciona a los **Componentes culturales de la organización:**

a) Los Modos De Pensar: Valores Y Creencia: la cultura tiene sus formas o métodos de construcción y transmisión. Los haberes, ideas y creencias son transmitidos en forma continuada a través de la educación e interacción social en la organización, la cultura incluye estas formas de educación, socialización o herencia social.

El concepto de Cultura incluye elementos explícitos como los conocimientos y tecnologías que comparten los integrantes de la organización, en lo implícito las imágenes y presentaciones compartidas, los mitos y leyendas, como la figura del fundador. En este plano están los esquemas mentales o el mundo que se da por sentado.

La Cultura no es impuesta desde afuera, la Cultura se construye en la interacción cotidiana y desde allí influye en los comportamientos, permite tener expectativas sobre las conductas de los demás.

b) El Saber Compartido: Proceso De Socialización: la cultura es una producción que resulta de la interacción social, esto se refiere al proceso de socialización de quienes ingresan y permanecen en la organización, cuando se habla de socialización se habla de ideas, valores y creencias que se construyen desde adentro y que son compartidas y difundidas por los integrantes. Quienes ingresan a la organización se encuentran con pautas y valores que son respetados, que están conformados formalmente. Desde la dirección, la idea de cultura también es un intento de explicar y consolidar las desigualdades existentes, de ellas se afirma que son una realidad no superable, una diferencia que los miembros comparten.

**c) El Plano Subyacente: Los Modelos Mentales.**

En el plano personal el significado no deriva solo del sentido literal del mensaje, tiene que ver con el contexto de la comunicación y las pautas culturales, con la propia experiencia de los autores, las posiciones personales que ellos van construyendo en el tiempo. En la comunicación hay un componente de carácter perceptivo o apreciación que es personal. Pero en las formas de expresión hay un sentido lingüístico, y esto es cultural.

Los modelos mentales de los individuos también se encuentran en la base de la cultura de grupos, son diferencias que importan a la hora de analizar acciones conjuntas porque los miembros se hacen fuertes y defienden sus posiciones, consideran inconcebible una cultura basada en otra premisa. Por ejemplo ver a los competidores como enemigos que deben ser eliminados del mercado, o pensar que cada uno es responsable de su propio trabajo y, por lo tanto, no debe preocuparse por la tarea de los demás.

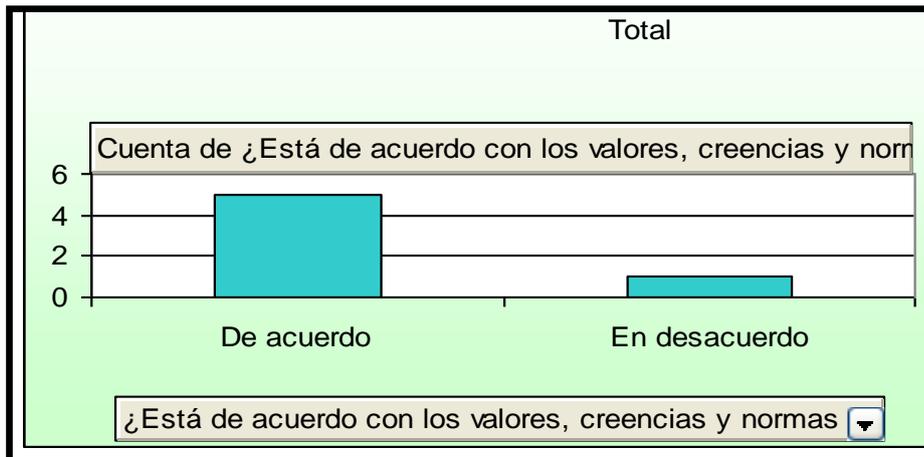
**d) La Cultura en Grupo y Las Microculturas:**

Dentro de una organización existe múltiple grupos, con sus reglas internas y sus ambientes de trabajo específico y ello deriva de la aparición de Microculturas. Por ejemplo las diferencias entre valores, creencias y conocimientos y las fábricas respecto del área de finanzas en la empresa. Como grupos ellos crean sus pautas de relación sobre diferentes bases, por ejemplo el valor de ser solidarios o ser competitivos, el distinto peso de una maniobra de mercado, frente al esfuerzo físico cotidiano. Son diversas sus prioridades, sus modos de razonar, los insumos que manejan, la presión del tiempo, sus contrapartes en el exterior, la estabilidad y remuneración en el empleo, el lugar que ocupa socialmente fuera de la empresa.

En realidad la llama cultura se sitúa en la interacción de las diferentes subcultura y microculturas lo que significa un espacio donde por diferentes motivos coinciden principios, valores, mitos y creencias.

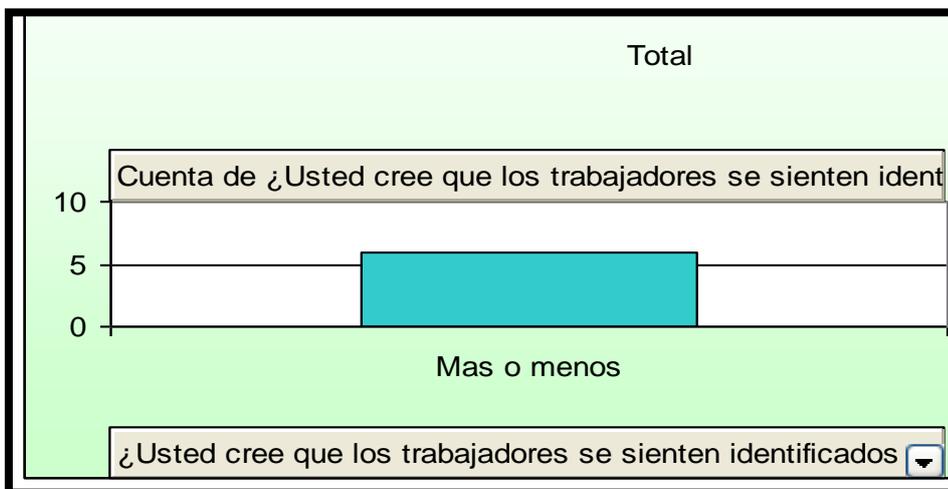
## Resultados

Gráfico N° 01



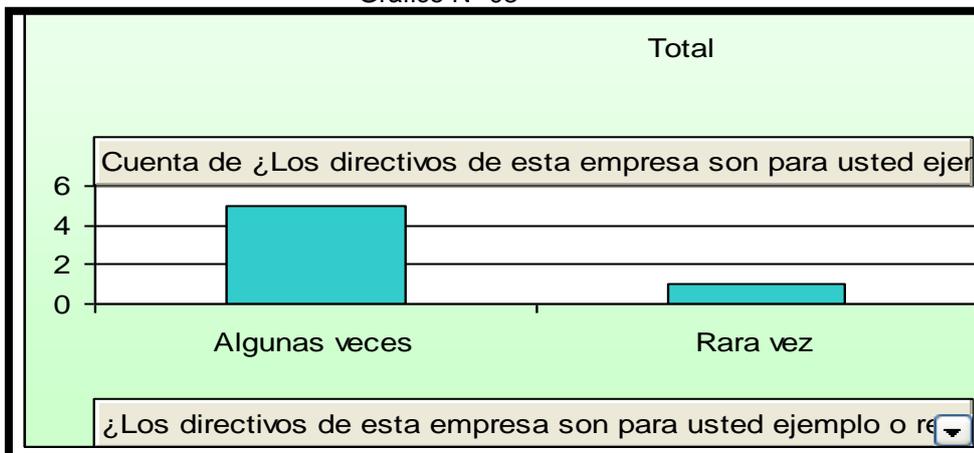
En la tabla y gráfica anterior se muestran los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa "Ned Red Inkawasi", donde podemos ver que de un total de seis empleados solo uno de ellos se encuentra en desacuerdo a los valores, creencias y normas que se comparten dentro de la organización, mientras que cinco de ellos se encuentran de acuerdo a la cultura existente en la empresa donde laboran, en un nivel intermedio, ya que se aplico el método likert.

Gráfico N° 02



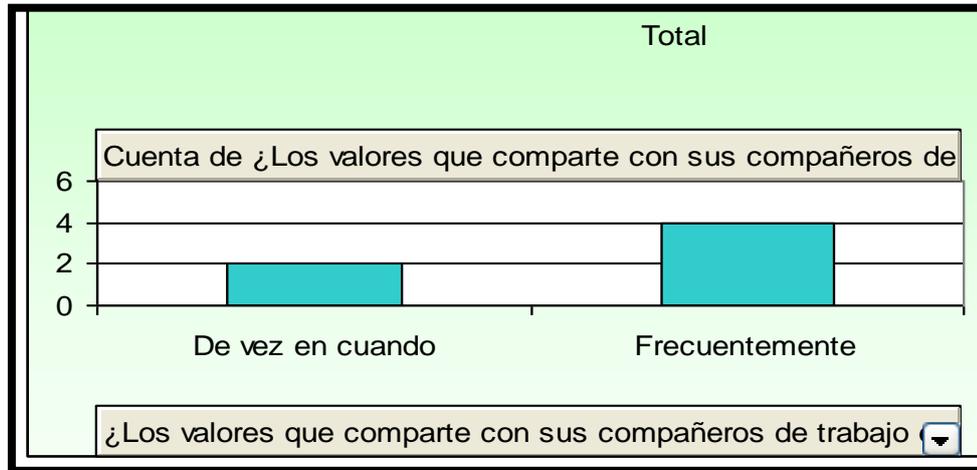
La mayoría de trabajadores de la empresa "Ned Red Rural inkawasi", no se encuentran cabalmente identificados con la empresa, ya que muchos son trabajadores que recién se han incorporado la empresa una visión clara de la organización, pues respondieron en un nivel intermedio que mas o menos se relacionan con ella.

Gráfico N° 03



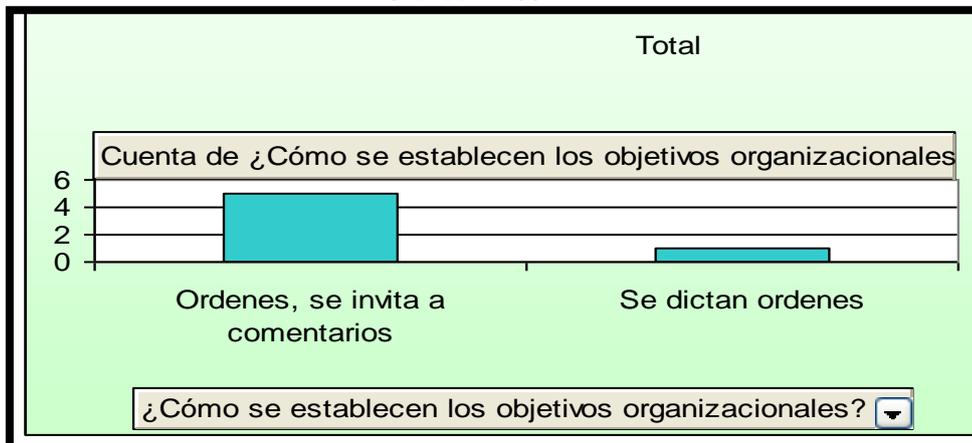
En los datos anteriores podemos observar, que los empleados no consideran a sus directivos como referencia en principios morales, valores y personalidad a las cuales ellos puedan imitar sólo se da en algunas ocasiones en el caso de cinco empleados y rara vez en uno de ellos.

Gráfico N° 04



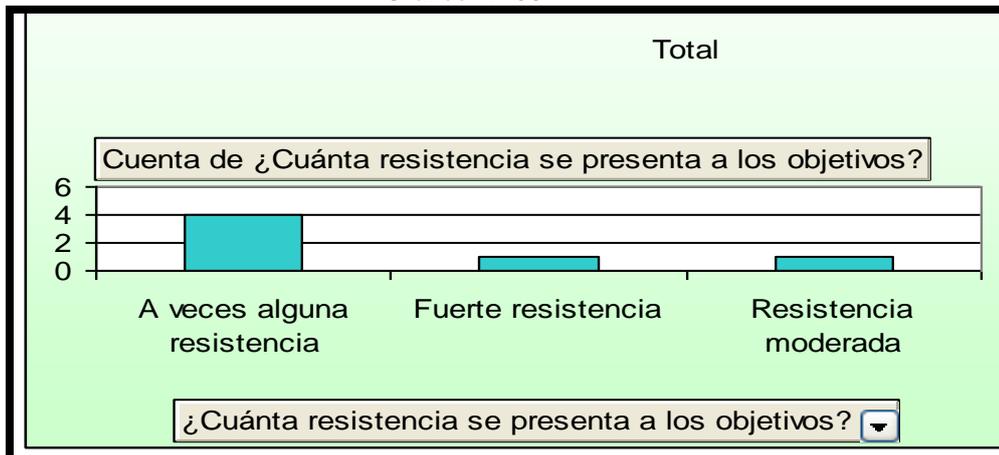
Para la mayoría de los trabajadores de la empresa “Ned Red Rural Inkawasi”, los valores que se comparten dentro de la organización con sus compañeros de trabajo están frecuentemente vinculados a los objetivos, principios y visión de la empresa que son un total de cinco empleados mientras que para uno de ellos afirma que de vez en cuando se dan estos casos, en un nivel intermedio según el método likert.

Gráfico N° 05



Los objetivos organizacionales que se dan dentro de la empresa “Ned Red Rural Inkawasi”, se establecen según cinco empleados de la organización con órdenes pero a la vez se invita a comentarios, es decir se tienen en cuenta opiniones de los trabajadores, mientras por otro lado un empleado afirma que solo se dictan órdenes.

