



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y DE NEGOCIOS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

TESIS:

**“ESTUDIO DE LOS CRITERIOS QUE SE UTILIZAN EN LA GESTIÓN DE LOS
RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA DE SERVICIOS R Y R”**

Para optar el Título de Licenciado en Administración

PRESENTADO POR:

Bach. Adm. Xiomara Yajaira Villacorta Arriaga

Bach. Adm. Jhon Davis Cepeda Huayllahua

Asesor:

Lic. Adm. Winston José Rengifo Villacorta

IQUITOS – PERÚ

2018

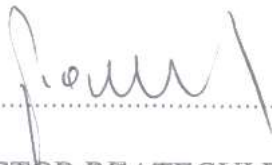
PAGINA DEL JURADO



LIC. ADM. GILBERT ALVARADO ARBILDO

Presidente

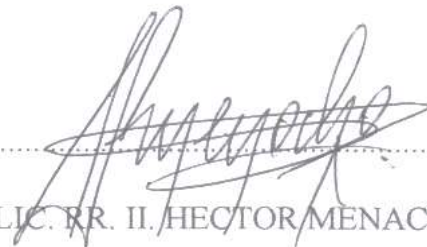
Nº Colegiatura: 01929



LIC. ADM. VICTOR REATEGUI PAREDES

Miembro

Nº Colegiatura: 01966



LIC. RR. II. HECTOR MENACHO ROJAS

Miembro

Nº Colegiatura: 00602



LIC. ADM. WINSTON JOSE RENGIFO VILLACORTA

Asesor

Nº Colegiatura: 09265



UNAP

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE NEGOCIOS
FACEN

"OFICINA DE ASUNTOS ACADÉMICOS"



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En la ciudad de Iquitos, a los 28 días del mes de JUNIO del 2018, siendo las 11 am de acuerdo a lo establecido en la Resolución Decanal N° 0895 2018-FACEN-UNAP, se constituyeron en el Auditorio de esta Facultad, el Jurado de la tesis, integrado por los docentes: LIC.ADM. GILBERT ALVARADO ARBILDO (Presidente), LIC.ADM. VÍCTOR REÁTEGUI PAREDES (Miembro) y el LIC.RR.II. HÉCTOR MENACHO ROJAS (Miembro), y se dio inicio al acto para escuchar la sustentación pública de la tesis: "ESTUDIO DE LOS CRITERIOS QUE UTILIZAN EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA DE SERVICIOS R y R", presentado por los autores bachilleres en Ciencias Administrativas XIOMARA YAJAIRA VILLACORTA ARRIAGA y JHON DAVIS CÉPEDA HUAYLLAHUA, para optar el Título Profesional de LICENCIADA (O) EN ADMINISTRACIÓN, que otorga la Universidad de acuerdo a la Ley y al Estatuto vigente.

Después de haber escuchado con mucha atención y formulado las preguntas necesarias, las cuales fueron respondidas en forma SATISFACTORIA

El Jurado luego de las deliberaciones correspondientes en privado, llegó a la conclusión siguiente:

La Tesis ha sido: Aprobada por UNANIMIDAD

Siendo las 12:45 pm se dio por terminado el acto Pública

Agradeciendo a los sustentantes por su exposición.

LIC.ADM. GILBERT ALVARADO ARBILDO
Presidente

LIC.ADM. VÍCTOR REÁTEGUI PAREDES
Miembro

LIC. RR. II. HÉCTOR MENACHO ROJAS
Miembro

INDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULO I	7
1. MARCO METODOLOGICO	7
1.1. Planteamiento del propósito de la investigación	7
1.2. Formulación del propósito de la investigación	8
1.3. Objetivos de la investigación	8
1.3.1. Objetivo general	8
1.3.2. Objetivos específicos	8
1.4. Justificación de la investigación	8
1.5. HIPOTESIS, VARIABLES Y DEFINICIONES OPERACIONALES	9
1.5.1. Hipótesis	9
1.5.1.1. Hipótesis general	9
1.5.2. Definición de términos básicos	9
1.5.3. Operacionalización de la variable	10
1.5.3.1. Cuadro de operacionalización de variables	10
CAPÍTULO II	12
2. MARCO TEORICO	12
2.1. Teorías Relacionadas al sector de estudio	12
2.1.1. Perfil profesional	29
2.1.2. Competencia general	30
2.1.3. Áreas de competencia	30
2.1.4. Selección de los Recursos Humanos	30
2.1.5. Proceso de reclutamiento	31
2.1.6. Tipos de reclutamiento	32
2.1.6.1. Reclutamiento interno	32
2.1.6.2. Reclutamiento externo	32
2.1.7. Técnicas de reclutamiento externo	32
2.1.8. Proceso de selección de personal	33
2.1.9. Técnicas de selección de personal	33
2.2. Marco conceptual	35
CAPÍTULO III	37
3. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN	37
3.1. Identificación del método de investigación	37
3.2. Marco poblacional y población	37

3.3. Marco muestra y muestra.....	37
3.4. Hipótesis	37
3.5. Definición de términos	37
3.6. Técnicas de procesamiento de datos.....	38
3.7. Fuente de recolección de datos	38
CAPITULO IV:	39
Grafico No.1.....	39
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN	46
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES	47
CAPITULO VII: RECOMENDACIONES	48
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	49
Anexo N 01: Matriz de consistencia.....	52
Anexo N 02: Instrumentos de recolección de datos.....	54
Anexo N 03: AUTORIZACIÓN PARA REALIZAR LA ENCUESTA EN LA INSTITUCIÓN	56

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general Analizar la gestión de los recursos humanos en la empresa de servicios R y R.

El objeto central del plan de tesis es demostrar que la labor de los recursos Humano en estos tiempos está desarrollando cambios con la aplicación de la tecnología en su aplicación, convirtiéndose en un factor importante para el logro de sus objetivos que es tener un personal altamente capacitados, para que la empresa pueda tener los recursos necesarios para su crecimiento dentro del rubro que se encuentra para que sea muy competitiva. Lo que se buscara con esta investigación es demostrar que los procesos de gestión de evaluación de desempeño están sufriendo grandes modificaciones a fin de adecuarse a las nuevas exigencias de los escenarios modernos.

En otras palabras, este plan de tesis exige una nueva concepción en la Gestión de las personas y en su evaluación de desempeño, si es que la empresa de servicios desea contar con una empresa realmente competitiva.

Para toda empresa moderna que se involucra en el desarrollo humano, o Gestión del Talento Humano, llamado así por los especialistas contemporáneos, consideran que es este el factor principal de la productividad y la fuente del progreso económico. Esto se explica además porque el aumento de los rendimientos en productos (output) por unidad de insumo (input) a lo largo del tiempo, la humanidad acabó dominando las fuerzas de la naturaleza y, en el proceso, se dio forma como cultura.

Para obtener los resultados de la investigación se seguirá el siguiente orden de la estructura de la investigación, que comprende tres capítulos.

En el I capítulo se esboza todo lo que se refiere al problema de investigación y se brinda un panorama general del trabajo; planteando, describiendo y formulando el problema general y los problemas específicos; así como el objetivo general y los objetivos específicos, entre otros aspectos.

En el capítulo II, se plantea la fundamentación teórica estableciendo los antecedentes de la ~~investigación, las bases teóricas~~ y el marco conceptual sobre la cual se sustenta el trabajo.

El capítulo III, se refiere a la metodología de la investigación. Se fundamenta la descripción de la hipótesis, el tipo y diseño de investigación, las técnicas y métodos de análisis de datos, la operacionalización de las variables y la población de estudio. De esta manera se ofrece una idea clara sobre la forma en que se trabajara para llegar a los resultados finales.

CAPÍTULO I

1. MARCO METODOLOGICO

1.1. Planteamiento del propósito de la investigación

El área de recursos humanos como es sabido, es la única área especializada, dentro de la empresa que brinda atención continua.

La distribución del personal adecuado en cantidad y calidad, en los distintos turnos buscando optimizar la calidad de la atención, pero también el mayor grado posible de satisfacción laboral del personal, es tarea de la gestión de recursos humanos de cada empresa.

El personal a cargo de esta tarea debe poseer la formación necesaria que le permita, por una parte, determinar y distribuir los distintos puestos de trabajo, y por otra, seleccionar al personal con el perfil profesional y aptitudes personales que mejor se adapte a cada uno de ellos, con el fin de obtener el mayor grado posible satisfacción laboral.

Esto, redundará en beneficio tanto del cliente, como de la institución.

A partir de allí, y para acompañar el progresivo crecimiento de la institución, se fueron incorporando, tanto profesionales como auxiliares para la atención a los clientes hasta alcanzar el plantel actual que consta de un total de cincuenta y dos.

De este total, cabe mencionar, en la actualidad, dos son licenciados en Administración, cuarenta y ocho son Técnicos y dos son auxiliares.

El presente trabajo toma como área de estudio al Área de personal el que cuenta en la actualidad con un total de treinta y ocho trabajadores.

El hecho de que la institución no cuente aún con un departamento de Atención al cliente lo que hace que la selección e incorporación de los nuevos profesionales esté a cargo, en forma directa, del Departamento de Recursos Humanos conformado por personal con amplia experiencia en el tema, pero, sin la formación necesaria en el área.

Esto hace que al momento de incorporar personal de Atención del cliente sólo se requiera al aspirante su currículum, su matrícula habilitante y un examen médico pre-ocupacional para pasar luego a desempeñar funciones con un contrato de prueba de tres

meses. Transcurrido este y luego de una evaluación de su jefe inmediato, pasa a formar parte del personal de planta.

Pasado este periodo de prueba, se lo destina a cubrir el puesto de trabajo requerido en ese momento por la institución, en el sector y turno que corresponda.

1.2. Formulación del propósito de la investigación

Dada la problemática planteada anteriormente y ante la necesidad imperiosa de buscar alternativas de solución a la misma, cabe como punto de partida, preguntarse:

¿El criterio de selección del personal de la empresa R y R condice con las características del puesto de trabajo?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Establecer qué criterios se utilizan en la selección del personal, con el fin de demostrar la excelencia de la gestión de recursos humanos en la empresa R y R.

1.3.2. Objetivos específicos

- a. Conocer los criterios de selección y designación del personal en la empresa de servicios R y R.
- b. Caracterizar los puestos de la empresa de servicios R y R.

1.4. Justificación de la investigación

Este trabajo proporcionará información acerca de cómo se gestiona el recurso humano en la empresa R y R y qué criterios se utilizan para la designación de cada puesto de trabajo.

Si bien existen protocolos, diversas plantillas y toda una serie de instrumentos que no solo facilitan la selección y posterior designación de personal mejor adecuado a cada puesto de trabajo en el ámbito de la organización, sino que también contribuyen a incrementar la satisfacción laboral del mismo, la realidad demuestra que estos no son seguidos ni tenidos en cuenta a la hora de incorporar nuevo personal en la empresa de servicios R y R.

