

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
ESCUELA DE POSGRADO
UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS



“PROCESO DE ADMISIÓN DEL PERSONAL
ADMINISTRATIVO Y CALIDAD DE SERVICIO EN EL
INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO
PRIVADO NORBERT WIENER”

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN
ADMINISTRACIÓN

MG. JOSÉ LUIS REYES AVILEZ

CALLAO - 2017
PERÚ

HOJA DE REFERENCIA DEL JURADO

MIEMBROS DEL JURADO

Dr. JOSÉ LEONOR RUIZ NIZAMA PRESIDENTE

Dr. EGARD ALAN PINTADO PASAPERA SECRETARIO

Dr. LUIS ALBERTO CHUNGA OLIVARES MIEMBRO

Dr. DENNY ROLANDO LOVERA BERNAOLA MIEMBRO

DRA. FLOR DE MARÍA GARIVAY TORRES ASESORA

N° de libro : 001

N° Folio : 07

Fecha de Aprobación : 10 de octubre del 2017

Resolución Directoral : 038-2017-UPG-FCA

DEDICATORIA

A mi abuelo José por sus consejos, a mis padres y hermana por brindarme su amor y apoyo incondicional.

El autor.

AGRADECIMIENTO

A Dios, a la Universidad Nacional del Callao, y a mis distinguidos profesores, de la Unidad de Posgrado, de la Facultad de Ciencias Administrativas, por brindarme conocimientos para mi formación profesional. A mi asesora de tesis, la Dra.

Flor de María Garivay Torres, por su orientación y recomendaciones durante mi tesis. El autor.

El autor.

INDICE

HOJA DE REFERENCIA DEL JURADO	
DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
INDICE.....	1
ÍNDICE DE TABLAS	4
ÍNDICE D E FIGURAS.....	6
RESUMEN.....	8
ABSTRACT.....	9
RESUMO	10
INTRODUCCIÓN	11
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.1.Identificación del problema	13
1.2.Formulación del problema	14
1.2.1. Problema general	14
1.2.2. Problemas específicos.....	14
1.3.Objetivos de la investigación.....	15
1.3.1. Objetivo general	15
1.3.2. Objetivos específicos.....	15
1.4.Justificación de la investigación	15
1.4.1. Justificación teórica	16
1.4.2. Justificación social	16
1.4.3. Justificación metodológica.....	16
1.4.4. Justificación legal	16
1.4.5. Justificación personal	17
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	18
2.1.Antecedentes de la investigación.....	18
2.1.1. Antecedentes nacionales.....	18
2.1.2. Antecedentes internacionales.....	21
2.2.Bases teóricas	23
2.2.1. Proceso de admisión de personal	23
A.Análisis de puesto.....	24

B. Diseño de puesto.....	37
C. Descripción de puesto	37
D. Especificación de puesto.....	40
2.2.2. Reclutamiento de personal.....	41
A. Concepto de reclutamiento	41
2.2.3. Selección de personal	51
A. Concepto de selección de personal.....	51
B. Modelos de Admisión Forzosa, Selección y Clasificación de Candidatos	54
C. Modelos de selección y clasificación de candidatos	57
2.2.4. La calidad de servicio	96
A. Concepto de la calidad del servicio	96
B. Calidad y satisfacción del cliente	112
C. Concepto y características del cliente	114
D. Actividades del servicio al cliente	116
E. ¿Quién es el cliente?	117
F. ¿Qué esperan los clientes?	118
G. Técnica de atención al cliente.....	118
H. Tipos de clientes y como tratarlos	120
I. ¿Cómo debo comportarme frente a un cliente?.....	122
J. Diez maneras para mejorar la comunicación con sus clientes	123
K. Atención personalizada.....	127
L. Nuestro cliente.....	127
M. 12 reglas prácticas de atención al cliente	128
N. ¿Por qué perdemos a los clientes?	129
O. ¿Por qué el servicio al cliente necesita kaizen?	129
P. Los principios del kaizen en la calidad del servicio	130
2.2.5. Sentido filosófico	138
2.2.6. Definición de términos básicos	141
CAPITULO III: VARIABLES E HIPOTESIS.....	144
3.1. Definición de las variables.	144
3.2. Operacionalización de las variables.....	144
3.2.1. Para la variable general.....	145
3.2.2. Para las variables específicas	145

3.3.Hipótesis general e hipótesis específicas	146
3.3.1. Hipótesis general	146
3.3.2. Hipótesis específicas	146
CAPITULO IV: METODOLOGÍA.....	148
4.1.Tipo de investigación	148
4.2.Nivel de la investigación	148
4.3.Diseño de la investigación	148
4.4.Población y muestra	149
4.5.Técnicas e instrumentos de recolección de datos	149
4.6.Procedimiento de recolección de datos	156
4.7.Procesamiento estadístico y análisis de datos.....	156
CAPITULO V: RESULTADOS	159
5.1.Exposición y análisis de los resultados	159
5.2.Conclusiones	160
5.3.Prueba de hipótesis	168
5.3.1. Hipótesis general	168
5.3.2. Prueba de hipótesis específicas	170
CAPITULO VI: DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	174
CAPITULO VII: CONCLUSIONES	177
CAPITULO VIII: RECOMENDACIONES.....	179
CAPITULO IX: REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	181
ANEXOS	185