Gráfico N° 06



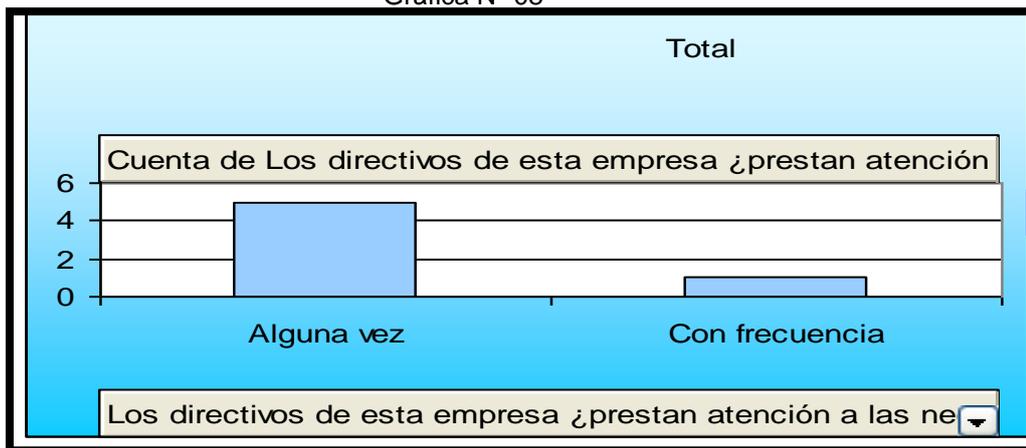
Para cuatro de los trabajadores de la empresa "Ned Red Rural Inkawasi" los objetivos muestran a veces en algunas ocasiones resistencia, para otro empleado se muestra una fuerte resistencia, mientras para un último la organización presenta una resistencia moderada.

Gráfico N° 07



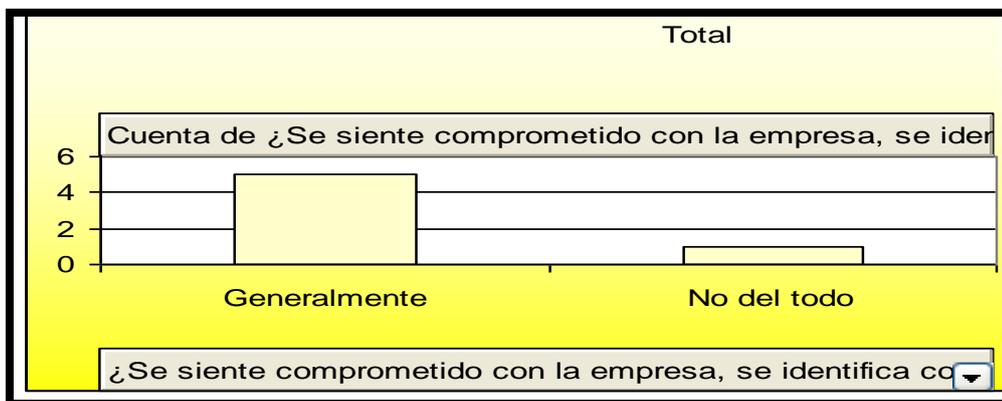
De un total de seis trabajadores de la empresa "Ned Red Rural Inkawasi", tres de ellos afirman que cuando llegaron por primera vez a la organización se les informó de las normas internas y del desempeño de su puesto regularmente, otros dos ninguna vez, mientras que uno de ellos afirma que pocas veces, todos ellos en un nivel intermedio según método likert.

Gráfico N° 08



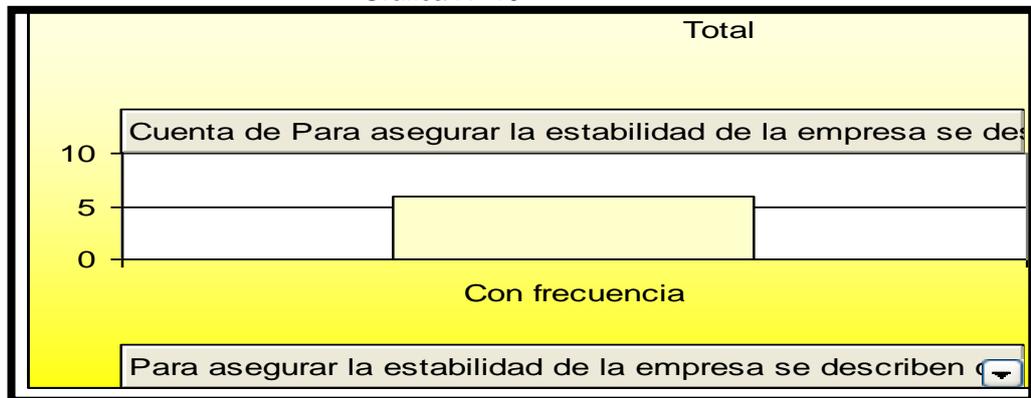
En la empresa "Ned Red Rural Inkawasi" según cinco de sus trabajadores afirman que los directivos algunas veces muestran atención a sus necesidades, como es el caso de las capacitaciones, mientras que un último afirma que con frecuencia se le reconocen sus necesidades y el desempeño que ellos tienen.

Gráfico N° 09



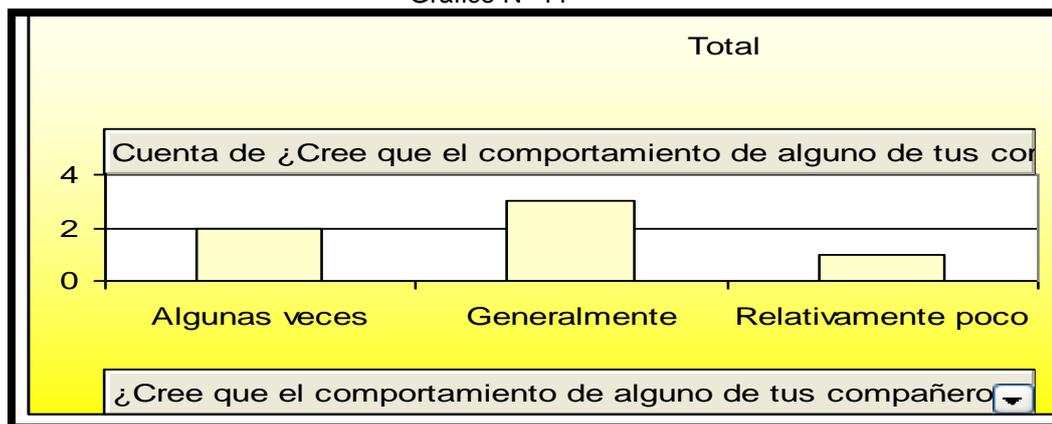
La mayoría de los empleados “Ned Red Rural Inkawasi” de la empresa se encuentran generalmente comprometidos con la empresa, ya que se identifican y se sienten motivado trabajando en equipo, así lo afirman cinco de ellos, mientras que uno de ellos afirma que no del todo.

Gráfica N° 10



Todos los trabajadores de la empresa “Ned Red Rural Inkawasi”, aseguran que en la empresa se describen con claridad las tareas encomendadas y además cuentan con un manual de procedimientos que sirve de guía para cada una de las funciones que ellos desempeñan.

Gráfica N° 11



El comportamiento de los empleados de la empresa “Ned Red Rural Inkawasi” influye para tres de ellos, generalmente al momento que ejercen su función, para otros dos algunas veces, mientras que para un último relativamente poco.

### Discusión de Resultados.

La discusión de resultados de la presente investigación se efectúa teniendo en cuenta los objetivos formulados previamente, los mismos que serán evaluadas contrastándose con la información teórica y el Instrumento de evaluación, de manera que permita afirmar o negar cada una de nuestras propuestas.

- **Discusión a nivel de Objetivo General.**

**Objetivo1.** Identificar el tipo de cultura organizacional dentro de la empresa “Ned Red Rural Inkawasi” de la provincia de Ferreñafe – Lambayeque.

Después de haber revisado la bibliografía necesaria en el tema cultura organizacional y por medio de haber realizado una encuesta con el personal de la empresa “Ned Rural Inkawasi”; se ha podido percibir que la empresa posee una cultura de mercado como lo dice HELLRIEGEL (1998) porque reflejan la importancia de lograr metas trazadas por la institución y lograr participación en el mercado en cada período que esta labora, ya que la institución está

encargada de dar préstamos a los agricultores por ello considera de gran importancia a su demanda. (Ver gráficas 01 – 02 – 03 – 05).

- **Discusión a nivel de Objetivos Específicos.**

**Objetivo 1.** Identificar si los valores que posee la empresa "Ned Red Rural Inkawasi", coinciden con la cultura de los trabajadores.

La cultura que poseen los trabajadores de la empresa "Ned Rural Inkawasi" en relación a la organización la mayoría de ellos se encuentran identificados con la organización pues se encuentran identificados con los objetivos, misión, principios y a la vez motivados con los diversos trabajos en equipo en el caso de trabajadores con un tiempo considerable dentro de la empresa; pero en otros casos no se da del todo debido a ingresos de nuevas personas a la organización como lo menciona ETKIN (2000) la cultura tiene sus formas o métodos de construcción y transmisión. Los haberes, ideas y creencias son transmitidos en forma continuada a través de la educación e interacción social en la organización, la cultura incluye estas formas de educación, socialización o herencia social. (Ver gráficos 04 – 09).

**Objetivo 2.** Identificar si los empleados de la empresa "Ned Red Rural Inkawasi", tienen en claro los diversos programas de orientación que son transmitidos por la empresa como guía de la cultura organizacional.

La empresa "Ned Red Rural Inkawasi", posee un Manual de Funciones donde se detalla cada una de las tareas de los empleados de esta institución, así como las normas internas también se describen las tareas encomendadas por los superiores a cada uno de los trabajadores como lo dice HELLRIEGEL (1998) los sistemas formales incluyen, programas de orientación y capacitación y procesos de tomas de decisiones. (Ver gráficas 07 – 08 – 10 – 11).

### **Conclusiones**

- La cultura existente en la empresa "Ned Red Rural Inkawasi" de la provincia de Ferreñafe - Lambayeque, es de mercado porque en dicha organización existen pocas reglas y procedimientos formales y a la vez reflejan la importancia de lograr metas trazadas por la institución y lograr participación en el mercado en cada período que esta labora.
- Los valores, creencias, normas, principios, etc, que se comparten dentro de la organización se encuentran totalmente vinculados a los trabajadores que tienen un periodo de tiempo considerable dentro de la empresa pero en el caso de los que recién se han integrado aun logran del todo adaptarse a la empresa,
- Los empleados de la empresa Ned Red Rural Inkawasi", tienen en claro las tareas que se deben desempeñar dentro de la organización, y a la vez cuentan con un manual de procedimientos, como guía de cada una de las labores que se les encomienda.

### **Recomendaciones**

- La cultura existente en la empresa "Ned Red Rural Inkawasi", deberían poseer más normas, reglas para poder hacer el trabajo más eficaz, ya que estarían escritas y los trabajadores tendrían una visión más clara de los procedimientos que deban seguirse por parte de cada uno de los trabajadores de la empresa.
- Los valores creencias, normas, principios, etc, que debe existen dentro de la organización, deben estar reflejadas en cada uno de los directivos de la empresa así como en los trabajadores, para que se pueda lograr un buen clima dentro de ella.
- Las tareas o actividades que se realicen en la empresa deben estar sujetas a manuales de procedimientos, como existe en el caso de esta organización pero a la vez debe

existir una organización informal para poder tener en cuenta ideas de los empleados ya que ellos son los que interactúan diariamente con los clientes y por lo tanto tendrán sugerencias que aportar.

### **Bibliografía**

DAFT, RICHARD L. Teoría y diseño organizacional, 6ta edición, Tomsom editores, México 2000.

ETKIN, JORGE, Política gobierno y gerencia de las organizaciones. Acuerdos, dualidades, divergencias, Prentice Hall, Buenos Aires, 2000.

HELLRIEGEL DAN & colabs, comportamiento organizacional, 8va edición, Tomsom editores, México, 1998.

KINICKI, ANGELO y KREITNER, ROBERT (2003). Comportamiento organizacional. Mc Graw Hill. México. 2003.

ROBBINS STEPHEN P., comportamiento organizacional, 8tva edición, Prentice Hall, México 1999.