Las consecuencias más evidentes de este problema se manifiestan, por ejemplo, en los elevados índices de ausentismo, el grado de insatisfacción laboral manifestado por el personal y la falta de compromiso.

Esto provoca serios inconvenientes para conformar grupos de trabajo estables donde prime el sentido de pertenencia, donde la necesidad de cubrir las distintas áreas de servicio hace necesaria una constante rotación de personal.

Por tanto, se torna imperiosa la necesidad de una planificación seria y consensuada de la distribución del personal, del perfil profesional adecuado a cada puesto de trabajo.

Esto debe ser el gran objetivo a lograr en pos de conseguir el mayor grado de satisfacción laboral en cada trabajador, lo que indefectiblemente lleva a lograr la meta de brindar un servicio de calidad.

Finalmente se justifica las razones por las cuales se llevará a cabo esta investigación:

El presente plan de Tesis es relevante pues servirá como antecedente para otras investigaciones relacionadas con el mismo tema, sirve como aporte para las organizaciones dedicadas a actividades de servicios como la empresa R y R.

1.5. HIPOTESIS, VARIABLES Y DEFINICIONES OPERACIONALES

1.5.1. Hipótesis

1.5.1.1. Hipótesis general

La falta de criterios formalizados en la selección de personal en la empresa de servicios R y R impide la obtención del recurso humano acorde al puesto de trabajo a cubrir.

1.5.2. Definición de términos básicos

- a) Método de selección: procedimiento preestablecido de recolección de información, análisis del Curriculum Vitae, entrevista, etc.
- b) Personal de la empresa de Servicios: Personal de la empresa: Comprende a todo el personal que trabaja en la empresa desempeñando tareas propias del área que se encuentran dentro de la organización, sean estos auxiliares, profesionales o Técnicos.

- c) Puesto de trabajo: Rol a desempeñar dentro de la empresa, para el cual, los aspirantes a cubrirlo deben reunir una serie de requisitos y condiciones establecidos y evaluados por la misma empresa.

1.5.3. Operacionalización de la variable

Para llevar a cabo este proceso de operacionalización de variables es necesario identificar las características de cada una de ellas, para lo cual se define como:

- a) Variable independiente: Criterios de selección de personal de la empresa de servicios R y R.

1.5.3.1. Cuadro de operacionalización de variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Códigos
Criterios de selección del personal de La empresa de Servicios R y R.	Requerimientos para el ingreso.	Modalidad de ingreso	Ingreso directo -Examen escrito -Entrevista, Curriculum Vitae
		-Periodo de prueba	1 mes 3 meses
		-Disponibilidad Horaria	Turno mañana Turno tarde Turno noche
	Características del personal en estudio	-Edad(años)	18 a 25 - 26 a 30 31 a 35 - 36 a 40 41 a 45 - 46 a 50 51 a 55 - 56 o más
		-Nivel de formación	Técnicos Auxiliares Profesionales
		Tiempo en el servicio(años)	1 a 5 - 6 a 10 11 o más
		Tiempo en la institución(años)	1 a 5 - 6 a 11 11 o más

Características del puesto de trabajo.	Aptitudes y actitudes requeridas.	-Experiencia laboral	SI NO
		-Adaptabilidad al trabajo en equipo.	Buena Regular Mala
		Nivel de Responsabilidad y cumplimiento de tareas encomendadas	Muy bueno Bueno Regular

CÁPITULO II

2. MARCO TEORICO

2.1. Teorías Relacionadas al sector de estudio

Antecedentes de la investigación

El recurso humano es considerado el factor más importante en una organización, ya que de ellos depende el funcionamiento y desarrollo de la misma para poder alcanzar los objetivos y metas propuestas, a través de un esfuerzo coordinado entre todo el personal que labora en la empresa. Para CALDERA, Rodolfo (2007) se denomina recursos humanos: “al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de la organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización.”

Importancia de los Recursos Humanos

Una empresa está compuesta de recursos humanos que se unen para beneficio mutuo, y la empresa se forma o se destruye por la calidad o el comportamiento de su gente. Es solo a través de los recursos humanos que los demás recursos se pueden utilizar con efectividad. Las organizaciones poseen un elemento común todas están integradas por personas que son las que llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Respecto a este tema el autor CHIAVENATO, Idalberto (2007) considera que: “La administración de los recursos humanos consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en medida que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo.” (Pág.122

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

El Autor CHIAVENATO, Idalberto (2002) menciona que “La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada

organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.” (Pág.6) La gestión del talento humano es considerada uno de los aspectos más importantes en las organizaciones, y este depende de las actividades y la forma en que desarrollan, tomando en consideración varios aspectos como puede ser características, costumbres, habilidades y aptitudes de cada uno de los miembros que conforman la organización y las actitudes para realizar el trabajo

Objetivos de la Gestión del Talento Humano

Las personas constituyen el principal activo de la organización; de ahí la necesidad de que ésta sea más consciente y este más atenta de los empleados. La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas, para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. Para el autor CHIAVENATO, Idalberto (2002) menciona que “Los objetivos de la gestión de personas son diversos. La ARH debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios: 1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: la función de RH es un componente fundamental de la organización actual. No se puede imaginar la función de RH sin conocer los negocios de una organización. 2. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: Dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. Administrar el cambio: en las últimas décadas hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevos enfoques, más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones.” (Pág.10) Los objetivos de la gestión de talento humano es definir cuáles son las necesidades de la organización, con el mejoramiento del capital humano a corto, mediano y largo plazos, teniendo en cuenta el potencial existente en los puestos de la organización. Así como también aplicando estrategias de cambio para lograr el desarrollo en la organización, mejorar el perfil y las características del personal para estar en posibilidad de alcanzar los objetivos. Las organizaciones se dan cuenta de que su desarrollo depende del personal que labora para ellas y por lo tanto este adquiere una posición definida en la

organización. Cada una de las actividades relacionadas a la gestión de los recursos humanos es indispensable ya que tienen una consecución y no deben ser excluidas.

Con el fin de poner en contexto la situación mencionada, es conveniente hacer un análisis de distintos aspectos que resultan fundamentales de abordar: la calidad de atención en la empresa de Servicios R y R, el perfil profesional y el método de selección de personal.

Programa Del Recurso Humano

Un programa del recurso humano consiste en una serie de procedimientos para gestionar o dirigir al recurso humano de una organización, así como también establece una guía en la que los encargados de tomar las decisiones importantes con respecto al personal puedan hacerlo de una mejor manera y hacer uso del capital humano utilizando y desarrollando sus habilidades y destrezas a fin de beneficiar a la empresa. Los autores SHERMAN, Arthur; BOHLANDER, George (1994) consideran que: “El programa de recursos humanos constituye el plan general para administrar los RH y para guiar a los directores y supervisores en las decisiones relacionadas con sus subordinados. Establece los objetivos, políticas, procedimientos y presupuesto, relacionadas con las funciones de RH por realizar.” (Pág. 23)

Los procesos de la gestión del talento humano consta de:

➤ Captación de Personal

Es el proceso en donde se alimenta a la organización de recursos humanos, éste es de vital importancia para la empresa, ya que del éxito de la ejecución de este proceso dependerá la atención satisfactoria de las necesidades de nuevo personal que responda a los requerimientos técnicos de sus unidades productivas o administrativas. Este proceso tiene como propósito de armonizar la satisfacción de las necesidades de los actores del mercado laboral, la organización y la persona; se ejecuta a través de los programas de Reclutamiento, Selección de personal.

➤ Diseño de Cargos

El diseño de cargos incluye la descripción de las actividades que se va a desarrollar, constituye los procedimientos de trabajo y las condiciones bajo las que éstas se llevan a cabo, estos cargos deben constar en cada departamento con los deberes y responsabilidades que se distinguen de los demás cargos, teniendo una posición definida

en la organización. Al respecto el autor CHIAVENATO, Idalberto (2002) establece que: “diseño de cargos es la especificación del contenido de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales del ocupante El diseño de cargos constituye la manera como cada cargo está estructurado y dimensionado; diseñar un cargo significa definir cuatro condiciones básicas: 1. El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar 2. Como deben desempeñarse las tareas o las atribuciones (métodos de trabajo). 3. A quién deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad), es decir, quien es su superior inmediato. 4. A quién deberá supervisar y dirigir (autoridad) el ocupante del cargo, es decir, quienes son sus subordinados.” (Pág.167)

➤ Descripción de Cargos

La descripción de cargos recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejado el contenido del puesto así como las responsabilidades y deberes del mismo. Así como también es establecer específicamente lo que va a realizar el ocupante como lo va hacer, porque lo va a realizar y en qué lugar, estableciendo sus compromisos y condiciones de trabajo. El autor CHIAVENATO, Idalberto (2002) considera que: “Describir un cargo significa relacionar que hace el ocupante, como lo hace, en qué condiciones lo hace y porque lo hace.” (Pág.183)

Reclutamiento de Personal

El reclutamiento es un conjunto de medios y procedimientos orientados a atraer candidatos que estén calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Se establece sistema de información mediante el cual las empresas ofrecen al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo. Referente al tema, CHIAVENATO, Idalberto (2002) indica que reclutamiento es “el proceso de generar un conjunto de candidatos para un cargo específico. Debe anunciar la disponibilidad del cargo en el mercado y atraer candidatos calificados para disputarlo.” (Pág.95)

Fines e Importancia del reclutamiento

Para SIMON L; JACKSON, Susan y Otros (2007), “El propósito del reclutamiento es obtener un número suficiente de candidatos potencialmente calificados para los puestos

a cubrir y entre los cuales poder elegir. Más concretamente, los fines del reclutamiento se pueden concretar en:

- Determinar las necesidades actuales y futuras de reclutamiento, partiendo de la información suministrada por la planificación de recursos humanos y el análisis de los puestos de trabajo.
- Suministrar el número suficiente de personas calificadas para los puestos a cubrir, con el mínimo coste para la organización.
- Aumentar la tasa de éxitos en el proceso de selección, al reducir el número de candidatos con insuficiente o excesiva calificación.” (Pág.109).

El reclutamiento es uno de los procesos primordiales porque de este depende el éxito de las futuras contrataciones que se realicen en la organización. Al atraer candidatos potencialmente se aumentará la probabilidad de seleccionar personas que puedan alcanzar los rendimientos y resultados esperados. Para realizar este proceso deben existir requerimientos de personas en una de las unidades o departamentos de la organización. A través una serie de pasos lógicos se atraen candidatos a ocupar un puesto y se eligen las personas idóneas para ocupar una vacante

Tipos de Reclutamiento

Desde el punto de vista de su aplicación el reclutamiento puede ser interno o externo.