### **Anexos**

Instrucciones: Marcar con un aspa en la casilla que crea conveniente, las casillas van del menor al mayor nivel en cada sistema y a nivel de todos los sistemas

PERFIL DE ORGANIZACIÓN: GRUPO EMPRESARIA "NED RED RURAL INKAWASI"

VARIABLES DE LA ORGANIZACIÓN	SISTEMA 1	SISTEMA 2	SISTEMA 3	SISTEMA 4
1.- ¿Está de acuerdo con los valores, creencias y normas que se comparten dentro de su centro de trabajo?	Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	En Desacuerdo <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Completamente de Acuerdo <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
2.- ¿Usted cree que los trabajadores se sienten identificados con la empresa, es decir, tienen una visión clara de lo que representa la organización?	No del todo <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	No mucho <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Mas o menos <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Completamente <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
3.- ¿Los directivos de esta empresa son para usted ejemplo o referencia en principios morales, valores y una personalidad la cual se pueda imitar?	Rara vez <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Algunas veces <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Generalmente <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Siempre <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
4.- ¿Los valores que comparte con sus compañeros de trabajo están de acuerdo a las normas, principios, objetivos y visión de la empresa?	Muy pocas veces <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	De vez en cuando <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Frecuentemente <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Constantemente <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
5.¿Cómo se establecen los objetivos organizacionales?	Se dictan Órdenes <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Ordenes, se invita a comentarios <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Despues de discusión mediante ordenes <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Mediante grupos de acción <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
6.¿ Cuánta resistencia se presenta a los objetivos?	Fuerte Resistencia <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Resistencia moderada <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	A veces alguna resistencia <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Poca o ninguna <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
7.- Cuando llegó por primera vez a esta empresa, ¿se le comunicó las normas internas y se le capacitó acerca del	Ninguna vez <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Pocas veces <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Regularmente <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Totalmente <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

desempeño su puesto de trabajo?																									
8.- Los directivos de esta empresa ¿prestan atención a las necesidades de sus empleados: enseñan, capacitan y reconocen el buen desempeño de los trabajadores?	Muy poco					Alguna vez					Con frecuencia					Siempre									
9.- ¿Se siente comprometido con la empresa, se identifica con ella y está motivado a trabajar en equipo?	No del todo					Ocasionalmente					Generalmente					Completamente									
10.- Para asegurar la estabilidad de la empresa se describen con claridad las tareas, y tienen un manual de procedimientos	Ninguno					Relativamente poco					Con frecuencia					Continuamente									
11.- ¿Cree que el comportamiento de alguno de tus compañeros influye en su desempeño laboral?	Rara vez					Algunas veces					Generalmente					Siempre									

# **Evaluación del proceso de Reclutamiento y Selección de personas en el Hotel Casa de La Luna en la Ciudad de Chiclayo**

López-torres Aurich, Camila

## **Resumen**

El reclutamiento forma parte del proceso de incorporar personas a la organización, y es mediante este que se comunica a los candidatos, aquellos que pertenecen al mercado laboral, la oferta de oportunidades de empleo. El curriculum es la tarjeta de visita de los candidatos, la que ellos presentan ante una oferta de trabajo. Después del reclutamiento, sigue la selección en los procesos de incorporación de personas a la organización. Es aquí donde se escogen los mejores candidatos para la organización. Más que nada este proceso e selección, es un proceso de comparación, decisión y elección. Las bases para seleccionar personas, son la información sobre el cargo y la aplicación de las técnicas de selección para recoger información sobre el candidato. Las principales técnicas de selección son la entrevista, las pruebas de conocimiento o de capacidad, las pruebas psicométricas, las pruebas de personalidad y las técnicas de simulación.

**Palabras Claves:** Reclutamiento, selección, personal.

## **Abstract**

The recruitment is part of the process of incorporating people to the organization, and it is by means of this that communicates to candidates, those that belong to the labor market, the offer of employment opportunities. The curriculum is the targeta of candidates' visit, the one that they present before a work offer. After the recruitment, it follows the selection in the processes of people's incorporation to the organization. It is here where it is chosen best candidates for the organization. More than anything this process and selection, are a comparison process, decision and election. The bases to select people, are the information on the position and the application of the technical ones of selection to pick up information on candidate. The main selection techniques are the interview, the tests of knowledge or of capacity, the psychometric tests, the tests of personality and the simulation techniques.

**Key words:** Recruitment, selection, personnel.

## **Introducción:**

Cuando las organizaciones son exitosas, tienden a crecer o, como mínimo a sobrevivir. El crecimiento exige mayor complejidad en los recursos necesarios para ejecutar las operaciones, ya que aumenta el capital, se incrementan la tecnología, las unidades de apoyo, etc.; además provoca el aumento del número de personas y genera la necesidad de intensificar la aplicación de conocimientos, habilidades y destrezas indispensables para mantener la competitividad del negocio; así se garantiza que los recursos materiales, financieros y tecnológicos se utilicen con eficiencia y eficacia, y que las personas representen la diferencia competitiva que mantiene y promueve el éxito organizacional: constituyen la competencia básica de la organización, su principal ventaja competitiva en un mundo globalizado inestable, cambiante y competitivo en extremo.

Para movilizar y utilizar con plenitud a las personas en sus actividades, las organizaciones están cambiando los conceptos y modificando las prácticas gerenciales. En vez de invertir directamente en los productos y servicios, están invirtiendo en las personas que los conocen y saben como crearlos, desarrollarlos, producirlos y mejorarlos. En vez de invertir directamente en los clientes, están invirtiendo en las personas que los atienden y les sirven, y saben como satisfacerlos y encantarlos. Las personas constituyen el elemento básico del éxito empresarial. Es por este motivo que debemos saber como reclutar y seleccionar a las personas mas adecuadas para que se desempeñen satisfactoriamente en la organización. De realizar estos procesos correctamente, se tendrán las personas idóneas para el cumplimiento de las labores requeridas. Este proceso consiste en la solicitud de empleo, entrevista inicial de selección, pruebas y test de selección, entrevistas, examen médico, análisis y decisión final.

## **Antecedentes**

El Hotel Casa de la Luna se encuentra ubicado en la ciudad de Chiclayo, conocida como la "Ciudad de la Amistad", la cual es capital del departamento de Lambayeque, lugar lleno de magia e historia desde sus culturas prehispánicas. Es por ello que en Hotel nos sentimos comprometidos de buscar que cada persona que nos visite, se sienta en un ambiente acogedor y con la confianza de sentirse en casa, llena de tranquilidad y alegría. Día a día nos exigimos ofrecerles lo mejor y estamos seguros que encontrará una distinción entre nosotros, por eso lo invitamos a que conozca la belleza, folklore y encanto del norte del Perú.

Ubicación: José Bernardo Alcedo # 250, Urb. Patazca – Chiclayo.

## **Situación Problemática:**

Las organizaciones constantemente requieren de personal, el cual cumpla con el perfil idóneo y que de esta manera, pueda desempeñar satisfactoriamente un determinado cargo. Este proceso es llevado a cabo por los directivos de la empresa, quienes en ese momento tienen la tarea de decidir qué persona realizara tal labor y si aquella es la más indicada para realizarla. De cometer un error en esta selección, se perjudicaría no solo la empresa, sino también el mismo trabajador ya que sería cambiado de labor por no poder desempeñarla satisfactoriamente y obviamente sin cumplir las expectativas que tenían sus directivos al momento de la selección.

## **Problema**

¿Cuál es la evaluación del proceso de reclutamiento y selección de personas en el hotel casa de la luna de la ciudad de Chiclayo?

## **Objetivos:**

### **Objetivo General:**

✓ Evaluar el proceso de reclutamiento y selección de personas en el Hotel Casa de la Luna de la ciudad de Chiclayo.

### **Objetivos Específicos:**

- ✓ Analizar el proceso de diseño de cargos.
- ✓ Determinar cómo es el proceso de reclutamiento y selección de personas en el Hotel Casa de la Luna de la ciudad de Chiclayo.
- ✓ Definir las fases de selección que se toman en cuenta ante este proceso.
- ✓ Definir los tipos de proceso de selección existentes.
- ✓ Determinar los canales de reclutamiento tanto interno como externo.

### **Metodología:**

**Tipo de trabajo:** El presente trabajo está dirigido a una investigación descriptiva, en donde se explorará e identificará el proceso de reclutamiento y selección de personal en el Hotel Casa de la Luna de la ciudad de Chiclayo, para la cual formularemos objetivos y describiremos los procesos que presenten.

### **Métodos, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos:**

- **Primario:** la recolección de datos a nivel primario se realizó mediante entrevistas y la observación en si. La entrevista como técnica nos permitirá obtener la información directa y necesaria, acerca de los procesos de reclutamiento y selección de personas en el Hotel Casa de la Luna ubicado en la ciudad de Chiclayo. La modalidad de la entrevista es estructurada y en la cual el contenido, formulación, secuencia de preguntas y comentarios se presenta de la misma manera a todos los entrevistados.
- **Secundarias:** Libros, fichaje.

### **Justificación:**

Debido a la importancia que tiene este proceso, es necesario saber con precisión los pasos a seguir en el reclutamiento y selección de personal, para que de esta forma se pueda evitar en su mayoría, futuros errores que perjudiquen a la empresa, en cuanto a contratación de personal y que no tengan el nivel de productividad que la empresa requiere.

## **Marco Teórico**

### **Reclutamiento de personas:**

El reclutamiento corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del mercado de recursos humano para abastecer su proceso selectivo. El reclutamiento funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo en el MRH. El reclutamiento, como ocurre al proceso de comunicación, es un proceso de doble vía que comunica y divulga las oportunidades de empleo, al tiempo que atrae los candidatos para el proceso selectivo.

### **Reclutamiento interno y externo.**

El reclutamiento interno 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. El reclutamiento externo se dirige a candidatos que están en el MRH, fuera de la organización, para someterlos al proceso de selección de personal. En uno privilegia los empleados actuales para ofrecerles oportunidades mejores en la organización, mientras que el otro busca candidatos externos para traer experiencias y habilidades que no existen actualmente en la organización.

El reclutamiento interno se lleva a cabo a través de oferta de ascensos (cargos más elevados y, en consecuencia, más complejos, pero en la misma área de actividad de la persona) y

transferencias (cargos del mismo nivel, pero que involucran otras habilidades y conocimientos de la persona y están situadas en otra área de actividad en la organización).

Las ventajas del reclutamiento interno son, aprovechar mejor el potencial humano de la organización, , motiva el desarrollo profesional de los actuales empleados, incentiva la permanencia de los empleados y su fidelidad a la organización, ideal para situaciones de estabilidad y poco cambio ambiental, no requiere socialización organizacional de nuevos miembros, probabilidad de mejor selección, pues los candidatos son bien conocidos y el costo financiero es menor que el del reclutamiento externo. Las contras del reclutamiento interno serían que puede bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas, facilita el conservatismo y favorece la rutina actual, mantiene casi inalterable el actual patrimonio humano de la organización, ideal para empresas burocráticas y mecanicistas, mantiene y conserva la cultura organizacional existente y funciona como un sistema cerrado de reciclaje continuo.

Las ventajas del reclutamiento externo son, introduce ideas nuevas en la organización como talentos, habilidades y expectativas, enriquece el patrimonio humano, por el aporte de nuevos talentos y habilidades, aumenta el capital intelectual al incluir nuevos conocimientos y destrezas, renueva la cultura organizacional y la enriquece con nuevas aspiraciones, incentiva la interacción de la organización con el MRH y puede enriquecer más intensa y rápidamente el capital intelectual. Los puntos en contra del reclutamiento externo son que afecta negativamente la motivación de los empleados en la organización, reduce la fidelidad de los empleados, al ofrecer las oportunidades a extraños, requiere aplicación de técnicas selectivas para elegir los candidatos externos, esto representa costos operacionales, exige esquemas de socialización organizacional para los nuevos empleados y es más costoso, oneroso, prolongado e inseguro que el reclutamiento interno.

### **Selección de personas:**

La selección de personas funciona como un filtro que permite que sólo algunas personas puedan ingresar en la organización: las que presenten características deseadas por la organización. En términos mas amplios, la selección busca los candidatos (entre varios reclutados) más adecuados para los cargos de la organización, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. Entonces la selección es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones del mercado.

### **Técnicas de selección.**

Obtenida la información básica respecto del cargo que se debe cubrir, también se debe obtener información respecto de los candidatos que se presentan. El paso siguiente es la elección de las técnicas de selección para conocer y escoger a los candidatos adecuados. Las técnicas de selección se agrupan en cinco categorías: entrevista, pruebas de conocimiento o capacidad, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación.

Las técnicas de selección permiten rastrear las características personales del candidato a través de muestras de su comportamiento. Una buena técnica de selección debe tener ciertos atributos, como rapidez y confiabilidad.

**A) Entrevista de selección:** Es la técnica de selección más utilizada y un paso imprescindible para concluir con éxito el proceso. Además, es la oportunidad para tratar de conocer la calidad motivacional y ciertas características temperamentales y profesionales del candidato. La entrevista tiene diversas aplicaciones en las organizaciones, ya que puede emplearse en la selección inicial de los candidatos durante el reclutamiento, como entrevista personal inicial en la selección, entrevista técnica para evaluar conocimientos técnicos y especializados, entrevista de consejería y orientación profesional en el servicio social, de la salida de los empleados desvinculados o despedidos de las empresas, etc. Como en todo proceso de comunicación, la entrevista experimenta todas las desventajas (ruido, omisión, distorsión, sobrecarga, y, especialmente, barreras) que padece la comunicación humana. Para reducir estas limitaciones, se puede introducir cierta negentropía (entropía negativa) en el sistema a

través de dos medidas capaces de mejorar el grado de confianza y validez de la entrevista: mejorar el proceso de entrevista y entrenar a los entrevistadores.

La entrevista puede ser: entrevista totalmente estandarizada, entrevista estandarizada sólo en preguntas, entrevista dirigida, entrevista no dirigida.

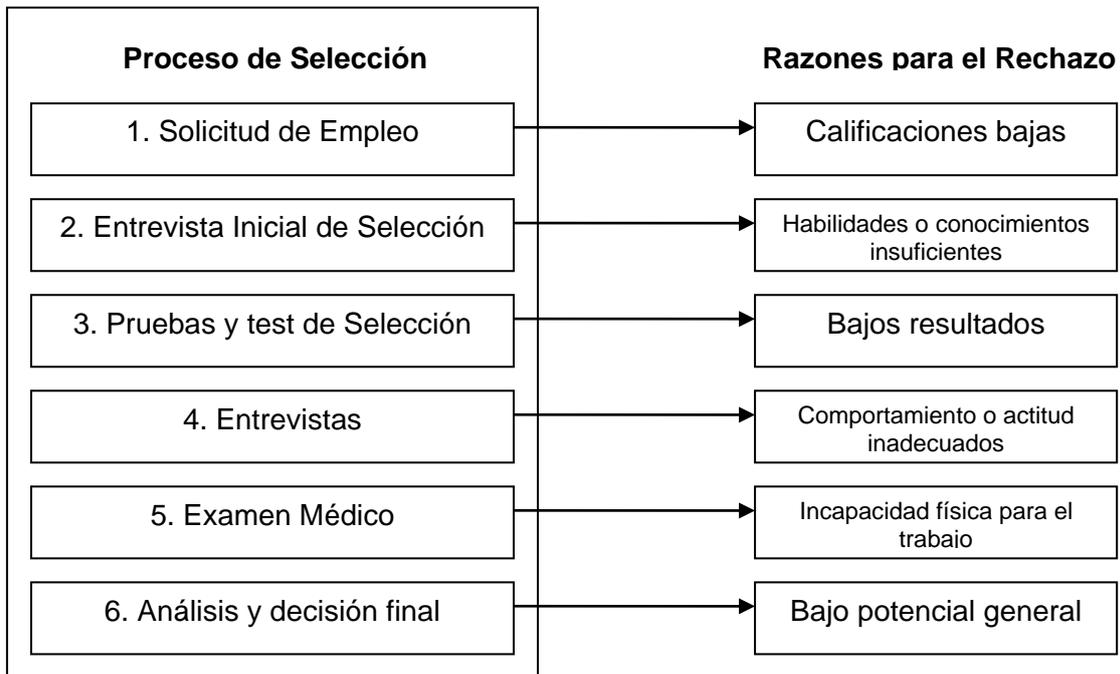
**B) Pruebas de conocimientos o de capacidades:** Son instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos exigidos por el cargo vacante. Trata de medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos, como nociones de informática, contabilidad, redacción, inglés, etc. Por otro lado las pruebas de capacidad constituyen muestras de trabajo utilizadas como pruebas para comprobar el desempeño de los candidatos. Estas pruebas tratan de medir el grado de capacidad o la habilidad para ciertas tareas, como la pericia en el manejo de computadores, la pericia del conductor de camión o el operador de un cargador, de la digitadora o del operador de máquinas.

**C) Pruebas psicométricas:** Constituyen una medida objetiva y estandarizada de una muestra del comportamiento referente a aptitudes de la persona. Las pruebas psicométricas se utilizan como medida de desempeño y se basan en muestras estáticas de comparación, las cuales se aplican en condiciones estandarizadas. Los resultados de las pruebas de una persona se comparan con estándares de resultados en muestras representativas, para obtener resultados en percentiles. Por esta razón, las pruebas psicométricas presentan tres características que las entrevistas y pruebas tradicionales y objetivas no tienen: predictibilidad, validez y precisión.

**D) Pruebas de personalidad:** Personalidad no es sólo el conjunto de ciertos aspectos medibles, pues es una integración, una mezcla, un todo organizado. El término personalidad representa la integración única de características medibles relacionadas con aspectos permanentes y consistentes de una persona. Estas características se identifican como rasgos de personalidad y distinguen a las personas de los demás. Las pruebas de personalidad revelan ciertos aspectos de las características superficiales de las personas, como los determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotípicos) y los determinados por el temperamento (rasgos innatos o genotípicos). Las pruebas de personalidad son específicas cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad, como equilibrio emocional, frustraciones, intereses, motivación, etc. En esta categoría se hallan los inventarios de intereses, de motivación y de frustración. Tanto la aplicación como la interpretación de los test o pruebas de personalidad exigen la intervención de un psicólogo.

**E) Técnicas de simulación:** Las técnicas de simulación abandonan el tratamiento individual y asilado para centrarse en el tratamiento en grupo, y sustituyen el método verbal o de ejecución por la acción social. Son en esencia técnicas de dinámica en grupo. La principal técnica de simulación es el psicodrama, fundamentando la teoría general de papeles: cada persona representa los papeles más característicos de su comportamiento, sea individualmente o en interacción con una o varias personas. Así se establecen vínculos que le son habituales o intentan establecer otros nuevos; actúa aquí y ahora como en su situación cotidiana, lo cual permite analizar y diagnosticar su propio esquema de comportamiento.

**Proceso de Selección:**



( Fuente: "Gestion del Talento Humano" – Idalberto Chiavenato )

### Resultados:

#### Entrevista

(Dirigida al encargado de contratar al personal)

#### 1) ¿En que consiste el proceso de diseño de cargos?

- Está definido mediante los puestos que existen dentro de un hotel, es decir, se necesita de un recepcionista, de un botones, así como de un encargado de cocina y de mantenimiento. Es decir, los puestos a ocupar están bien definidos antes de cualquier proceso de reclutamiento y selección de personal.

#### 2) ¿Cómo es el proceso de reclutamiento y selección de personal?

- El proceso de reclutamiento y selección de personal que se lleva a cabo en el Hotel Casa de la Luna ubicado en la ciudad de Chiclayo, sigue de la siguiente forma: primero se da la evaluación del curriculum, lo cual sirve de referencia al entrevistador para seguir al siguiente paso; en el cual se lleva a cabo la entrevista, es aquí donde el entrevistador tiene la oportunidad de conocer la motivación y otras características temperamentales del candidato. Finalmente, al pasar la entrevista se lleva a cabo un periodo de prueba de 15 días, es aquí donde se confirma de alguna manera si el candidato cubre las expectativas para cubrir el puesto.

#### 3) ¿Cuáles son los canales de reclutamiento tanto internos como externos utilizados?

- Los canales externos utilizados en el Hotel, son a través de anuncios en el periódico así como también la referencia de algún conocido allegado. En cuanto a los canales internos, se llevan a cabo mediante ascensos y transferencias a otros puestos.

#### 4) ¿Cuáles son las fases de selección que se toman en cuenta?

- Como primera fase, el análisis del puesto, seguido de la captación de candidatos, la preselección y finalmente la entrevista.

## **5) ¿Cuales son los tipos de de proceso de selección que toman en cuenta?**

- Se inicia con la entrevista personal, la cual se trata de un proceso de comunicación entre dos personas o más con el fin de aplicar determinados estímulos para verificar sus reacciones y así verificar su comportamiento ante diferentes situaciones. A continuación, se da la evaluación psicológica la cual se utiliza como medida de desempeño y se comparan y aplican a condiciones ya estandarizadas. Por ultimo, la evaluación práctica, donde el candidato demuestra saber lo que se requiere para el puesto, ya sea por escrito o llevando a cabo la función.

### **Entrevista**

(Dirigida a los Trabajadores)

#### **1) ¿En qué consiste el cargo que desempeña en la empresa?**

- Administrador del Hotel.
- Recepcionista.
- Jefe de cocina.
- Jefe de mantenimiento y limpieza.

#### **2) ¿Cómo fue el proceso de reclutamiento y selección que se llevo a cabo cuando ingresaron a trabajar a esta empresa?**

- Presenté mi curriculum, luego tuve una entrevista con el dueño del Hotel, el Sr. Fernández.

#### **3) ¿Qué canales de reclutamiento tanto internos como externos se utilizaron al momento de ingresar a esta empresa?**

- Fue externamente, se publicó un anuncio en el periódico.

#### **4) ¿Cuáles fueron las fases de selección por las que usted paso para ingresar a trabajar a esta empresa?**

- La captación de candidatos, seguido de la preselección y por último la entrevista.

#### **5) ¿Qué tipo de procesos de selección se tomaron en cuenta cuando fue seleccionado?**

- La entrevista personal, la evaluación psicológica y finalmente la evaluación practica.

### **Discusión de Resultados**

#### **Diseño de Cargos:**

El gerente contesto que el diseño de cargos esta definido de acuerdo a los puestos que hay en un hotel, es decir, como el de recepcionista, housekeeping, etc. Que estos puestos ya se conocen, de acuerdo al negocio que se dedique. Como podemos ver aquí no se cuenta con una definición precisa de lo que es el diseño de cargos. Pues para diseñar cargos, es necesario saber con exactitud primeramente, lo que se necesita dentro de la organización, luego diseñar el cargo de acuerdo a las necesidades encontradas para que así el trabajador sepa hasta que punto va llegar su labor.

El proceso de reclutamiento y selección de personas que se llevó a cabo, fue mediante la evaluación de curriculums, donde se realiza la primera parte del proceso de selección, ya que al evaluar los curriculums, se van descartando los que no prometen ser idóneos para el puesto a ocupar. De esta manera, no se le hace perder el tiempo al candidato y tampoco al entrevistador. El siguiente paso es la entrevista, un paso imprescindible para concluir con éxito el proceso. Además, es la oportunidad para tratar de conocer la calidad motivacional y ciertas características temperamentales y profesionales del candidato. De ser satisfactorio el resultado de las dos pruebas previas, se pasa al periodo de prueba, que dura quince días, donde valga la redundancia, se pone a prueba las capacidades del candidato, tanto físicas como intelectuales.

Como podemos ver, no se llevaron a cabo en su totalidad, todas las partes del proceso de reclutamiento y selección de personal, pero las que se tomaron en cuenta, fueron las principales.

Los canales de reclutamiento externos utilizados es por medio de avisos en el periódico, así como la referencia de algún conocido. Los canales de distribución internos, es mediante ascensos y referencias.

Las fases de selección que se tomaron en cuenta, fue el análisis del puesto, en donde se describen las funciones que deberá llevar a cabo el futuro integrante de la organización. La captación de candidatos, donde a través de diversos medios de difusión como anuncios en el periódico, radio, etc, se atrae a candidatos que estén interesados en el puesto. Como tercer paso, se realiza una preselección de candidatos, se acortan los curriculums de aquellos que no se encuentran dentro del perfil requerido. Finalmente se lleva a cabo la entrevista. Dentro de las fases de selección de personal, se toma en cuenta también la planificación de las necesidades del personal que se encuentra ya trabajando en la organización. Esta fase es importante, pero no la toman en cuenta al momento de la selección en el hotel.

Los tipos de proceso de selección son la entrevista, que es la técnica de selección más utilizada y un paso imprescindible para concluir con éxito el proceso. Además, es la oportunidad para tratar de conocer la calidad motivacional y ciertas características temperamentales y profesionales del candidato. La entrevista tiene diversas aplicaciones en las organizaciones, ya que puede emplearse en la selección inicial de los candidatos durante el reclutamiento, como entrevista personal inicial en la selección, entrevista técnica para evaluar conocimientos técnicos y especializados, etc. Las pruebas de conocimientos o de capacidades, que son instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos exigidos por el cargo vacante. Trata de medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos del candidato. Las pruebas psicométricas, constituyen una medida objetiva y estandarizada del comportamiento referente a aptitudes de la persona. Las pruebas psicométricas se utilizan como medida de desempeño. Las pruebas de personalidad: el término personalidad representa la integración única de características medibles relacionadas con aspectos permanentes y consistentes de una persona. Las técnicas de simulación, estas se centran en el tratamiento en grupo, y sustituyen el método verbal o de ejecución por la acción social.

De todos estos pasos en el proceso de selección, en el hotel solo se utilizan la entrevista de selección, la evaluación psicológica y la evaluación práctica.

### **Conclusiones**

El diseño de cargos esta definido según los puestos que existen en un hotel, como el de recepcionista, el jefe de mantenimiento y limpieza, el jefe de cocina. Estos cargos están definidos por las necesidades que se presentan en una empresa de servicios como lo es un hotel.

El proceso de reclutamiento consiste en captar gente interesada en el puesto que se necesita cumplir, para esto se puede utilizar canales internos como externos. En el caso de los canales externos, se realiza mediante anuncios en el periódico y en los canales internos, mediante recomendaciones. Para la selección de personas se presentan primeramente, los curriculums, después de este primer paso, se hace una preselección, donde se dejan de lado aquellos curriculums que no cumplen las expectativas necesarias para el puesto. De esta manera se le ahorra tiempo al candidato y al entrevistador. Finalmente la entrevista, donde se conocen aspectos motivacionales del candidato, así como su temperamento.

Las fases de selección que se tomaron en cuenta fueron las siguientes, se presentaron los curriculums, se hicieron las evaluaciones necesarias de los mismos, se hicieron las llamadas a aquellos que presentaban el perfil adecuado, para entrevistarse con el encargado de realizarlas. Como acto final, se realiza la entrevista.

El proceso de selección se realizó mediante la entrevista personal, donde se conoce aspectos mas cercanos de la persona, seguido de la evaluación psicológica, aquí se tiene noción acerca

del comportamiento del candidato y como ultimo paso, se realiza la evaluación practica, donde se pone en practica los conocimientos y aptitudes del candidato.

### Recomendaciones

Es necesario que antes de realizar un proceso de selección se vean cuales son las necesidades del personal en ese momento, es importante ya que seguido de este se encuentra el diseño de cargos, que es donde se debe especificar las labores que llevará a cabo el trabajador, debe ser detallado y preferiblemente por escrito, para evitar errores futuros.

En el proceso de selección deben tomarse en cuenta también, pruebas de conocimiento y capacidad, así como las psicométricas y las técnicas de simulación, de ser así el proceso de selección tendrá mejores resultados. De esta manera se ahorrara dinero y tiempo en este proceso.

### Bibliografía

Chiavenato, I (2002) *Gestión del Talento Humano*. Editorial McGraw-Hill. Colombia.