Reclutamiento Interno

CHIAVENATO, Idalberto (2002) “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” (Pág.95)

El reclutamiento interno es cuando, al presentarse determinada vacante, la organización intenta llenarla u ocuparla mediante la reubicación de su personal, los cuales pueden ser ascendidos o trasladados. Con el reclutamiento interno puede resultar más económico para la organización ya que evita gastos de anuncios de prensa, en la admisión y en integración del nuevo empleado, Presenta confiabilidad y seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, que ya es conocido por los jefes y no necesita periodo experimental.

Reclutamiento Externo

CHIAVENATO, Idalberto (2002) “El reclutamiento externo se dirige a candidatos que están en el MRH, fuera de la organización, para someterlos al proceso de selección de personal.” (Pág.95) El reclutamiento externo es aquel que 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. Lo favorable que puede ser el reclutamiento externo es que trae nuevas experiencias a la organización, lo que ocasiona tener ideas nuevas y diferentes enfoques en la organización, enriquece los recursos humanos de la organización.

Técnicas de Reclutamiento Externo

Según los autores SIMON L; JACKSON, Susan y Otros (2007) Las principales técnicas de reclutamiento externo son:

“- Presentación espontánea. Según este método de solicitud, el sujeto se convierte en candidato al acercarse a la oficina de empleo de una organización. El procedimiento normalmente seguido con estas personas es el de hacerles rellenar una solicitud donde figuran datos personales, formación, experiencia, etc. - Recomendaciones de los empleados. El reclutamiento de candidatos presentados por los propios empleados presenta algunas ventajas. Por ejemplo, los solicitantes son personas que ya vienen con información sobre la empresa y las características del puesto de trabajo al que aspiran, y normalmente los empleados tenderán a recomendar personas en las que tienen cierta confianza de que podrán desempeñar el trabajo eficientemente. - La publicidad. El anuncio en los medios de comunicación escritos es considerado como una de las técnicas más eficientes para atraer candidatos, ya que se llega a un amplio número de personas. -Agencias de empleo. Las agencias de empleo son uno de los medios más utilizados. Son organizaciones especializadas en el reclutamiento y selección de personal. Pueden ser tanto públicas como privadas. - Asociaciones y colegios profesionales. En ocasiones, las empresas se dirigen a los colegios profesionales o a las asociaciones en las que se agrupan las empresas de su sector de actividad con objeto de solicitarles que difundan entre los asociados la oferta de puestos que tratan de cubrir.” (Pág.113) Con las técnicas de reclutamiento permite a la empresa proveerse de candidatos se puede obtener vacantes ya se por medio de una presentación directa de la persona ante la empresa que desea trabajar, también se puede obtener candidatos

mediante la recomendación de personal que ya trabaja en la organización, esta técnica al igual que la anterior son de muy bajo costo debido a que a que el candidato debido a que no hay que acudir al mercado de recursos humanos. Entre las técnicas principales de reclutamiento tenemos los medios de comunicación escrita, es decir la publicidad, mediante anuncios que se publican ya sea en un ámbito local o internacional. La información que debe contener este método debe ser claro y establecer concretamente todo lo relacionado al puesto, las actividades, sus responsabilidades, sus conocimientos, experiencia, en fin todo lo que el candidato debe conocer para saber si es o no el candidato que están buscando.

Selección de Personal

La selección de personal es el proceso mediante donde la empresa elige a la persona más adecuada y que cumpla con los requisitos establecidos para desempeñar el cargo vacante. Este proceso debe ser con igualdad de acceso a las oportunidades de empleo entre los distintos candidatos, a través de un procedimiento claro y transparente que responda a las necesidades de la organización. Referente al tema el autor CHIAVENATO, Idalberto (2002) establece que: “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 de mercado” (Pág.111)

Importancia de La Selección

Para los autores ALARCÓN, A., CHELECH, S y Otros (2002) consideran que: “La tarea del seleccionador es delicada de alguna forma tiene en sus manos el destino de una persona, vocación, necesidades económicas, sociales y familiares: con lo cual no se puede rechazar a una persona sin considerar el factor humano, además de las otras pruebas utilizadas.” Cuando la selección no se realiza bien el departamento de recursos humanos no logra los objetivos determinados, así mismo, una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial y con un grandes cualidades que permitan el progreso y desarrollo de la empresa, o acceder el ingreso a alguien con influencia negativa que puede afectar el éxito de la organización influya de manera inadecuada y en las actividades y el resto del personal que ya labora en la empresa.

Instrumentos de Selección

Los instrumentos de selección permiten buscar las características personales del candidato a través de muestras de comportamiento.

Entre las técnicas de selección tenemos:

Entrevista de Selección

Para los autores ALARCÓN, A., CHELECH, S y Otros (2002) consideran que: “con la entrevista se intenta recabar toda la información que un sujeto nos pueda proporcionar a través de preguntas que se le planteen, en la mayor cantidad y calidad posible. (Experiencia; intereses, motivaciones, etc.)” A través de la entrevista podemos obtener información directa por parte del candidato, por medio de una serie de preguntas que se realizar a la persona que desea ocupar el cargo, con esta técnica se puede observar gestos y actitudes de la persona entrevistada. Las ventajas que se encuentra al aplicar la una entrevista a un candidato es que nos permite tener información y trato directo con la persona pudiendo visualizar sus gestos y expresión corporal.

Pruebas Escritas

Las pruebas escritas constituyen otro procedimiento importante para recabar, transmitir y evaluar información sobre un candidato. Entre los tipos de pruebas escritas tenemos:

- Pruebas de Conocimiento o Capacidades CHIAVENATO, Idalberto (2007) considera que “Las pruebas de conocimientos son instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos exigidos por el cargo vacante.” (Pág.182)

Las pruebas de conocimiento permiten saber las nociones que tiene el candidato, la capacidad general de aprender y resolver problemas. Mide el grado de capacidad y habilidades que tiene para realizar ciertas tareas y el manejo de los materiales que va a utilizar a la vez que nos permiten comprobar su desempeño. • Prueba de Personalidad Los autores ALARCÓN, A., CHELECH, S y Otros (2002) consideran que “este tipo de pruebas pretenden evaluar el carácter y temperamento existentes en la persona, resultantes de procesos biológicos, psicológicos y sociales.” Las pruebas de personalidad nos permiten conocer los rasgos y el carácter existente en la persona, conociendo su estabilidad emocional, seguridad en sí mismo, sociabilidad, y conocer si la persona es introvertida o extrovertida.

Gestión Del Capital Humano

La organización no solo capta y aplica sus recursos humanos de manera adecuada, sino que también los mantiene en la organización este comprende la remuneración, planes de beneficios sociales y otros, que hacen parte de un sistema de recompensas que la organización brinda a sus participantes con el fin de mantenerlos satisfechos y motivados.

Compensación y Remuneración Integral

Según WILLIAM M. Mercer (2000), nos dice que “La compensación es el elemento que permite, a la empresa, atraer y retener los recursos humanos que necesita, y al empleado, satisfacer sus necesidades materiales, de seguridad y de ego o estatus” (Pág. 194)

Las compensaciones o remuneraciones permiten que el empleado reciba una retribución a cambio de las actividades que realiza dentro de la organización sea este en dinero o motivo que permita al empleado desempeñarse adecuadamente y sentirse a gusto dentro de empresa satisfaciendo sus necesidades.

Formas de Remuneración

CARRIBERO Adriana, GARBULINSKI, Viviana y Otros (2006): consideran que:” Existen dos tipos de remuneraciones:

Remuneración Directa.-Es el salario que se paga al individuo en relación con el cargo ocupado.

Remuneración Indirecta.-Son los beneficios y servicios sociales, que por lo general son comunes para todos los empleados, independientemente del cargo ocupado, si bien existen algunas diferencias para los distintos niveles.” La remuneración tanto directa como indirecta permite que el empleado se sienta satisfecho y a gusto en la empresa, constituye todo cuanto el trabajador recibe, directa o indirectamente, como consecuencia del trabajo que desarrolla en una organización y se da el nombre de compensación al sistema de incentivos y recompensas a las personas que trabajan en ella. En las remuneraciones indirectas también están incluidas las gratificaciones, horas extras, seguros, entre otros.

Fijación de las Remuneraciones

Según QUINTERO, Yelitze (2002) “Las remuneraciones o compensaciones deben fijarse y asignarse de acuerdo con:

- El puesto de trabajo: es importante tener en cuenta su complejidad, qué, cómo y por qué se hace.
- La persona que lo desempeña: se consideran básicamente los niveles de rendimiento o aportes del empleado o grupo de empleados, por lo general se toma en cuenta el tiempo y la experiencia que éste ha tenido en el cargo, nivel de conocimiento y habilidades relacionadas con el trabajo.
- La empresa: sus características económicas determinan el nivel de costos laborales limitados por las utilidades que se puedan obtener.
- Los factores externos a la empresa: se debe estudiar el mercado de la mano de obra, igualmente otros factores como el sector gubernamental a través de la fijación del salario mínimo y subsidios legales.” Para asignar o fijar las remuneraciones se debe tener en cuenta varios factores como son la actividad que realiza el trabajador, sus conocimientos, experiencias ya que dependiendo de esta su remuneración puede ser alta o baja, también hay que considerar la empresa si está o no en las condiciones económicas adecuadas para el pago de la misma y factores externos como por ejemplo la fijación del salario mínimo vital establecido por la ley. El pago que se realiza representa una recompensa recibida a cambio de sus contribuciones considerando su esfuerzo y desempeño y debe hacerse de forma equitativa y que los empleados lo perciban así, con la finalidad de evitar variar su comportamiento en el trabajo como en su productividad.

Beneficios Sociales

Los beneficios sociales son atributos o prestaciones que la empresa brinda al trabajador, siendo esta igual para todos, esto tiene como finalidad mejorar la calidad de vida del empleado dentro y fuera de la empresa y orientados a su conservación dentro de la misma. Al respecto el autor CHIAVENATO, Idalberto (1994) establece que: “Los beneficios sociales son aquellas facilidades, conveniencias, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados, orientados a ahorrarles esfuerzos y preocupaciones.” (Pág.342)

Tipo de Beneficios Sociales

Para el autor CHIAVENATO, Idalberto (1994) “Los beneficios sociales pueden clasificarse de acuerdo con sus exigencias, su naturaleza y sus objetivos.

En cuanto a sus exigencias: Beneficios Legales

Son los exigidos por la legislación laboral del país, inclusive por convenciones colectivas con sindicatos tales como: vacaciones, pensión, seguros, horas extras, etc.

Beneficios Espontáneos: son los concedidos por la libertad de la empresa ya que no son exigidos por la ley ni por negociación colectiva. También se llaman beneficios marginales. Incluyen: bonificaciones, restaurante, transporte, préstamos, asistencia médica, etc.

En cuanto a su naturaleza: Beneficios Monetarios.

Son los beneficios concedidos en dinero a través de la nómina y generan obligaciones sociales que se derivan de ellos. Pueden ser: vacaciones complementación de pensión, bonificaciones, etc. Beneficios no monetarios.- Son los ofrecidos en forma de servicios, ventajas o facilidades para los usuarios, como: servicio de restaurante, asistencia médica hospitalaria, conducción transporte de la casa a la empresa, club o gremio, etc.

En cuanto a sus objetivos: Planes asistenciales.

Son beneficios que buscan proveer al empleado y a su familia ciertas condiciones de seguridad y previsión en casos de situaciones imprevistas o emergencias, que muchas veces están fuera de su control o de su voluntad. Incluyen: Asistencia médica, odontológica, asistencia financiera mediante préstamos, servicio social. Etc. Planes Recreativos.- son los servicios y beneficios que buscan proporcionar al empleado condiciones de descanso, diversión, recreación, higiene mental u ocio constructivo; en algunos casos estos beneficios también se extienden a la familia del empleado; incluyen: gremio o club, actividades deportivas, paseos y excursiones programadas, etc.” (Pág.342)

Los beneficios sociales permiten que la empresa brinde a sus empleados comodidades, ventajas y servicios para ahorrar esfuerzos y preocupaciones para los mismos, son todos los gastos asignados al programa de beneficios a los empleados fuera de las remuneraciones regulares e incentivos monetarios relacionados con su trabajo. Generalmente estos beneficios se ofrecen con el fin de atender las necesidades de los

empleados y tratando que se integren a la empresa. En los beneficios sociales las organizaciones tratan de retener a los empleados, disminuyendo su salida o rotación, estableciendo beneficios monetarios, recreativos, proporcionando facilidad a los empleados para trasladarse y desarrollarse dentro de la empresa. Así como también beneficios de salud, seguridad e higiene entre otros

Clima Organizacional

El Clima organizacional se refiere a las características del medio ambiente en que los empleados se desempeñan y las condiciones de su entorno laboral, que influyen directamente en las actividades que realizan, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve. Para la autora RUBIO, Elena (2007), clima laboral es “es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad.”

Funciones del Clima Organizacional

Para el autor TORRECILLA, Oscar Donato el clima organizacional tiene las siguientes funciones:

- Intimidad: Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales
- Empuje: Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo.
- Responsabilidad: El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
- Recompensa: El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones.
- Apoyo: La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.” Las funciones que presenta el clima organizacional hacen que ese establezca un buen clima o un mal clima organizacional, ya que dependiendo de estas tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por lo que los miembros de la organización perciben. Entre las consecuencias positivas, se puede considerar, productividad, satisfacción, adaptación,

innovación, etc. Y entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, baja productividad, etc. El clima organizacional puede ser un factor que influye en el comportamiento de quienes la integran la empresa. Es decir es lo que los directivos y trabajadores perciben de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño organizacional.

Desarrollo Humano

Es el mejoramiento de los recursos humanos disponibles a corto y mediano plazo teniendo en cuenta la realización continua de potencial existente en posiciones más elevadas en la organización estableciendo las actividades que la empresa realizara para desarrollar a las personas.

Evaluación del Desempeño

Es un procedimiento organizado que nos permite medir, apreciar y evaluar el desarrollo en sus labores comportamiento y resultados relacionados con sus actividades de trabajo de cada persona , así como el nivel de desinterés y en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento en el futuro. Respecto al tema CHIAVENATO, Idalberto (2007) dice que: “El desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial desarrollo.” (Pág.243)

Importancia de la Evaluación del Desempeño

Para SALES Matías (2002) la evaluación del desempeño es importante porque: “Permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.” Es importante para el desarrollo administrativo, ya que nos permite conocer el progreso o las fallas que puede tener el personal en su desempeño laboral, para en base a eso determinar si el personal requiere o no capacitación inmediata, o recompensar al personal que tiene un excelente desempeño. También nos permite saber si esa persona comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo con la finalidad de realizar una mejora.

¿Por qué se debe Evaluar el Desempeño? Toda persona debe recibir retroalimentación respecto a su desempeño para saber cómo marcha en el trabajo. La organización también debe saber cómo se desempeñan las personas en las actividades para tener una idea de sus potenciales. Para el autor CHIAVENATO, Idalberto (2002) “las principales razones para que las organizaciones se preocupen por evaluar el desempeño de sus empleados son:

1. Proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y en muchas ocasiones, despido de los empleados.
2. Permite comunicar a los empleados como marchan en el trabajo, que 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 es utilizada por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto a su desempeño.” (Pág.199) La evaluación del desempeño de la persona, nos indica si las actividades que realizan las personas son la adecuada para en caso de hacer necesario tomar las medidas respectivas. También debe realizarse para detectar si es el caso para conceder ascensos, premios, incentivos, detectar a los mejores y recompensarlos y contribuir en el desarrollo y crecimiento de la organización. Así como también identificar, personas de poca eficiencia, para entrenarlos mejor o cambiarlos de puesto.

¿Quién debe Evaluar el Desempeño? De acuerdo con la política de recursos humanos adoptada por la organización, la responsabilidad en la evaluación de los colaboradores puede atribuirse al gerente, al mismo colaborador, jefe de área o departamento de recursos. - Autoevaluación.- CHIAVENATO, Idalberto (2002) establece que: “el ideal sería que cada persona debe evaluarse su propio desempeño tomando como base algunas referencias como criterios para evitar la subjetividad implícita en el proceso” (Pág.202). La autoevaluación implica que cada empleado es responsable de su desempeño y de detectar sus fallas con la ayuda de algún superior de tal manera que conozca su rendimiento de acuerdo a sus actividades y tratar de mejorar o reforzar sus resultados. - El gerente.- CHIAVENATO, Idalberto (2002) considera que: “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 constante de los resultados.” (Pág.202)

El gerente es el que tiene mayor responsabilidad de establecer la evaluación del desempeño para sus empleados y puede realizarlo con la asesoría del departamento de recursos humanos y establecer medios de evaluación.

-El equipo de trabajo.- AYALA Sabino (2004) establece que: “el equipo de trabajo del área administrativa también puede evaluar el desempeño de cada uno de sus miembros y programar con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorarlo cada vez más.” El equipo de trabajo también es responsable de la evaluación del desempeño de sus integrantes para junto con ellos detectar los problemas o desviaciones e implementar medidas para solucionarlos o mejorar su desempeño.

- Comisión de Evaluación.-CHIAVENATO, Idalberto (2002) considera que: “En algunas organizaciones, la evaluación del desempeño corresponde a un comité o comisión nombrado para este fin. En este caso la evaluación es colectiva y la realiza un grupo de personas directa o indirectamente interesada en el desempeño de los empleados” (Pág.203) Para la evaluación del desempeño varias empresas tienen un grupo de personas que se dedican específicamente a evaluar el desempeño de los empleados y de monitorear sus actividades para alcanzar metas propuestas por la empresa mediante un adecuado desempeño.

Capacitación y Desarrollo

Para el autor DESSLER, Gary (2001) La capacitación “consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. Proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo.”(Pág. 249)

La capacitación es un proceso que se realiza al personal de la empresa con la finalidad que adquieran actuales conocimientos y enseñarles nuevas habilidades que necesitan para mejorar el desarrollo de las actividades en la organización y elevar el nivel de desempeño, en relación a los constantes cambios que existen en el mundo laboral.

Objetivos de la Capacitación y Desarrollo

El autor AYALA SABINO, (2004); considera que: “Los principales objetivos de la capacitación y desarrollo humano son:

- Preparar a los colaboradores para la ejecución de las diversas tareas y responsabilidades de la organización., desarrollando el sentido de responsabilidad hacia la empresa a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados
- Mantener a los ejecutivos y empleados permanentemente actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen proporcionándoles información sobre la aplicación de nueva tecnología.” La capacitación y desarrollo persigue varios objetivos ya que con ello se puede proporcionar a la empresa recursos humanos altamente competentes en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de su trabajo. Y de alguna manera desarrollar el sentido de responsabilidad que deben tener hacia la empresa a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados. Mediante la capacitación y desarrollo se pueden lograr cambios en el comportamiento del personal con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la empresa.

Etapas de la Capacitación y Desarrollo

Las etapas de la capacitación son:

Detección de las necesidades de capacitación:

Para el autor CHIAVENATO, Idalberto (2007) “la detección de las necesidades es la primera etapa de la capacitación y se refiere al diagnóstico preliminar que se precisa hacer. La detección de las necesidades de capacitación se puede efectuar considerando tres niveles de análisis. 1. Nivel de análisis de toda la organización: en el sistema organizacional. 2. Nivel de análisis de los recursos humanos: el sistema de capacitación. 3. Nivel de análisis de las operaciones y tareas” (Pág.390) La evaluación de necesidades nos permite tener una visión de la situación actual en la que se encuentran los empleados y poder tomar medidas correctivas en las necesidades presentes ya sea mediante sistemas de capacitación y desarrollo si se presenta el caso. Se debe tener en consideración a que nivel de la organización se va aplicar la capacitación, debido a que costo de la capacitación y desarrollo es sumamente alto cuando se considera en términos generales es decir de toda la organización.

Programa de Capacitación:

CHIAVENATO, Idalberto (2007) considera que: “Una vez efectuado el diagnóstico de la capacitación, se sigue con la terapéutica, es decir la elección y la prescripción de los

medios de tratamiento para señalar las necesidades señaladas o percibidas. En otras palabras, una vez efectuada la detección y determinadas las necesidades de capacitación, se pasa a preparar su programa.” (Pág.397)

El programa de capacitación se realiza en base a las necesidades percibidas en el diagnóstico, en el que ya se tiene identificados puntos importantes como, cual es la necesidad primordial, sus causas, el tiempo de la capacitación, entre otras y en base a esto elaborar el programa. El contenido del programa se relaciona con la evaluación de necesidades, este contenido puede plantear enseñanza de conocimientos y habilidades que se requiere necesarios o de influencia en las actitudes. Lo comprendido en el programa debe llenar las necesidades de los participantes y de la empresa.

Implementación de la capacitación:

Según CHIAVENATO, Idalberto (2007) establece que: “es la tercera etapa del proceso de capacitación. Una vez diagnosticadas las necesidades y elaborando el programa de capacitación, el siguiente paso es su implementación.” (Pág.402) La implementación de la capacitación depende de los factores siguientes:

1. Adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización. La decisión de establecer programas de capacitación depende de la necesidad de mejorar el nivel de los empleados.
2. La calidad del material de capacitación presentado. El material de enseñanza debe ser planeado a fin de facilitar la implementación de la capacitación.
3. La cooperación de los gerentes y dirigentes de la empresa. La capacitación se debe hacer con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones en un conjunto de esfuerzos coordinados.
4. La calidad y preparación de los instructores. El éxito de la implementación dependerá de los intereses, la jerarquía y la capacidad de los instructores. La calidad de los aprendices. La calidad de los aprendices influye en los resultados del programa de capacitación La implementación de la capacitación es el paso siguiente a la elaboración del programa de capacitación. Su implementación debe considerar algunos factores como son: la elaboración de un adecuado programa que cumpla con las necesidades detectadas, el material de capacitación que se va a utilizar para su enseñanza, el mismo que facilite su aprendizaje, así como también el apoyo de los directivos de la empresa y

en sí de todos quienes conforman la organización, con la finalidad de contar con una cooperación mutua y obtener mejores resultados.