Ferreiro, P, Alcazar, M (2001) *Gobierno de Personas en la empresa*, editorial Universidad de Piura. Perú.

Maristany, J (2000) *Administración de Recursos Humanos*. Primera edicion. Editorial Prentice Hall. Argentina.

William, B. Werther, Jr. Keith D. (2000) *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Quinta edicion. Editorial McGraw-Hill. Mexico.

### Lincografía:

<http://www.enjoy-peru-hotels.com/hoteles-peru/hoteles-peru-hoteles-en-chiclayo-hotel-casa-de-la-luna-hotel.php>

### Anexos

#### ANEXO 01

#### ENTREVISTA

(Dirigida al encargado de contratar al personal)

Fecha : \_\_\_\_\_  
Hora : \_\_\_\_\_  
Lugar : \_\_\_\_\_

1) ¿En que consiste el proceso de diseño de cargos?

\_\_\_\_\_

2) ¿Cómo es el proceso de reclutamiento y selección de personal?

\_\_\_\_\_

3) ¿Cuáles son los canales de reclutamiento tanto internos como externos utilizados?

---

---

---

4) ¿Cuáles son las fases de selección que se toman en cuenta?

---

---

---

5) ¿Cuales son los tipos de de proceso de selección que toman en cuenta?

---

---

**ENTREVISTA**  
(Dirigida a los Trabajadores)

Fecha : \_\_\_\_\_  
Hora : \_\_\_\_\_  
Lugar : \_\_\_\_\_

1) ¿En que consiste el cargo que desempeñas en la empresa?

---

2) ¿Cómo fue el proceso de reclutamiento y selección que se llevo a cabo cuando ingresaron a trabajar a esta empresa?

---

3) ¿Qué canales de reclutamiento tanto internos como externos se utilizaron al momento de ingresar a esta empresa?

---

---

---

4) ¿Cuáles fueron las fases de selección por las que usted paso para ingresar a trabajar a esta empresa?

---

---

---

5) ¿Qué tipo de procesos de selección se tomaron en cuenta cuando fue seleccionado?

---

---

---

# **Análisis de la Gestión en el Proceso de Reclutamiento y Selección de personal en el Restaurante “Chifa Dragón Oriental” en la ciudad de Chiclayo**

Mestanza Requejo Víctor Alonzo

## **Resumen**

Como objetivo principal en el presente artículo de investigación es dar a conocer la forma de selección del personal que labora dentro del Restaurante “Chifa Dragón Oriental”; y de que manera logra influir esto en el trabajo que realizan sus empleados, de acuerdo a esto se verá si los trabajadores cumplen con las expectativas y necesidades requeridas por parte de la empresa y de que manera logra influir esto en el mercado competitivo.

Este proceso permite a la empresa poder observar y apreciar como debe asumirse un control de sus empleados desde el momento inicial que se efectúa la selección y se elige a las personas más competentes para la función o cargo que se requiera asumir o desempeñar dentro de la empresa.

Resulta ser muy importante para nosotros como futuros administradores el tener un conocimiento amplio de este tema por lo cual nosotros asumiremos el papel de seleccionar a futuros empleados basándonos en los requerimientos básicos que ostente dicha empresa, esto nos servirá para ampliar nuestras destrezas y nociones para crecer como futuros profesionales y trabajadores.

**Palabras claves:** Proceso de la selección, El rendimiento del personal, Métodos de entrevista

## **Abstract**

As main objective presently articulate of investigation it is to give to know the form of the personnel's selection that he/she works inside Restoring "Chifa Oriental" Dragón; and that way is able to influence this in the work that its employees carry out, according to this it will be seen if the workers fulfill the expectations and necessities required on the part of the company and that way is able to influence this in the competitive market.

This process allows to the company to be able to observe and to appreciate like a control of its employees should be assumed from the initial moment that the selection is made and it is chosen most competent people for the function or position that it is required to assume or to carry out inside the company.

It turns out to be very important for us as administrating futures having a wide knowledge of this topic reason why we will assume the paper of selecting to futures employees basing us on the basic requirements that it shows this company, this will be good us to enlarge our dexterities and notions to grow as professional futures and workers.

**Key words:** Process of Selection, Performance the personnel, Interview methods

## Introducción

Las empresas hoy en día buscan un adecuado manejo de personal el cual cubra las exigencias y necesidades de la organización, a la cual le permitirá obtener como resultado una impecable conducción de la fuerza laboral, obteniendo como resultado el alcance de objetivos trazados por la empresa, logrando con ello un aumento en las ventas y el crecimiento mismo de la organización.

El proceso de selección de personal incide bastante en saber cuan aptos son los postulantes para cubrir las vacantes disponibles, este proceso de selección funciona para determinar si los candidatos realmente tienen la capacidad suficiente de hacer crecer y mejorar la empresa.

El presente trabajo busca ver si el proceso y selección fue el más adecuado en la empresa, viendo a continuación el punto a tratar:

El proceso de selección, el cual nos permitirá y ayudara a escoger con mayor determinación los postulantes que pueden desempeñar y cubrir con los requerimientos y exigencias que se manejen dentro de la empresa.

Finalmente como propósito de esta investigación se dan a conocer los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas, instrumento utilizado en la investigación.

## Antecedentes

White y Doyle (1997) hicieron una encuesta sobre las prácticas de selección de pequeñas empresas de arquitectos, consultores en management, etc. para saber como seleccionan a los nuevos miembros y qué criterio de selección utilizan. A pesar de que existen diferencias entre las profesiones y que todos afirmaron que publicaban avisos clasificados, se encontró mucho de "de boca a boca" y métodos de contacto personal que se utilizan para reclutar postulantes. Por ejemplo, el 89% de las empresas se han manejado a través de recomendaciones, un 44% ha utilizado recomendaciones de sus actuales empleados.

Todas las empresas han realizado una entrevista formal en la selección, pero muy pocas han utilizado test de habilidades o cuestionarios de personalidad. Los períodos de prueba eran una constante. Además de las calificaciones profesionales, el criterio utilizado en selección hace hincapié en la motivación, orientación al éxito, experiencia relacionada con el puesto de trabajo y potencial de desarrollo profesional.

Bohlander, (2001), En la actualidad la tecnología ha cambiado la forma de reclutar y seleccionar en diversas compañías, Niké es un ejemplo de una empresa que utiliza las entrevistas por computadora. La compañía emplea el método Aspen Tree para contratar a los empleados de niketowns, que son tiendas minoristas que venden los productos Niké. En una tienda que acaba de abrir sus puertas en las Vegas, 6000 personas contestaron a los anuncios que solicitaban trabajadores para ocupar 250 puestos.

Niké utilizó la tecnología de la Respuesta Interactiva de Voz (RIV) para hacer la primera selección. Los solicitantes contestaron 8 preguntas por teléfono, luego de los cual 3500 aspirantes fueron eliminados porque no estaban disponibles en los horarios requeridos o carecían de experiencias de ventas al menudeo.

La entrevista por computadora detectó a los candidatos que habían estado en contextos de servicio al cliente, que les encantaba el deporte y serían buenos representantes de Niké en esa área. "pensamos que es importante conceder una entrevista personal a toda persona que entre en la tienda, dice Brian Rogers, gerente de recursos humanos de la división minorista de Nike. Los solicitantes son clientes y también posibles empleados".

### **Situación Problemática:**

Hoy en día resulta ser mas complicado una buena selección de personal a favor de la empresa, tanto así que la competencia y las exigencias que requieren las organizaciones resulta de vital importancia; es por ello que uno debe adoptar un método que permita facilitar el manejo correcto de la selección ya que si este proceso no se efectúa de una manera correcta no se logra obtener personal capaz que desempeñen los cargos asignados por dicha organización.

Las empresas de nuestro país deben tomar más interés en los conceptos y nociones básicas e importantes en lo que debe ser una adecuada selección de personal y evitar con esto problemas que puedan aquejar y perjudicar a dichas organizaciones que desean sobresalir en el mercado.

### **Problema**

¿De qué manera se da la gestión en el proceso de Reclutamiento y selección de personal en el Restaurante “Chifa Dragón Oriental” en la ciudad de Chiclayo?

### **Objetivos**

#### **Objetivo General:**

- Analizar si la gestión en el proceso de Reclutamiento y Selección de personal en el Restaurante Chifa Dragón Oriental de Chiclayo cubre las necesidades y expectativas que requiere y espera.

#### **Objetivos Específicos:**

- Determinar el cargo y proceso de reclutamiento que se desarrolla en el restaurante Chifa Dragón Oriental.
- Determinar los factores que establece la empresa en el proceso de selección.
- Indicar que expectativas se logra con relación al proceso de selección en la empresa
- Identificar los diferentes tipos de prueba que utilizan para la selección.

### **Metodología:**

#### **TIPO DE INVESTIGACIÓN.**

De acuerdo a la investigación que desarrollare, el tipo de investigación que empleare es descriptiva y analítica, descriptiva por que detallare rasgos, cualidades o atributos de la población objeto de estudio, ya que estudiare la gestión en el proceso de reclutamiento y selección de personal en el restaurante Chifa Dragón Oriental.

Y analítica, porque gracias a las entrevistas y encuestas, tendré precisión en el manejo de la información. Que desarrollare en el restaurante Chifa Dragón Oriental.

#### **DISEÑO DE CONTRATACIÓN DE HIPÓTESIS.**

Conseguiré confirmar si fue cierta o no la hipótesis planteada, mediante la observación, el comportamiento del personal y los entrevistadores, para comprobar o descartar lo antes ya planteado.

## **POBLACIÓN Y MUESTRA**

Durante la investigación que realizare necesitare contrastar o confirmar la hipótesis propuesta mediante las entrevistas, encuestas que pueda desarrollar dentro de la empresa, específicamente a las personas que están relacionadas con esta actividad alas que se les planteara las preguntas sobre este tema.

Mi muestra estará compuesta por todos los trabajadores de la empresa en este caso el restaurante Chifa Dragón Oriental.

## **MÉTODOS Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.**

En este trabajo de investigación utilizare la entrevista como técnica la que me permitirá obtener la información directa y necesaria acerca de la influencia que se da debido a la comunicación en el ambiente de trabajo.

Al igual que la entrevista utilizare la encuesta como otro método de recolección de información, en la cual desarrollare una seria de preguntas de manera idéntica para los trabajadores como para los dueños de la empresa.

Para la elaboración de la entrevista y la encuesta se ha tenido en cuenta: conocimientos básicos acerca de la selección de personal.

## **PLAN DE ANÁLISIS DE LOS DATOS.**

Los datos que registré serán específicos, es decir, recogeré la información necesaria, utilizare también cuadros estadísticos, con cantidades absolutas y referenciales, de cómo los procesos han sido aplicados en las diferentes personas, las tablas que confeccionare serán proporcionales con nuestros resultados; hechos en el programa de Excel.

Una de las supuestas limitaciones que podría encontrar en la realización de la investigación, serian, por ejemplo: la dificultad para entrevistar la los trabajadores debido a que ellos laboran en distintos turnos y el tiempo que emplean en desarrollar su trabajo no les permitiría desarrollar la encuesta de una manera objetiva.

## **Justificación**

La Gestión en el proceso de reclutamiento y selección es muy importante ya que sirve de base fundamental para que la empresa cuente con el personal necesario mejor capacitado y que tenga una eficacia única en el momento de ejercer sus labores dentro de la empresa, esto trae consigo el desarrollo de la empresa.

Finalmente hoy en día en las empresas peruanas, este trabajo podría de alguna manera facilitar y dar a conocer un proceso de selección más favorable dentro de lo que se requiera mejorar en función a la selección del personal de trabajo.

## **Marco Teórico**

Delgado,(2004), menciona que en la Empresa PROHEX manifiestan que la selección es el proceso por el cual se determina entre todos los solicitantes de empleo, quienes son los que cumplen con las expectativas para ocupar el puesto y así darles una posición en nuestra organización, esto implica equipar las habilidades, destrezas, actitudes y personas con especificaciones en el punto.

Aquí el personal debe tener toda la información necesaria de los solicitantes y los puestos a requerir nuevo personal.

### **Información necesaria:**

Los responsables de la información deben fundamentar la disposición que han tomado para dicha decisión en:

-Especificaciones del puesto: los requerimientos del puesto estarán relacionados con las destrezas, con las demandas físicas, la personalidad y otros factores.

- Selectividad al contratar: se entiende en términos de la proporcionalidad de selección, que resultara de la relación entre el número de solicitantes a seleccionar y el total de solicitudes con que se cuente.

- ✧ Solicitud: esta sirve para proporcionar una información bastante rápida y sistemática a cerca del solicitante.
- ✧ Entrevista: el solicitante va a ser entrevistado por el gerente supervisor, dependiendo del puesto a ocupar, la entrevista sirve para muchos propósitos por los que puede emplearse para distintas etapas del procesamiento de selección.
- ✧ Selección preliminar y final: una vez obtenida la información del solicitante, el departamento de empleo hace por lo general la selección preliminar de los candidatos que parezcan ser más calificados. Luego se envía uno o más de los solicitantes al área donde se solicita personal para la entrevista y selección del mismo, esto se realiza por el supervisor de área.

Chiavenato (2002), Tomar la mejor decisión al momento de aceptar o rechazar una persona implica valorar adecuadamente cada uno de los factores y esto significa también que el proceso de selección requiere de un tiempo suficiente que permita a los responsables juzgar los resultados de cada uno de los elementos que cubrirán con éxito y para el éxito la vacante definida.