Evaluación de los Resultados:

CHIAVENATO, Idalberto (2007) considera que “la etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos. El programa de capacitación debe incluir la evaluación de su eficiencia, la cual debe considerar dos aspectos: 1. Constatar si la capacitación ha producido las modificaciones deseada en la conducta de los empleados.

2. Verificar si los resultados de la capacitación tienen relación con la consecución de las metas de la empresa. Además de estas dos cuestiones se debe constatar si las técnicas de capacitación, son eficaces para alcanzar los objetivos propuestos.” (Pág.402)

La evaluación de los resultados es la última etapa del proceso de capacitación, en el que se debe comprobar si la capacitación ha cumplido con las expectativas establecidas al principio y si se ha obtenido cambios en las necesidades encontradas en el diagnóstico, así como también en el progreso de los trabajadores.

2.1.1. Perfil profesional

Para referir este tema, la investigación tomara parte de MOF de la empresa los mismos aborda de manera objetiva y precisa lo que en la actualidad se entiende como perfil profesional de los trabajadores.

Dicho documento comienza diciendo: "Los trabajadores tienen ofrecer una atención personalizada son un componente de los funciones que es esencial para el desarrollo de la sociedad. Contribuyen eficazmente al logro de las mejores condiciones de vida de los individuos, las familias y las comunidades mediante una formación y una práctica basada en principios de equidad, accesibilidad, cobertura y sostenibilidad de la atención a toda la población. Su reto es dar respuesta oportuna a los cambios permanentes que generan la transformación de los paradigmas en la formación, la práctica y la investigación.”

En el proceso de profesionalización de las ocupaciones humanas, una profesión se constituye por el bien intrínseco, aquello que la profesión proporciona de forma única a la sociedad brindando un servicio indispensable para su mantenimiento. Este bien

permanente, se transforma y adapta su accionar a la promoción de la salud de la comunidad, las familias, los grupos y las personas.

Los ámbitos de los trabajadores son los lugares donde exista la necesidad de prestar una atención personalizada, donde las personas desarrollan su cotidianidad, donde exista una necesidad o una demanda realizada por una persona, una familia, un grupo o una comunidad.

El mismo documento establece, para hacer referencia al perfil profesional de los trabajadores tanto la competencia general o funciones para las cuales todo profesional está habilitado y capacitado, como las distintas áreas donde pueden desarrollarlas:

2.1.2. Competencia general

Los trabajadores de la Empresa de Servicio R y R debe estar capacitado para: el ejercicio profesional en relación de dependencia y en forma libre, desarrollando, brindando una atención personalizada a los clientes.

Este profesional actúa de manera interdisciplinaria con profesionales de diferente nivel de calificación involucrados en su actividad: Profesionales, Técnicos y Auxiliares.

2.1.3. Áreas de competencia

- a) Desarrollar y gestionar actividades dentro de la organización.
- b) Brindar y gestionar servicios de atención al cliente en el ámbito de los servicios hasta el nivel de complejidad intermedio
- c) Gestionar su ámbito de trabajo ya sea en relación de dependencia o en forma libre, lo que implica construir canales adecuados de comunicación y circulación de la información en el marco del equipo de los servicios de atención a los clientes colaborar en la gestión y administración de la unidad de personal, garantizar la calidad de atención del servicio del cliente .
- d) Participar en estudios de investigación - acción, lo que implica participar en la implementación de mejoras en el proceso de trabajo, evaluar proceso y producto.

2.1.4. Selección de los Recursos Humanos

- a) Dotar de personal a la Institución es una de las funciones más importantes del Área de Atención al Cliente. Para ello resulta necesario realizar una correcta evaluación

y planificación del personal que debe contar con capacitación, cantidad y calidad a efectos de su misión específica.

- b) Por ello resulta fundamental que dicho Departamento de Atención al cliente cuente con la estructura y el recurso humano debidamente capacitado para llevar a cabo esta función.
- c) En la selección del personal los requisitos de admisión no garantizan por sí solos la capacidad de los candidatos. Es por ello que existen métodos para efectuar dicha selección. Entre ellos:
 - a) Prueba de admisión.
 - b) Expedientes de admisión
 - c) Entrevistas personales.
 - d) Períodos de prueba.

Chiavenato (2002), define el reclutamiento como: "El conjunto de actividades diseñadas para atraer hacia una organización un conjunto de candidatos calificados"

Mientras **De Cenzo y Robbins (2003)**, definen el reclutamiento como: "El proceso por medio del cual se descubre a los candidatos potenciales para las vacantes actuales o anticipadas de la organización."

Por otro lado, **Mondy y Noe (2000)**, definen el reclutamiento como: "El proceso de atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios, y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización"

Para ponerlo en el contexto específico de la empresa, podemos definir al proceso de reclutamiento como el conjunto de actividades empleadas por una institución, orientadas a atraer los candidatos potenciales y calificados para ocupar los cargos vacantes que esta ofrece.

2.1.5. Proceso de reclutamiento

Todo proceso está conformado por un conjunto de pasos sistemáticos e interrelacionados, que tienen como finalidad obtener con mayor efectividad los objetivos propuestos. **Chiavenato (2000)**, establece que: El reclutamiento implica un proceso que varía según la organización.

Por lo general, el desarrollo del proceso de reclutamiento es una competencia del departamento de recursos humanos. Sin embargo, su iniciación depende de la decisión de la línea, es decir, es necesario que exista un requerimiento de personas por parte de una de las unidades organizativas, la cual se puede presentar por varias razones, y que debe ser detallada al momento de emitir la solicitud de personal. No existe un proceso estándar de reclutamiento, éste estará supeditado por las normas, políticas y prácticas que emplee una organización al momento de su aplicación.

2.1.6. Tipos de reclutamiento

2.1.6.1. Reclutamiento interno

Según **Chiavenato (2002)**, el reclutamiento interno se da cuando: "Al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o trasladados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal)".

2.1.6.2. Reclutamiento externo

El reclutamiento externo según **Chiavenato (2000)**, es el proceso que: "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".

2.1.7. Técnicas de reclutamiento externo

Las técnicas de reclutamiento externo son herramientas que permiten buscar el recurso humano requerido fuera de la organización, orientado esa búsqueda directamente en el Mercado de Recursos Humanos disponible en una región. Por su parte, **Chiavenato (2000)**, menciona que las principales técnicas de reclutamiento externo:

Consulta de los archivos de candidatos, candidatos presentados por empleados de la empresa, carteles o anuncios en la portería de la empresa, Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales, contactos con universidades y escuelas, entidades estatales, directorios académicos, centros de integración empresa-escuela, para divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa.

El proceso de selección de personal es, sin duda alguna, determinante y si es realizado por personal debidamente formado y respaldado por la correspondiente fundamentación científica, su confiabilidad estará garantizada.

Es este el paso que sigue al reclutamiento, la tarea básica de la selección es escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido para desempeñarlo bien.

En tal sentido **Chiavenato (2002)**, define la selección como: "El proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado".

2.1.8. Proceso de selección de personal

El proceso de selección de personal no es un fin en sí mismo; es un medio para que la organización logre sus objetivos. Las empresas impondrán determinados límites, basados en sus presupuestos y las políticas que posee para adaptar el proceso a la realidad y necesidad organizacional. Las metas de la organización se alcanzarán mejor cuando se impongan pautas claras, propias de las circunstancias específicas en que se desempeñan, y que contribuya no sólo al éxito organizacional, sino también al bienestar general de la comunidad.

2.1.9. Técnicas de selección de personal

Una vez obtenida la información acerca del cargo que debe ocuparse, el paso siguiente es la elección de las técnicas de selección más adecuadas para conocer y escoger a los candidatos apropiados. **Chiavenato (2002)**, clasifica estas técnicas de selección de la siguiente manera:

Entrevista de selección: es un sistema de comunicación entre dos o más personas que interactúan. Estas se pueden clasificar en: Dirigidas (con formato preestablecido) y No dirigidas (sin derrotero o libres).

Pruebas de conocimiento o de capacidad: son instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridos mediante, el estudio, la práctica o el ejercicio.

Pruebas psicométricas: es un conjunto de pruebas que se aplica a las personas para apreciar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades conocimientos, etc.

Pruebas de personalidad: sirven para analizar los diversos rasgos de la personalidad, sean determinados por el carácter o por el temperamento.

Técnicas de simulación: tratan de pasar del tratamiento individual y aislado al tratamiento en grupo, y del método exclusivamente verbal o de ejecución a la acción social.

El grado en que este proceso de reclutamiento y selección de personal se ajuste a los conceptos antes mencionados es de fundamental importancia, dado que del mismo dependen: la satisfacción laboral del personal, un buen ambiente laboral, la calidad y continuidad de los trabajadores en el Área respectiva y la satisfacción de los clientes

A modo de cierre podemos decir que, el enfoque del Área de atención al cliente como capital humano permite reafirmar que en las funciones de esta profesión no sólo se debe tener en cuenta conocimientos y capacidades técnicas, sino también el desarrollo de valores éticos, culturales, humanos y solidarios.

Los perfiles profesionales, las funciones del personal del área de atención a los clientes según el nivel de formación que tienen los trabajadores de la empresa, las técnicas y la descripción de cargos y plazas que los mismos pueden ocupar, se presentan como el resultado de una minuciosa evaluación que realiza el área de personal de la empresa.

Constituye éste un producto para el perfeccionamiento de la gestión administrativa, pues ofrece una mayor objetividad para la toma de decisiones en la organización del trabajo y los servicios que presta la empresa, así como una mejor orientación a los trabajadores en su desempeño.

De lo expuesto anteriormente se deriva la importancia del reconocimiento de la labor que realizan los trabajadores de la empresa y lo fundamental que resulta hacer un estudio profundo, como condición previa a la selección del personal con el mejor perfil profesional de acuerdo al puesto de trabajo a cubrir.

2.2. Marco conceptual

En esta parte de la investigación se define el marco conceptual de los diferentes términos utilizados:

Competencia: Se define como la capacidad, la habilidad, la destreza, para realizar una tarea específica. Recuperado de: <http://www.fuac.edu.co/>

Productividad: Mide la relación entre la producción obtenida por un sistema de fabricación de bienes o servicios y los recursos utilizados para obtenerla”. Generalmente se mide la productividad del trabajo, es decir, la producción anual de cada trabajador, cuantificando así qué cantidad de bienes o servicios es capaz de fabricar cada persona con empleo en un periodo determinado. Recuperado de: <http://www.fuac.edu.co/> 33

Indicadores de Desempeño: Son herramientas de gestión que proveen un valor de referencia, a partir del cual se puede establecer una comparación entre las metas planeadas y el desempeño logrado Recuperado de: <http://www.fuac.edu.co/>

Recurso Humano: Es el conjunto de trabajadores o empleados que forman parte de una empresa o institución y que se caracterizan por desempeñar una variada lista de tareas específicas. Recuperado de: <http://www.fuac.edu.co/>

Gestión del Talento Humano: La gestión del talento se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente. La Gestión del Talento busca básicamente destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo. Recuperado de: <http://www.degerencia.com>, <http://colsubsidio.gestionhumana.com>

Manual de Funciones: Es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas, es una herramienta con que cuentan las organizaciones. Recuperado de:

<http://www.gerencie.com/gestiondeltalentohumano.html>

Manual de Procesos: Se puede definir como una serie de actividades, acciones o eventos organizados interrelacionados, orientadas a obtener un resultado específico y predeterminado. Recuperado de: <http://www.gerencie.com/gestiondeltalentohumano.html>
Recuperado de: <http://www.degerencia.com>, <http://colsubsidio.gestionhumana.com>

Entrevista: Es un diálogo entablado entre dos o más personas que tiene como finalidad la obtención de información. Recuperado de: <http://www.fuac.edu.co/> Recuperado de: <http://www.degerencia.com>, <http://colsubsidio.gestionhumana.com>

Población: Es el grupo de personas que viven en un área o espacio geográfico. Recuperado de: <http://www.degerencia.com>, <http://colsubsidio.gestionhumana.com>

Muestra: Es una representación significativa de las características de una población, que bajo, la asunción de un error estudiamos las características de un conjunto poblacional mucho menor que la población global. Recuperado de: <http://www.degerencia.com>, <http://colsubsidio.gestionhumana.com>

Recolección de Datos: Se refiere al uso de una gran diversidad de técnicas y herramientas que pueden ser utilizadas por el analista para desarrollar los sistemas de información, los cuales pueden ser la entrevista, la encuesta, el cuestionario, la observación, el diagrama de flujo y el diccionario de datos. Recuperado de: <http://www.degerencia.com>, <http://colsubsidio.gestionhumana.com>

Selección de Personal: Es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado, escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa. Recuperado de: <http://www.degerencia.com>, <http://colsubsidio.gestionhumana.com>

Capacitación: Es un proceso educativo a corto plazo el cual utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado a través del cual el personal administrativo de una empresa u organización adquirirá los conocimientos y las habilidades técnicas necesarias para acrecentar su eficacia en el logro de las metas que se haya propuesto la organización en la cual se desempeña. Recuperado de: <http://www.degerencia.com>, <http://colsubsidio.gestionhumana.com>

Habilidades: La habilidad es un cierto nivel de competencia de un sujeto para cumplir con una meta específica. Recuperado de: <http://www.degerencia.com>, <http://colsubsidio.gestionhumana.com>

Evaluación: Proceso que tiene como finalidad determinar el grado de eficacia y eficiencia, con que han sido empleados los recursos destinados a alcanzar los objetivos previstos. Recuperado de: <http://www.degerencia.com>, <http://colsubsidio.gestionhumana.com>

Fortalezas: Son los factores críticos positivos con los que se cuenta. Oportunidades Aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas. 36 debilidades Factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir. Amenazas Aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos.

CÁPITULO III

3. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Identificación del método de investigación

El presente estudio es de tipo descriptivo, transversal, cuantitativo, con una finalidad aplicada y con información obtenida en campo, de fuentes primarias.

3.2. Marco poblacional y población

Esta investigación toma como área de estudio al área de servicio al cliente, que cuenta en la actualidad con una dotación total de treinta y seis trabajadores.

3.3. Marco muestra y muestra

Por tratarse de un universo reducido, como se menciona anteriormente de treinta y seis trabajadores, el estudio toma como muestra este total.

3.4. Hipótesis

La falta de un método protocolizado en la selección del personal del área de servicio al cliente impide la obtención del recurso humano acorde al puesto de trabajo a cubrir.

3.5. Definición de términos

- a) Método de selección: procedimiento preestablecido de recolección de información, análisis del C.V, entrevista, etc.
- b) Personal de atención al cliente: Comprende a todo el personal que trabaja en la empresa desempeñando tareas propias del área atención al cliente, sean estos auxiliares, técnicos y profesionales.
- c) Puesto de trabajo: Rol a desempeñar dentro de la empresa, para el cual, los aspirantes a cubrirlo deben reunir una serie de requisitos y condiciones establecidos y evaluados por la misma empresa.

3.6. Técnicas de procesamiento de datos

Contando con la muestra, se llevará a cabo un estudio que nos permita generar resultados que para analizar, agrupar y ordenar la información recopilada. En base a los objetivos, se buscará procesar la información a través del uso de herramientas cualitativas.

3.7. Fuente de recolección de datos

Técnica que se utilizara es la encuesta como instrumento el cuestionario.

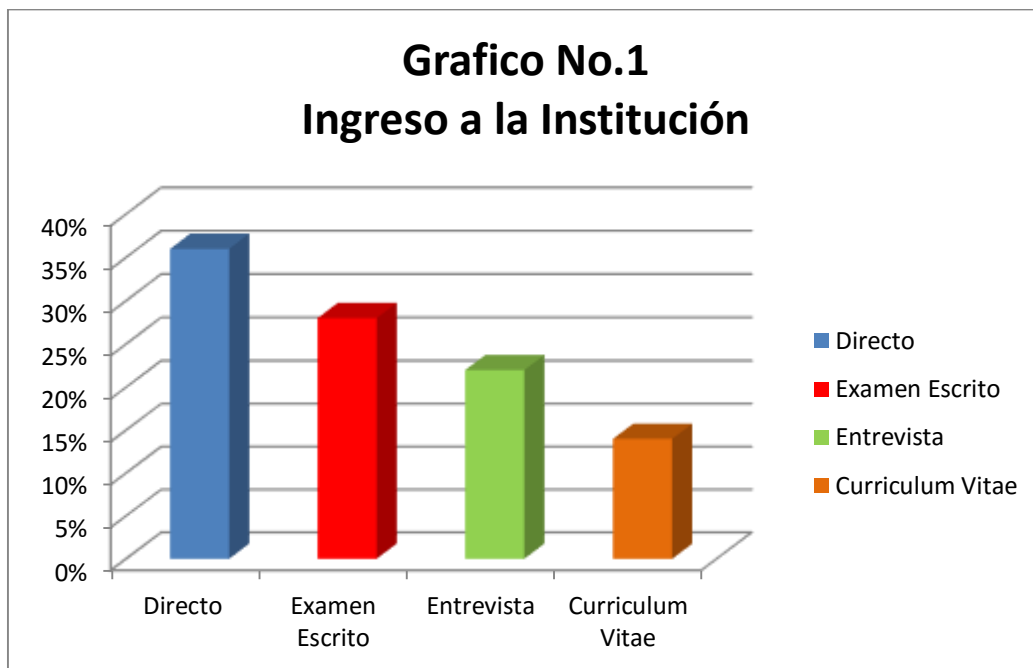
**CAPITULO IV:
PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS**

Cuadro No. 1

Ingreso a la Institución

	Directo	%	Examen Escrito	%	Entrevista	%	Curriculum Vitae	%
Ingreso a la Institución	13	36	10	28	8	22	5	14

Grafico No.1



Fuente: Propia de los autores.

Interpretación:

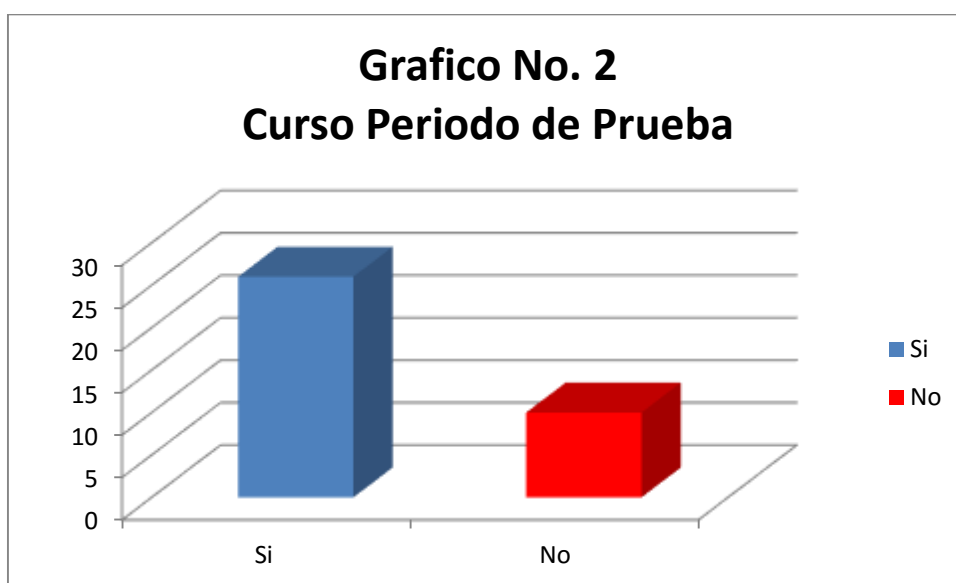
En el Grafico 1. Se advierte que los entrevistados consideran en cuanto al ingreso que tuvieron a la Institución de acuerdo los criterios que utilizan para la Gestión de los Recursos Humanos en la Empresa R y R se tiene los siguientes resultados que el 36% indica que fue mediante la modalidad de ingreso directo, un 28% a través de Examen Escrito, un 22% por Entrevista y 14% mediante la evaluación de su Curriculum Vitae.

Cuadro No. 2

Curso Periodo de Prueba

	Si	%	No	%
Curso periodo de Prueba	26	72	10	28

Grafico No. 2



Fuente: Propia de los autores

Interpretación:

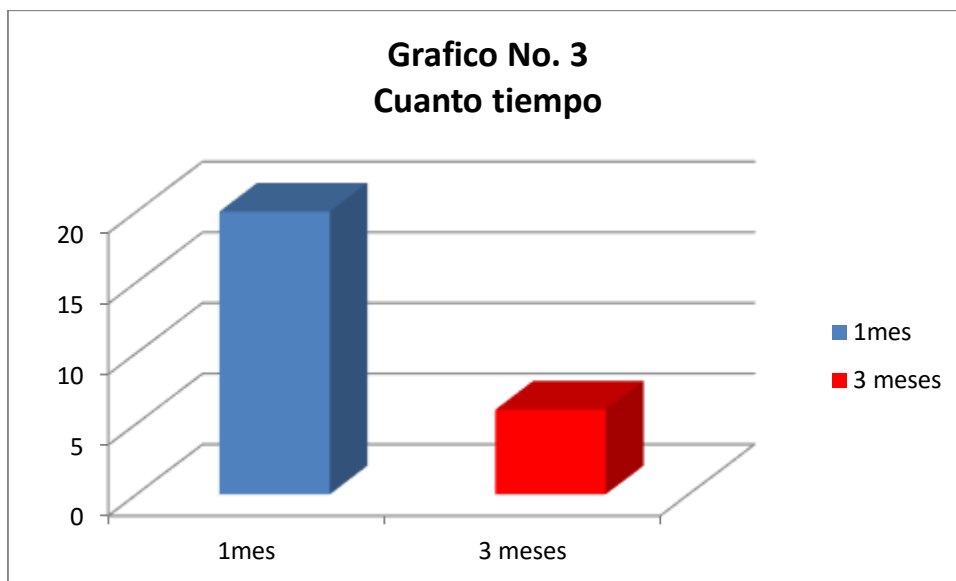
En el Grafico 2 se advierte que los entrevistados consideran que cursaron un periodo de Prueba en cuanto a los criterios que utilizan para la Gestión de los Recursos Humanos en la Empresa R y R se tiene los siguientes resultados que el 72% indica que sí y un 28 % que no.