Werther (2000), La selección de personal es un compendio de planificación, análisis y métodos dirigido a la búsqueda, adecuación e integración del candidato más calificado para cubrir un puesto dentro de la organización.

### **Selección Interna**

Los desafíos internos generados por la organización misma presentan un claro dilema: los gerentes de los diversos departamentos casi siempre desean llenar las vacantes de manera rápida con las personas más calificadas para ejercer la función.

En la mayor parte de los casos los gerentes tienden a esperar a que se produzca una vacante para proceder a llenar una solicitud de personal nuevo. Al mismo tiempo es probable que la política interna de la compañía determine, por ejemplo, que el puesto debe ofrecerse al personal interno por un mínimo de dos semanas antes de ponerlo en el mercado externo. La evaluación de los candidatos internos puede demandar días de labor incluso semanas.

Una vez identificada la persona a quien se desea contratar, es probable que transcurran varias semanas más, antes de que ese segundo puesto pueda ser desempeñado por alguien. Cuando no se detectan candidatos internos adecuados para el puesto, el proceso externo de reclutamiento y de selección puede añadir semanas o incluso meses al objetivo de llenar la vacante. No debe ser una sorpresa para nadie que los gerentes de la compañía empiecen a presionar para que se tome una decisión.

### **Razón de Selección**

Contar con un grupo grande bien calificado de candidatos para llenar vacantes disponibles constituye la situación ideal del proceso de selección. Algunos puestos son más difíciles de cubrir que otros, en particular los que requieren de conocimientos especializados. Cuando un puesto es difícil de ocupar, se trata de un puesto de baja razón de selección. Cuando resulta sencillo llenarlo se define como un puesto de alta razón de selección.

Werther (2000), **establece que el proceso de selección se desarrolla en 8 pasos los cuales son:**

### **Pasos en el Proceso de Selección**

1.- Recepción preliminar de solicitudes

La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal o con la petición de una solicitud de empleo. La mayoría de las organizaciones exige que los solicitantes llenen una solicitud porque son un medio rápido y sistemático de obtener una diversidad de información. La solicitud tiene varios propósitos. Da información que permite decidir si un solicitante cumple con los requerimientos mínimos de experiencia, escolaridad, etc. Asimismo, proporciona al entrevistador una base de información sobre los antecedentes del solicitante. Incluso si los solicitantes acuden con currículos elaborados, es importante que llene una solicitud en las primeras etapas del proceso.

#### 2.- Administración de exámenes

Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos, otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo. Cuando se emplean los exámenes psicológicos, el candidato desempeña varias funciones del puesto y un comité de evaluaciones asigna, en forma individual, una puntuación determinada a cada función. Se computan los resultados, se obtienen los promedios y el candidato logra una puntuación final.

#### 3.- Entrevista de selección

La entrevista consiste en una plática formal y profunda, conducida para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto. El entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas generales: ¿Puede el candidato desempeñar el puesto?, ¿cómo se compara respecto a otras personas que lo han solicitado? Las entrevistas permiten también la comunicación en dos sentidos: los entrevistadores obtienen información acerca del solicitante y éste la obtiene de la organización.

#### 4.- Verificación de referencias y antecedentes

¿Qué tipo de persona es el solicitante?, ¿es confiable la información que proporcionó? Para responder a estas interrogantes, los especialistas en personal recurren a la verificación de datos y referencias. Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo de trabajo. Se trata de descubrir tres áreas:

- Proporcionar una información de la actividad social familiar
- Conocer lo más detalladamente posible la actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo, a razón de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores
- Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada

#### 5.- Evaluación médica

Es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante. Existen poderosas razones que llevan a la empresa a verificar la salud de su futuro personal; aquí se cumplirá una serie de metas particulares:

- Contratar individuos capacitados para la realización de un determinado trabajo.
- Detectar posibles enfermedades
- Adecuar la capacidad física del trabajador al puesto a desempeñar
- Proteger al aspirante de posibles enfermedades profesionales al valorar su estado de salud.

#### 6.- Entrevista con el supervisor

En casi todas las empresas modernas es el supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado quien en último término tiene la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de los nuevos empleados. Siendo éste el caso, es obvio que el futuro supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (sobre todo habilidades y conocimientos técnicos) del solicitante.

#### 7.- Descripción realista del puesto

Cuando el solicitante tiene expectativas equivocadas respecto a su futura posición, el resultado es negativo prácticamente en todos los casos. Para prevenir la reacción de “ustedes nunca me lo advirtieron”, siempre es de gran utilidad llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo o los instrumentos que se utilizarán, de ser posible, en el lugar de trabajo.

#### 8.- Decisión de contratar

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Esta responsabilidad puede corresponder al futuro supervisor del candidato o el departamento de personal. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización, conviene comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. El grupo de las personas rechazadas incluye ya una inversión en tiempo y evaluaciones, y de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto. Incluso si no se prevén vacantes a corto plazo, es conveniente conservar los expedientes de todos los solicitantes para constituir un valioso banco de recursos humanos potenciales.

Bohlanger (2001), las entrevistas de selección han desempeñado un papel muy importante dentro del proceso de elección de candidatos; tanto que es raro encontrar un caso en que se haya contratado a algún empleado sin algún tipo de entrevista. Mayormente según el tipo de puesto, quizá los solicitantes sean entrevistados por una persona, por miembros de un equipo de trabajo o por otras personas de la organización.

#### **Métodos de entrevista:**

Las entrevistas de selección difieren de acuerdo con los métodos que se utilizan para obtener información y descubrir las actitudes y sentimientos de un solicitante.

En la entrevista altamente estructurada, el entrevistador determina el curso que esta seguirá a medida que se formule cada pregunta.

**Entrevista no dirigida:** Dialogo en el cual al candidato se le permite el grado máximo de libertad para decidir el curso de la discusión, mientras el entrevistador se cuida de no influir en los comentarios del candidato.

**Entrevista estructurada:** Dialogo en el cual se utiliza una serie de preguntas estandarizadas con respuestas establecidas.

**Entrevista situacional:** Dialogo en el cual a un aspirante se le comenta un caso hipotético y se le pregunta como lo resolvería.

**Entrevista para describir comportamientos:** Dialogo en el cual un aspirante es cuestionado acerca de lo que haría en situaciones dadas.

**Entrevista de Grupo:** Entrevista en la cual un grupo de entrevistadores cuestiona y observa a un candidato.

Chiavenato (2002), basa las características del cargo en cinco maneras:

#### **Recolección de información acerca del cargo:**

1. **Descripción y análisis del cargo:** Inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el aspirante al cargo) del cargo.
2. **Aplicación de la técnica de los incidentes críticos:** Consiste en que los jefes directos anotan sistemática y rigurosamente todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo considerado.
3. **Requerimiento del personal:** Es la verificación de los datos consignados en el requerimiento, a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y las características del aspirante al cargo.
4. **Análisis del cargo en el mercado:** Es cuando se trata de un cargo nuevo, sobre el que la empresa no tiene una definición a priori.
5. **Hipótesis del trabajo:** En caso de que no pueda aplicarse ninguna de las alternativas anteriores, debe recurrirse a la hipótesis del trabajo, es decir, una predicción aproximada del contenido del cargo.

#### **Resultados**

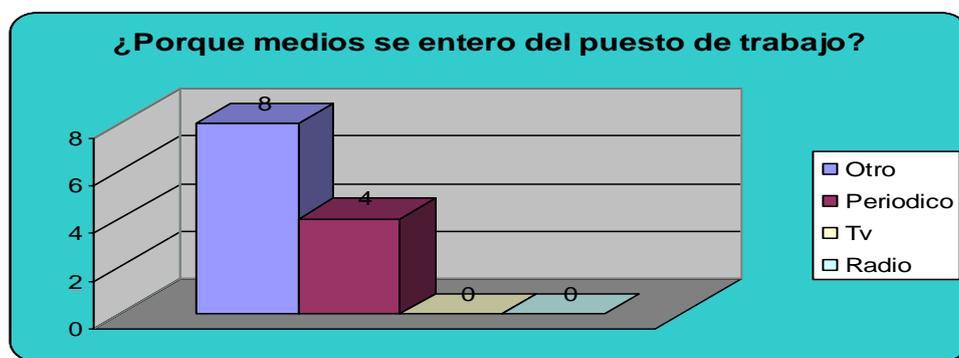
- Antes de efectuar el proceso de selección en la empresa previamente se tiene que iniciar la búsqueda de personal a través de las recomendaciones de trabajo por relaciones familiares y a través de los medios periodísticos, para luego seleccionar los currículos que se creen convenientes, obteniendo con ello un grupo competente de aspirantes.

- A lo que pone mayor importancia la empresa en los aspectos previos a la selección del personal es que basa más su estudio en escoger personas que tengan un porcentaje elevado de trabajadores con conocimientos básicos en el puesto de trabajo que deseen ocupar y que cuenten con documentos básicamente laborales y educacionales que le permitan así a la empresa tener mayor facilidad de escoger a las personas más idóneas para ocupar el puesto requerido.
- El proceso de selección dentro de la empresa se da mediante una evaluación estructurada y basada en el comportamiento que ayuda al trabajador a como desenvolverse en el campo de estudio y como ayudaría a mejorar este, para poder ver su desenvolvimiento en la realidad, será evaluado por el gerente y dueño de la empresa, el cual tomara la decisión de ver si la persona postulante al puesto reúne lo que se necesita para ocupar el puesto de trabajo dentro de la empresa.
- El proceso de selección de los trabajadores en el Restaurante Chifa Dragón Oriental es el más adecuado porque llena las expectativas del gerente y dueño en lo que respecta a la eficiencia de los trabajadores, esto se debe a que los empleados han conseguido las metas organizacionales de la empresa hasta lo que va en la actualidad, y con esto se espera lograr acrecentar más el negocio y permitir a la empresa colocar sucursales que le favorezcan incrementando sus ganancias en el futuro.

Resultados de la encuesta aplicada al Personal del Restaurante Chifa Dragón Oriental.

**Tabla N° 1: Medios por los cuáles se entero del puesto de trabajo.**

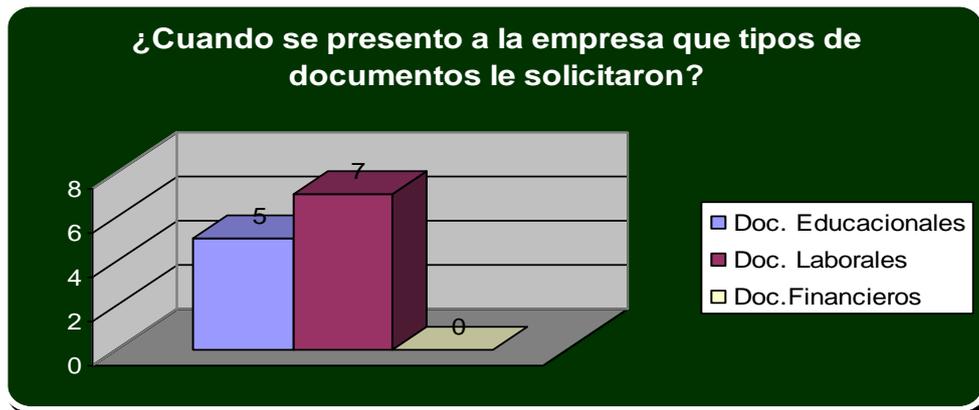
¿Por qué medios se entero del puesto de trabajo?	Total	%
Otro	8	66,67
Periódico	4	33,33
TV	0	0,00
Radio	0	0,00
Total general	12	100



- El personal encuestado nos da a conocer que un 66,67% de los trabajadores se enteraron por otro medio, el cual incluye las recomendaciones de trabajo y el 33,33% indica que se enteraron del puesto de trabajo por medio del periódico.

**Tabla N° 2: Documentos que se solicitan para el reclutamiento del personal.**

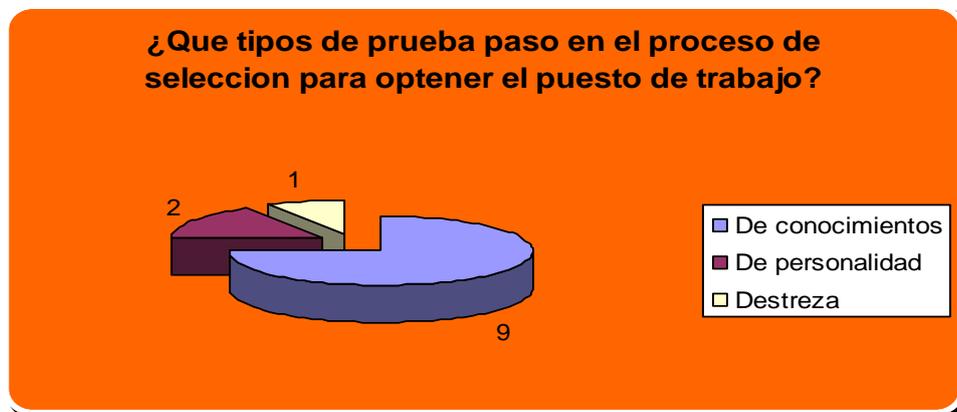
¿Cuándo se presento a la empresa que tipos de documentos le solicitaron?	Total	%
Doc. Educacionales	5	41,67
Doc. Laborales	7	58,33
Doc. Financieros	0	0,00
Total general	12	100



- El 58,33% del personal encuestado respondió que se les solicito de manera esencial documentos laborales, dejando en segundo grado de importancia a los documentos educativos con un 41,67%.