Cuadro No.3

Cuanto Tiempo estuvo en periodo de Prueba

	1mes	%	3 meses	%
Cuanto tiempo	20	56	06	44

Grafico No. 3



Fuente: Propia de los autores

Interpretación:

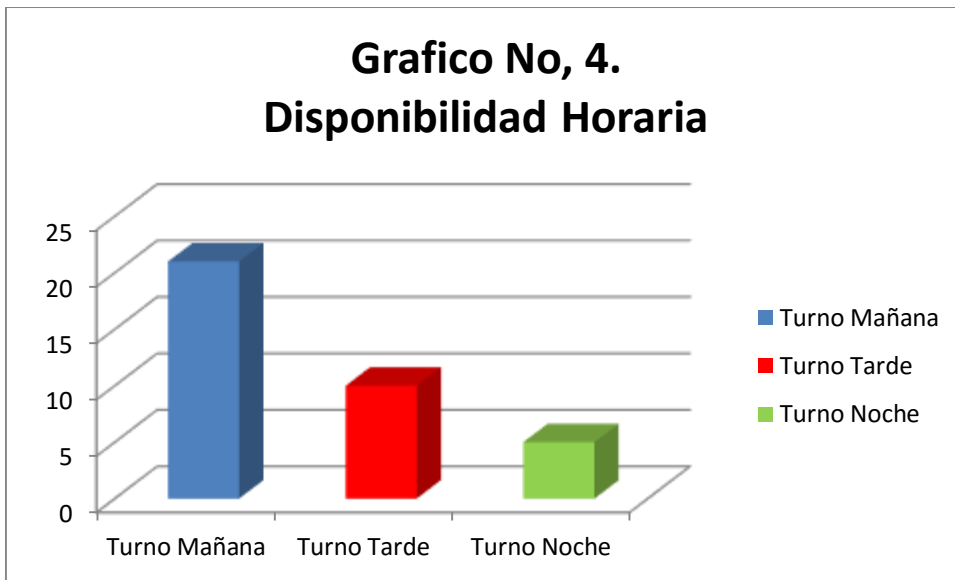
En el Grafico 3 se advierte que los entrevistados consideran que el tiempo de periodo de Prueba en cuanto a los criterios que utilizan para la Selección de los Recursos Humanos en la Empresa R y R se tiene los siguientes resultados que el 56% indica que estuvieron un mes y un 44% tres meses.

Cuadro No. 4

Cuál es su disponibilidad Horaria

	Turno Mañana	%	Turno Tarde	%	Turno Noche	%
Disponibilidad Horaria	21	58	10	28	5	14

Grafico No. 4



Fuente: Propia de los Autores

Interpretación:

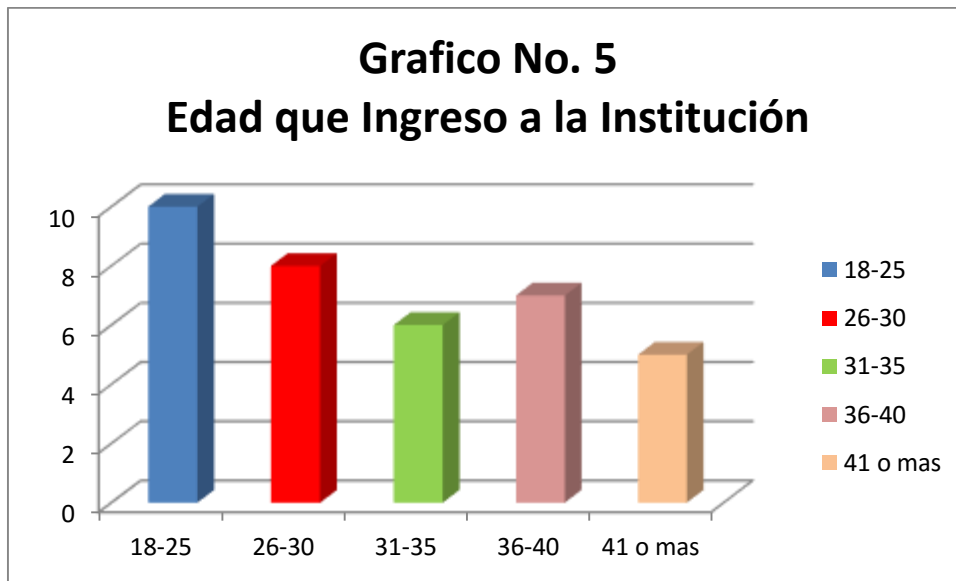
En el Grafico 4 se advierte que los entrevistados en cuanto a la disponibilidad del horaria, consideran en cuanto a los criterios que utilizan para la Selección de los Recursos Humanos en la Empresa R y R se tiene los siguientes resultados: El 58% indica su disponibilidad para el turno de la Mañana, el 28% para el turno de la tarde y el 14% está disponible para el turno de la Noche.

Cuadro No. 5

Edad que ingreso a la Institución

	18-25	%	26-30	%	31-35	%	36-40	%	41 o mas	%
Edad que Ingreso a la empresa	10	28	8	22	6	17	7	19	5	14

Grafico No. 5



Fuente: Propia de los Autores

Interpretación:

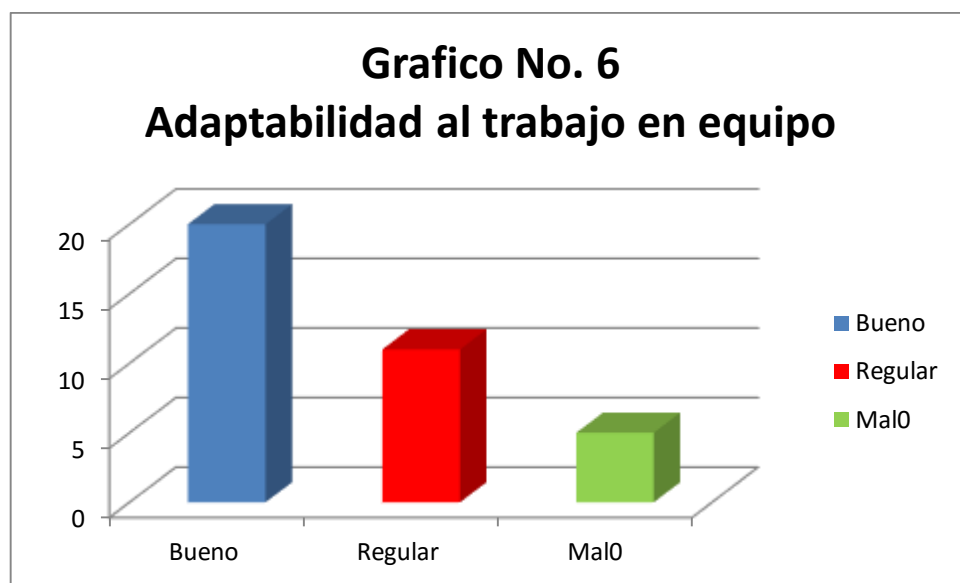
En el Grafico 5 se advierte que los entrevistados responden con respecto a la Edad que ingresaron a la Institución de acuerdo a los criterios que utilizan para la Selección de los Recursos Humanos en la Empresa R y R se tiene los siguientes resultados: El 28% indica que ingresaron a la edad de 18 a 25 años, el 22% entre las edades de 26 a 30 años, el 17% de 31 a 35 años, el 19% entre las edades de 36 a 40 años y el 14% a partir de los 41 años.

Cuadro No. 6

Adaptabilidad al trabajo en equipo

	Bueno	%	Regular	%	Mal0	%
Adaptabilidad al trabajo en equipo	20	56	11	30	5	14

Grafico No. 6



Fuente: Propia de los Autores

Interpretación:

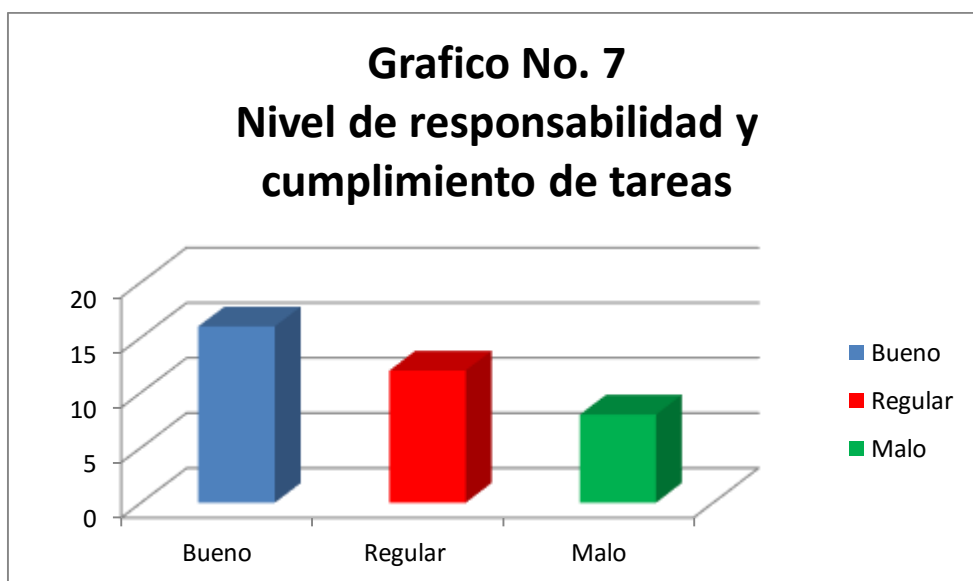
En el Grafico 6 se advierte que los entrevistados responden con respecto a la Adaptabilidad al trabajo en equipo en Empresa de acuerdo a los criterios que utilizan para la Selección de los Recursos Humanos en la Empresa R y R se tiene los siguientes resultados: El 56% indica que es Bueno, el 30% es Regula y el 14% es malo.

Cuadro No. 07

Nivel de Responsabilidad y Cumplimiento de tareas encomendadas.

	Bueno	%	Regular	%	Malo	%
Nivel de Responsabilidad y Cumplimiento de Tareas Encomendadas	16	45	12	33	8	22

Grafico No. 7



Fuente: Propia de los Autores

Interpretación:

En el Grafico 7 se advierte que los entrevistados responden con respecto al nivel de Responsabilidad y Cumplimiento de Tareas Encomendadas en la Empresa de acuerdo a los criterios que utilizan para la Selección de los Recursos Humanos en la Empresa R y R se tiene los siguientes resultados: El 45% indica que es Bueno, el 33% es Regular y el 22% es malo.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

Al realizar la siguiente investigación y luego de la aplicación de las encuestas, se obtuvo los siguientes resultados:

- a) En el Gráfico No. 1 se puede observar que el mayor número de trabajadores que ingresaron a trabajar fue mediante la modalidad de Ingreso Directo que representa un 36%.
- b) En el Gráfico 2 se puede observar que el mayor porcentaje que es 72% afirman que sí, pasaron un periodo de prueba.
- c) En el Gráfico 3 se puede observar que el mayor porcentaje que es 56% de los trabajadores tuvieron un mes de periodo de prueba.
- d) En el Gráfico 4 se puede observar que la mayor disponibilidad horaria de los trabajadores es en el Turno de la mañana que representa un 58%.
- e) En el Gráfico 5, se puede observar que el mayor número de trabajadores que ingresaron a trabajar en la empresa está entre las edades de 18-25 años que representa un 28%.
- f) En el Gráfico 6 se puede observar que el 56% los entrevistados responden que es bueno su Adaptabilidad al trabajo en equipo en la Empresa.
- g) En el Gráfico 7 se puede observar que el 45% responden que es bueno el nivel de responsabilidad y cumplimiento de las tareas que son encomendadas a cada uno de ellos por lo que tienen mejores resultados en la empresa.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES

- ✓ En base a nuestro objetivo General se logró Establecer qué criterios se utilizan en la selección del personal, con el fin de demostrar la excelencia de la gestión de recursos humanos en la empresa R y R.
- ✓ En relación a nuestros objetivos específicos se concluyó lo siguiente:
 - a) Se logró Conocer los criterios
 - b) de selección y designación del personal en la empresa de servicios R y R.
 - b) Se logró Caracterizar los puestos de la empresa de Servicios R y R con relación al cumplimiento de las tareas encomendadas.
- ✓ Asimismo, en relación a nuestra hipótesis general se concluyó que la falta de criterios formalizados en la selección de personal en la empresa de servicios R y R impide la obtención del recurso humano acorde al puesto de trabajo a cubrir.

CAPITULO VII: RECOMENDACIONES

El desarrollo del estudio permitió llegar a importantes reflexiones, por lo cual es pertinente aportar las siguientes recomendaciones:

- ✓ En cuanto a la forma de Ingreso del Personal a la empresa R y R se debe realizar una evaluación mucho más rigurosa de acuerdo a la necesidad del puesto de trabajo
- ✓ En cuanto si curso periodo de prueba es necesario que cursen un mayor periodo de prueba para que la empresa tenga mejores resultados en cuanto al rendimiento de sus trabajadores.
- ✓ En cuanto al tiempo del periodo de prueba debe ser como mínimo tres meses
- ✓ En cuanto a la disponibilidad horaria de cada trabajador eso debe ser en función a la necesidad de la empresa.
- ✓ En cuanto a la edad de ingreso a la empresa, debe ser en función al Puesto de trabajo que requiere la empresa.
- ✓ En cuanto a la adaptabilidad al trabajo en equipo, se puede decir que es necesario fomentar un mayor grado de colaboración entre los trabajadores con la finalidad de mejores resultados para la empresa.
- ✓ En cuanto al nivel de responsabilidad y cumplimiento de tareas encomendadas, es necesario que, en la empresa, exista una mayor supervisión y control a los trabajadores.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Chiavenato, I. Gestión del Talento Humano. Bogotá: Mc. Graw-Hill. 2002.
- De Cenzo David, Stephen Robbins, Administración de Recursos Humanos McGraw Hill, España, 2003.
- Wayne Mondy r. M. Noe Robert. Administración de Recursos Humanos. Ed. ECASA, México, 2000.
- Chiavenato Idalberto, Administración de los recursos humanos, 5ta edición, Bogotá. Editorial McGraw-Hill, Año 2000.
- Arellano, R. (2002) “Comportamiento del consumidor”. Enfoque América Latina.
- Idalberto, Chiavenato (2007). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones* (8va edición). McGraw-Hill Interamericana. ISBN 970-10-6104-7.
- Alles, Martha Alicia (2009). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias* (3ra reimp. y 2da edición). Granica. ISBN 978-950-641-477-1.
- L. Dolan, Simon; Valle Cabrera, Ramón; E. Jackson, Susan; S. Schuler, Randall (2003). *La gestión de los recursos humanos: Preparando profesionales para el siglo XXI* (2da edición). McGraw-Hill Interamericana. ISBN 84-481-3927-5.
- Morales, Alfonso C. & Ariza Montes, José Antonio & Morales Fernandez, Emilio et alt** (1999) *Gestión Integrada de Personas*. Descleé De Brouwer.
- ANZOLA, Sérvulo; “Administración De Pequeñas Empresas”, Segunda Edición, Editorial McGrawhill, México 2002.
- CHIAVENATO; Idalberto; “Gestión Del Talento Humano”, Segunda edición, editorial McGrawhill, Colombia 2003.
- SHERMAN, Arthur y BOHLANDER, George, “Administración de los Recursos Humanos “Editorial México Iberoamérica S.A, 1994
- LUNA, Ángel; “Gestión por Competencias Laborales en la Administración Pública”; Editorial Trillas, México 2008 DELGADO,
- María; GÓMEZ, Luís; ROSERO, Ana;” Gestión de Recursos Humanos del Análisis Teórico a la solución práctica” Editorial Alberto Cañizal, España 2006.

SIMON L; DOLAN; VALLE, Ramón; JACKSON, Susan y SCHULER, Randall;
“Gestión de los Recursos Humanos”, Tercera edición, editorial McGrawhill, España
2007

CASTILLO, José; “Administración de Personal” Primera Edición, Editorial Ecoe
Ediciones, Bogotá 1993. DE CENZO, Robbins; “Administración de Recursos
Humanos” Primera Edición, Editorial Limusa Wiley, México 2003.

ANEXOS

Anexo N 01: Matriz de consistencia

TITULO: “Estudio de los criterios que se utilizan en la Gestión de los Recursos Humanos en la empresa de Servicios R y R.”

AUTORES:

-Bach. Adm. Xiomara Yajaira Villacorta Arriaga.

- Bach. Adm. Jhon Davis Cepeda Huayllahua.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLE	INDICADORES E INDICES	METODOLOGIA	POBLACIÓN Y MUESTRA	INSTRUMENTOS
¿El criterio de selección del personal de la empresa de servicios R y R condice con las características del puesto de trabajo?	<p>General</p> <p>Determinar qué criterios se utilizan en la selección del personal, con el fin de demostrar la relevancia de la gestión de recursos humanos en la empresa R y R.</p> <p>Específicos</p> <p>Conocer el criterio de selección y designación del personal de la empresa de servicios R y R.</p>	<p>La falta de criterios Formalizados en la selección de personal en la empresa de servicios R y R impide la obtención del recurso humano acorde al puesto de trabajo a cubrir.</p> <p>La falta de criterios de selección de personal, afecta significativamente en la empresa de servicios R y R</p>	<p>Variable Independiente o Causa</p> <p>Criterios de selección de personal de la empresa de servicios R y R.</p>	<p>Requerimientos para el ingreso.</p> <p>-Ingreso directo</p> <p>-Examen escrito</p> <p>-Entrevista</p> <p>-Curriculum vitae</p> <p>-Periodo de prueba</p> <p>-Doble empleo</p> <p>-Disponibilidad</p> <p>Horaria</p>	<p>Identificación del método de investigación</p> <p>El presente estudio es de tipo descriptivo, transversal, cuantitativo, con una finalidad aplicada y con información obtenida en campo, de fuentes primarias.</p>	<p>POBLACIÓN</p> <p>Esta investigación toma como área de estudio al área de servicio al cliente, que cuenta en la actualidad con una dotación total de treinta y seis trabajadores.</p> <p>MUESTRA</p> <p>Por tratarse de un universo reducido, como se menciona anteriormente de treinta y seis trabajadores, el estudio toma como muestra este total.</p>	<p>TECNICA</p> <p>Encuesta</p> <p>INTRUMENTO</p> <p>Cuestionario</p>

	<p>Caracterización de los puestos en estudio.</p>			<p>-Característica del personal en estudio:</p> <p>-Edad(años)</p> <p>-Nivel de formación</p> <p>Tiempo en el servicio(años) Tiempo en la institución(años)</p> <p>Aptitudes y actitudes requeridas.</p> <p>-Experiencia laboral en área de atención al cliente.</p> <p>-Adaptabilidad al trabajo en equipo.</p> <p>-Conocimiento y aplicación de técnicas y procedimientos básicos.</p> <p>-Nivel de responsabilidad y cumplimiento de tareas encomendadas.</p>		<p>PROCESAMIENTO DE DATOS</p> <p>Contando con la muestra, se llevará a cabo un estudio que nos permita generar resultados que para analizar, agrupar y ordenar la información recopilada. En base a los objetivos, se buscará procesar la información a través del uso de herramientas cualitativas.</p>	
--	---	--	--	--	--	---	--

6) - ¿Tu adaptabilidad al trabajo en equipo Como lo calificas?

a) Buena

b) Regular

c) Mala

7) - ¿Cómo considera su nivel de responsabilidad y cumplimiento de tareas encomendadas?

a) Buena

b) Regular

c) Mala

MUCHAS GRACIAS

**Anexo N 03: AUTORIZACIÓN PARA REALIZAR LA ENCUESTA EN LA
INSTITUCIÓN**

Iquitos, ... de febrero de 2018

Sr. Gerente de la empresa R y R

Me dirijo a ustedes a fin de solicitar autorización para distribuir, entre el personal de la empresa que usted dignamente dirige, un cuestionario que tiene por única finalidad obtener información necesaria para la confección de la tesis de investigación final de la Licenciatura en Administración, carrera que cursamos en la Facultad de Ciencias Económicas y Negocios de la Universidad Nacional de la Amazonia Peruana.

Dicho cuestionario, del cual adjunto copia, forma parte de un trabajo de investigación que tiene como objetivo demostrar la relevancia que tiene la Gestión de Recursos Humanos en la empresa de servicios R y R.

Sin otro particular, saludo a ustedes.

Atte.

Xiomara Yajaira Villacorta Arriaga

Jhon Davis Cepeda Huayllahua