**Tabla Nº 3: Tipos de pruebas en el proceso de Selección de personal**

¿Qué tipos de prueba paso en el proceso de selección para obtener el puesto de trabajo?	Total	%
De conocimientos	9	75
De personalidad	2	17
Destreza	1	8
Total general	12	100

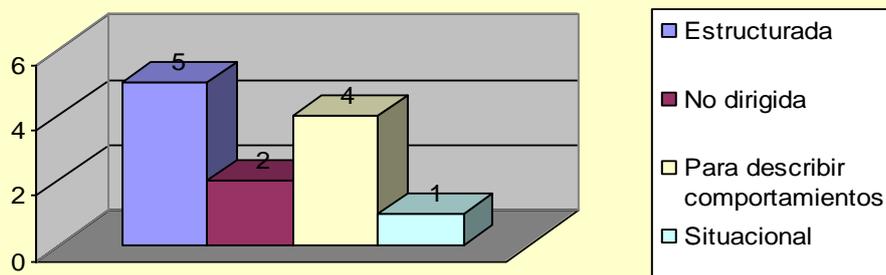


- El 75% del personal indicaron que pasaron por prueba de capacidad cognoscitiva, dejando con un 17% a la capacidad de personalidad y a un 8% con la capacidad de destreza.

**Tabla Nº 4: Tipos de entrevistas que pasa el personal**

En el momento que usted fue entrevistado, ¿Cuál cree usted que fue el tipo de entrevista que utilizaron?	Total	%
Estructurada	5	42
No dirigida	2	17
Para describir comportamientos	4	33
Situacional	1	8
Total general	12	100

**En el momento que fue entrevistado, ¿Cual cree usted que fue el tipo de entrevista que utilizaron?**

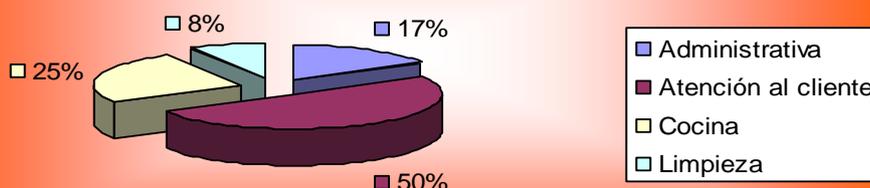


- Un 42% del personal afirma que el tipo de entrevista utilizado en el proceso de selección se realiza de manera estructurada y 33% afirma que la entrevista se dio de manera para describir comportamientos.

**Tabla N° 5: Área de la empresa donde labora.**

¿En que área de la empresa desempeña sus labores?	Total	%
Administrativa	2	16,67
Atención al cliente	6	50,00
Cocina	3	25,00
Limpieza	1	8,33
Total general	12	100

**¿En que area de la empresa desempeña sus labores?**



- El 50% del personal de la empresa labora esencialmente en lo que es la atención al cliente, dejando con 25% de personal que labora en la cocina y a un 16,67% del personal que cumple labores administrativas, quedando el 8,33% restante con las labores de limpieza.

**Conclusiones**

- Evidenciamos también que la empresa utiliza el periódico como medio de publicidad para hacerse más conocida y tener una mayor acogida entre sus clientes, debido al bajo costo se le hace más factible este medio de publicidad.
- La información fue clara a la hora de transmitirla por los medio que se utilizo y llego a las personas indicadas, reflejada en el rendimiento actual de los empleados, cabe también resaltar que no hubo ninguna complicación en el proceso, la respuesta por

parte de la empresa fue rápida y el lugar de entrega de documentos fue dado en la misma empresa.

- La gestión establecida dentro de esta empresa se rige de acuerdo a normas que basan su función básicamente en lo que es el reclutamiento adecuado y una selección pre dispuesta para contratar personal altamente capacitado.
- El reclutamiento que mostró esta empresa fue específicamente buscar personal que ocupe los cargos o funciones mas relevantes dentro de la organización en este caso seria en el área administrativa y en el área de cocina.
- La selección que presenta esta empresa se rige básicamente a lo que es el proceso básico de conocimientos plenos en el cargo que se quiera ocupar o desempeñar.

### **Recomendaciones:**

- Brindar capacitación a las personas que realizan la selección de personal para así lograr con ello un beneficio mayor, en obtener personal realmente eficiente y capaz de desenvolverse ante cualquier problema que surja dentro de la empresa.
- Buscar o solicitar personal a instituciones que se basen en una preparación de óptima calidad, trayendo consigo personas capaces de desempeñar de una manera sobresaliente los cargos que solicite la empresa.
- La empresa debe establecer un personal apto, capacitado y sumamente confiable de acuerdo a las funciones que se realicen dentro de la empresa basándose estrictamente en una meticulosa y acertada gestión de los procesos de reclutamiento y selección, originando con esto que el publico en general asista masivamente a la empresa cubriendo las necesidades y expectativas que ellos requieran.

### **Bibliografía**

- CHIAVENATO, Adalberto. Gestión del Talento Humano. 1ª ed. McGraw Hill. Colombia 2002
- DELGADO, Gestión de los Recursos Humanos en la empresa PROHEX, Perú 2004
- BOHLANGER, George & SNELL, Scott & SHERMAN, Arthur. Administración de Recursos Humanos 12ª ed. Internacional Thomson Editores. México 2001
- WERTHER, B. y DAVIS, K. (2000). Administración de personal y recursos humanos. México (México). Mc Graw-Hill. Edic. 5ta.
- CHIAVENATO, Adalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ª ed. McGraw Hill. Colombia 2000.

### **LINCOGRAFÍA**

White y Doyle (1997), Selección y personal de evaluación,  
<http://www.gestiopolis.com/canales8/rrhh/losrecursoshumanos/buscar-seleccionar-y-evaluacion-del-personal.htm>

Anexos



ENTREVISTA

Al Gerente y Dueño del Restaurante Chifa Dragón Oriental en la Ciudad de Chiclayo

---

1. ¿Quién es el responsable en la selección del personal que labora en su empresa y que función desempeña?

---

---

2. ¿Qué políticas se manejan en la empresa entorno a la selección del personal?

---

---

3. ¿Qué cargos se desempeñan dentro de la organización y de que manera están estructurados?

---

---

4. ¿Cuál es el perfil que busca la empresa en la selección de nuevos empleados?

---

---

5. ¿Es común en la empresa realizar la selección de personal?

---

---

6. En lo que concierne a la selección del personal, ¿Cuál es el proceso que desarrolla para la ejecución del mismo?

---

---

7. ¿Qué tipos de pruebas realizan en la selección?

---

---

8. ¿De acuerdo a la selección que ustedes realizan dentro de la empresa creen que el personal seleccionado se desempeña según lo deseado y con total normalidad?

---

---

9. ¿Usted de que manera mide el desempeño del personal en todas las áreas de su empresa?

---

---

Resultados de la entrevista al Gerente y dueño del Restaurante Chifa Dragón Oriental.

**GERENTE: Víctor Laboriano Mondragón**

- 1.- Yo como gerente asumo la responsabilidad de la selección del Personal y asumo la responsabilidad de evaluar y contratar al personal que conforma esta empresa.
- 2.- La política primordial que se maneja en lo personal es que cada trabajador cumpla a la perfección con el trabajo encomendado.
- 3.- Los Cargos u obligaciones que se desempeñan dentro de esta empresa son: los maestros de cocina, los que se encargan de la atención al cliente, los encargados de la parte administrativa y los encargados de la limpieza.
- 4.- El perfil que busca la empresa es la selección de nuevos empleados, que posean nuevas creaciones en el carago o labor que desempeñan.
- 5.- No es común en la empresa ni se acostumbra muy seguido a cambiar de personal.
- 6.-El proceso que se realiza es básicamente es la ejecución de una entrevista de acuerdo al cargo que se desea desempeñar.
- 7.-Básicamente el tipo de prueba que se realiza es que el trabajador tenga un pleno conocimiento de la labor que va a desempeñar.
- 8.-Si se desempeña con normalidad dentro de la empresa porque cada trabajador realiza muy bien su labor dentro de la organización.
- 9.-Yo mido el desempeño de mis trabajadores de acuerdo a lo acatado y lo recalco para que la atención que se merece el cliente sea de su mayor agrado.



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO

Nº \_\_\_\_\_

**ENCUESTA**

Análisis del proceso de Selección del Personal en el Restaurante Chifa Dragón Oriental en la Ciudad de Chiclayo

---

**PARTICIPANTES:** Trabajadores de la Empresa.

**INSTRUMENTOS:** Responda a las preguntas con veracidad.

Marcar con un X (aspa) las respuestas que corresponden a cada pregunta.

La información proporcionada será anónima.

---

I. Datos Generales:

- Edad: \_\_\_\_\_
- Sexo: M ( ) F ( )
- Tiempo de Servicio en la Empresa: \_\_\_\_\_

II. Formato de Evaluación:

**Selección de Personal**

1. ¿Por qué medios se entero del puesto de trabajo?

Radio ( ) TV ( ) Periódicos ( ) Otro ( )

2. ¿Cuándo se presento a la empresa que tipo de documentos le solicitaron?

Doc. Educacionales ( )    Doc. Laborales ( )    Doc. Financieros ( )  
Todas las anteriores ( )

3. ¿Qué tipos de prueba paso en el proceso de selección para obtener el puesto de trabajo?

De conocimientos ( )    Destreza ( )    Actitud y aptitud ( )  
De personalidad ( )    De Salud ( )

4. En el momento que usted fue entrevistado, ¿cual cree usted que fue el tipo de entrevista que utilizaron?

No dirigida ( )    Estructurada ( )    Situacional ( )  
Para describir comportamientos ( )    De grupo ( )

5. ¿Después de pasar esos exámenes, en el momento de la revisión de antecedentes tuvo alguna complicación?

Si ( )    No ( )

6. ¿En el inicio de sus labores dentro de la empresa se le genero algún inconveniente o problema?

Si ( )    No ( )

7. Usted cree que la labor que desempeña en la empresa hará lograr los objetivos trazados por la misma.

Si ( )    No ( )

8. ¿En que área de la empresa desempeña sus labores?

Administrativa ( )    Atención al cliente ( )    Cocina ( )    Limpieza ( )

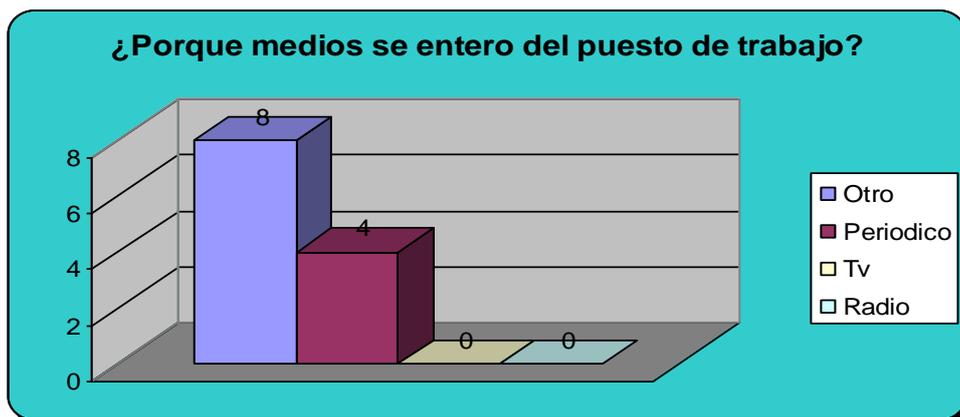
9. El cargo que desempeña en la empresa es de su agrado y cumple con las expectativas que usted busca.

Si ( )    No ( )

10. A su criterio cree usted que reúne las cualidades y habilidades suficientes para desempeñar el tipo de trabajo que se requiere en el puesto.

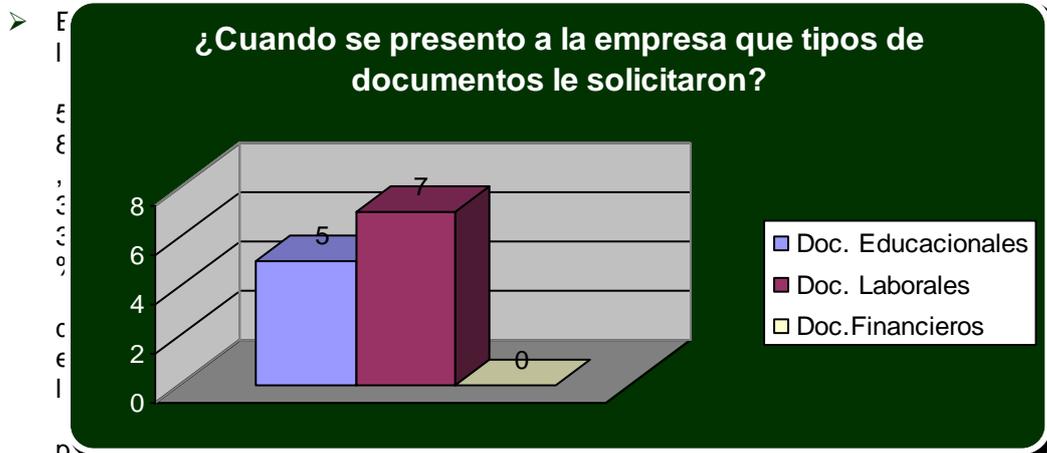
Si ( )    No ( )

**GRAFICO N. 01**



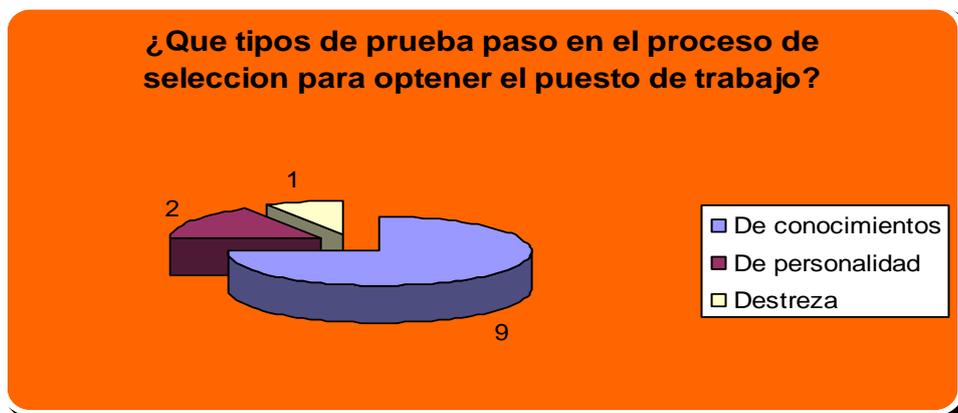
- El personal encuestado nos da a conocer que un 66,67% de los trabajadores se enteraron por otro medio, el cual incluye las recomendaciones de trabajo y el 33,33% indica que se enteraron del puesto de trabajo por medio del periódico.

**GRAFICO N. 02**



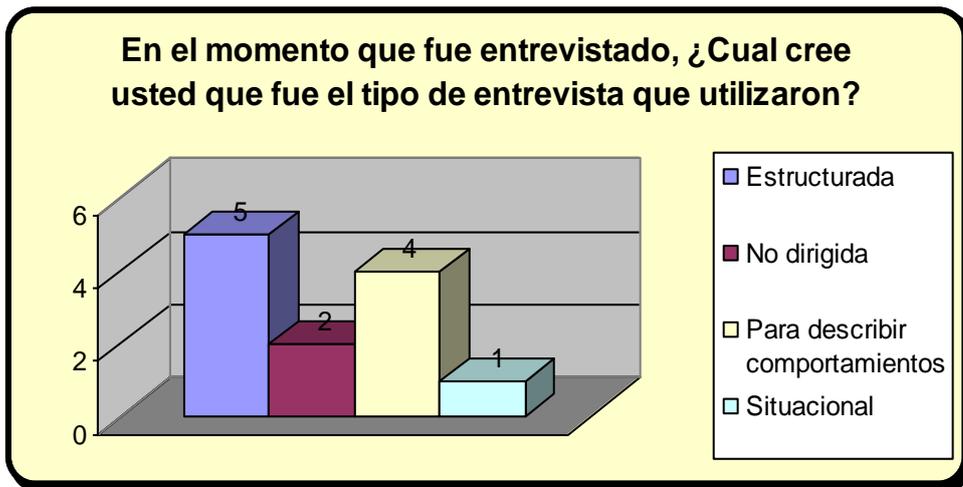
El personal encuestado respondió que se les solicitó de manera esencial documentos laborales, dejando en segundo grado de importancia a los documentos educativos con un 41,67%.

**GRAFICO N. 03**



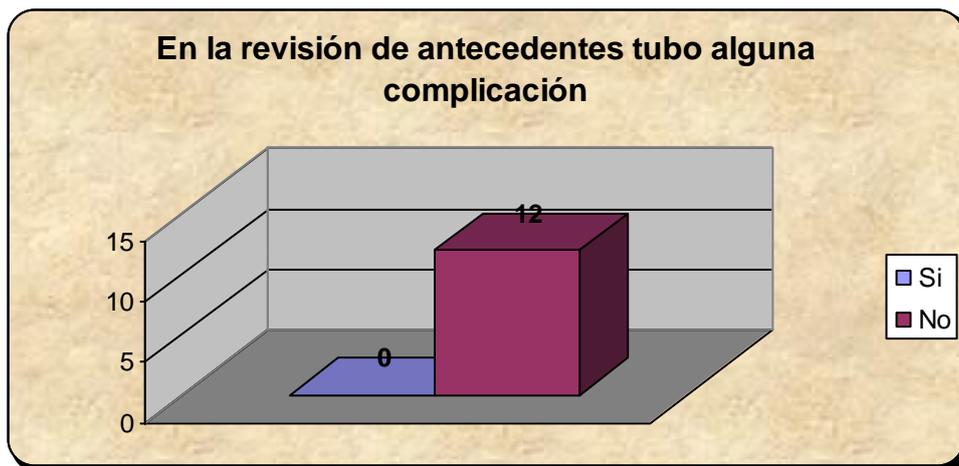
- El 75% del personal indicaron que pasaron por prueba de capacidad cognoscitiva, dejando con un 17% a la capacidad de personalidad y a un 8% con la capacidad de destreza.

GRAFICO N. 04



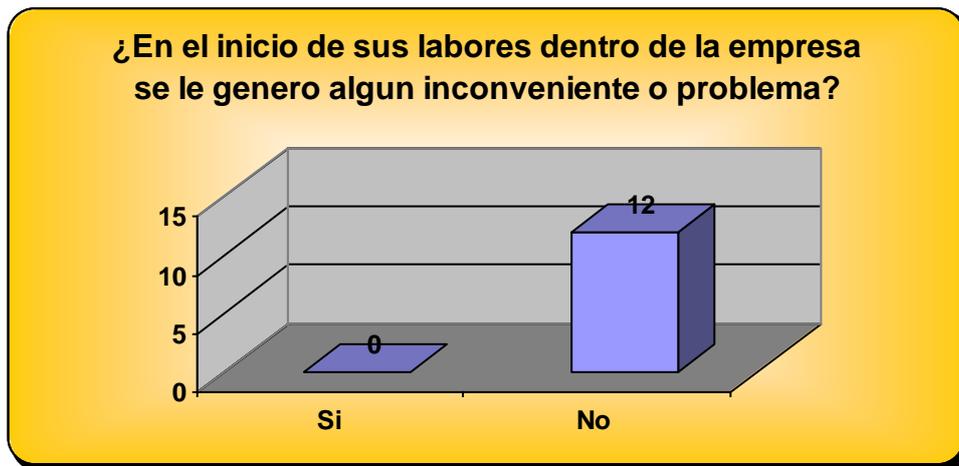
- Un 42% del personal afirma que el tipo de entrevista utilizado en el proceso de selección se realiza de manera estructurada y 33% afirma que la entrevista se dio de manera para describir comportamientos.

GRAFICO N. 05



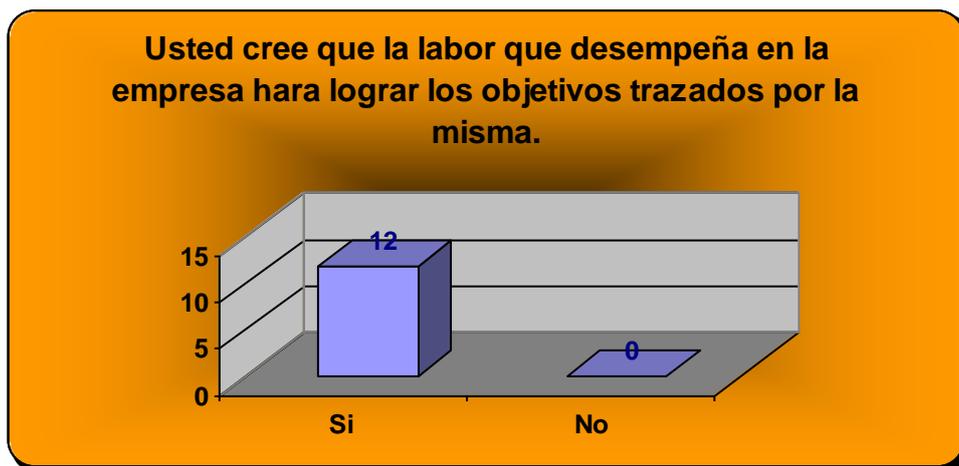
- Como podemos apreciar en el cuadro no surgió ningún inconveniente en el momento de la revisión de antecedentes, mostrando una buena señal por parte del personal de trabajo al igual que la empresa con la búsqueda de empleados.

GRAFICO N. 06



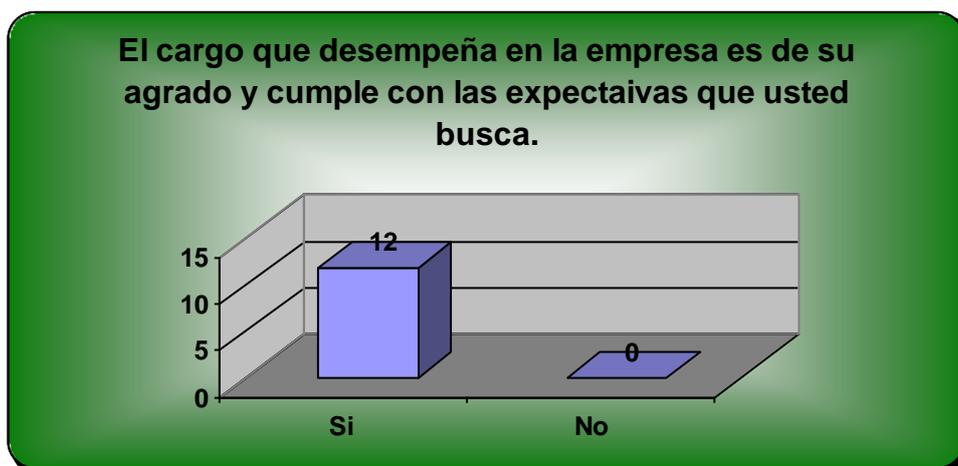
- Como podemos apreciar en el cuadro no surgió ningún inconveniente o problema en el inicio de las labores de cada trabajador en al empresa.

GRAFICO N. 07



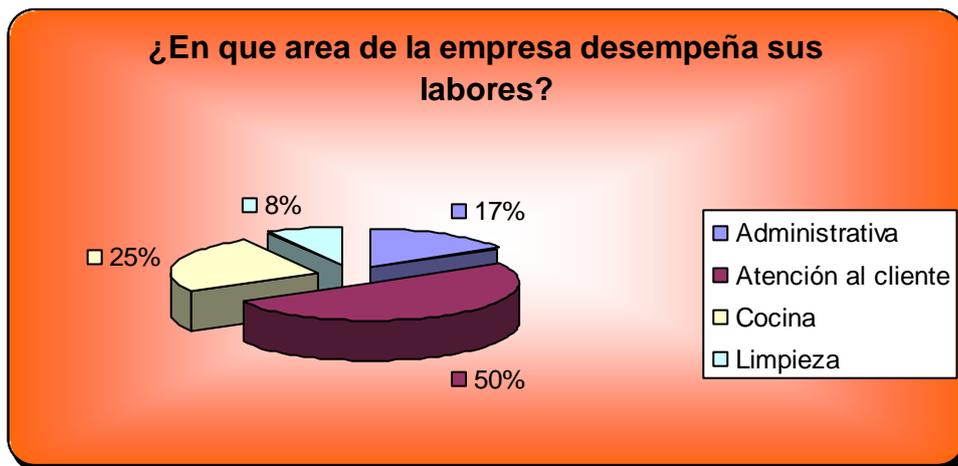
- Como podemos apreciar en el cuadro los trabajadores afirmaron que la labor que ellos desempeñan dentro de la empresa permitirá a dicha organización lograr los objetivos trazados por la misma.

GRAFICO N. 08



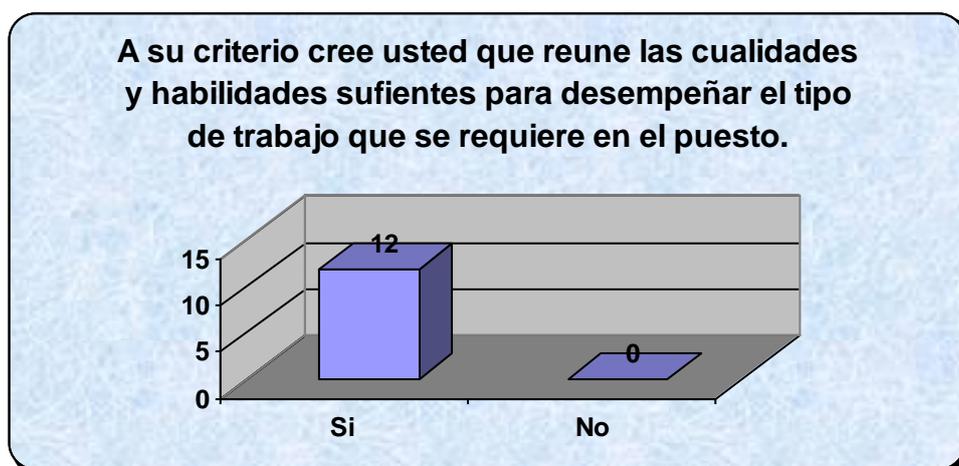
- De acuerdo al grafico podemos apreciar que el total de trabajadores opina que el cargo que desempeña en esta empresa contribuye con sus expectativas en crecer como persona y a su vez también a desarrollarse en un futuro como empresario en la misma rama o en algo parecido.

GRAFICO N. 09



- El 50% del personal de la empresa labora esencialmente en lo que es la atención al cliente, dejando con 25% de personal que labora en la cocina y a un 16,67% del personal que cumple labores administrativas, quedando el 8,33% restante con las labores de limpieza.

GRAFICO N. 10



- El 100% del personal de la empresa opina que si reúne las cualidades y habilidades que debe mostrar en el cargo o puesto a desempeñar.