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: Resumen de los tipos de datos recolectados en el análisis de puesto	31
TABLA 2: Descripción del puesto	39
TABLA 3: Diferencia entre reclutamiento interno y externo	45
TABLA 4: Curriculum vitae.....	47
TABLA 5: Conocimientos	65
TABLA 6: Experiencia.....	66
TABLA 7: Competencia	68
TABLA 8: Factores de ponderación	72
TABLA 9: Factores de ponderación	73
TABLA 10: Factores que influyen en las expectativas de los consumidores.....	98
TABLA 11: Factores que el cliente valora	99
TABLA 12: Planificar	102
TABLA 13: Por qué perdemos a los clientes	129
TABLA 14: Escala de Lickert	151
TABLA 15: Validación por expertos variable 1	152
TABLA 16: Valor Alfa de Cronbach.....	153
TABLA 17: Validación por expertos variable 2.....	154
TABLA 18: Valor Alfa de Cronbach.....	155
TABLA 19: Proceso de admisión de personal.....	159
TABLA 20: Resultados de análisis y diseño de puesto.....	161

TABLA 21: Resultados de reclutamiento de personal.....	162
TABLA 22: Selección de personal	163
TABLA 23: Resultados de calidad de servicio	164
TABLA 24: Resultados de calidad en la atención	165
TABLA 25: Resultados de imagen	166
TABLA 26: Resultado de expectativas.....	167
TABLA 27: Prueba de normalidad	169
TABLA 28: Resultados de correlaciones de proceso de admisión de personal y calidad de servicio	169
TABLA 29: Resultados de análisis y diseño de puesto y calidad de atención	170
TABLA 30: Resultados de reclutamiento e imagen.....	171
TABLA 31: Proceso de selección y expectativas.....	172

ÍNDICE D E FIGURAS

FIGURA 1: Análisis del Puesto	36
FIGURA 2: Selección como proceso de comparación.....	53
FIGURA 3: Modelos de admisión, selección y clasificación.....	55
FIGURA 4: Bases para la selección de personal.....	57
FIGURA 5: Para analizar postulantes a un puesto de trabajo	63
FIGURA 6: Modelo de competencias.....	67
FIGURA 7: Competencia cardinales	68
FIGURA 8: Motivación del postulante	70
FIGURA 9: Prioridades y/o niveles de importancia	71
FIGURA 10: ¿Cómo analizar a los diferentes postulantes al puesto	83
FIGURA 11: Comparar a los conocimientos, la experiencia y las competencias.....	85
FIGURA 12: Solicitar referencias laborales	94
FIGURA 13: Relación entre calidad del servicio y competitividad.....	97
FIGURA 14: Niveles de Calidad de Servicio	100
FIGURA 15: Planificar.....	102
FIGURA 16: Calidad y satisfacción del cliente.....	112
FIGURA 17: Actividades del servicio al cliente	116
FIGURA 18: Proceso de Adminisión del personal	159
FIGURA 19: Análisis y diseño de puesto	161
FIGURA 20: Reclutamiento de personal.....	162
FIGURA 21: Selección de personal	163

FIGURA 22: Calidad de servicio	164
FIGURA 23: Calidad en la atención	165
FIGURA 24: Imagen y expectativas.....	166
FIGURA 25: Expectativas	167

RESUMEN

El estudio "El Proceso de Admisión del Personal Administrativo y Calidad de Servicio en el Instituto Privado de Educación Superior Norbert Wiener" - Lima Metropolitana, es una investigación que revisa una problemática en instituciones privadas y públicas en el ámbito nacional; pocas organizaciones de enseñanza superior se preocupan por la selección de su personal administrativo (análisis y diseño del trabajo, reclutar y seleccionar personal); lo que aporta a lograr una calidad de atención óptima.

Se utilizó investigación aplicada; nivel descriptivo, explicativo y correlacional. La muestra que se aplicó para este estudio fue de 50 trabajadores y 50 clientes. Se aplicaron técnicas de observación, análisis documental, entrevista y encuestas con escalas tipo Likert. Los resultados que se obtuvieron con las encuestas de campo, se confirmaron las hipótesis, reconociendo la importancia relevante para la selección y aceptación de personal para la gestión administrativa y, que sí influye, en la calidad de la atención o servicio.

Palabras claves: Análisis y Diseño de puesto, Reclutamiento y Selección de Personal, Calidad de Servicio.

ABSTRACT

The study "The Process of Admission of Administrative Personnel and Quality of Service in the Private Institute of Higher Education Norbert Wiener" - Metropolitan Lima, is a research that reviews a problem in private and public institutions at the national level; few higher education organizations are concerned with the selection of their administrative staff (analysis and design of work, recruitment and selection of staff); what it contributes to achieve an optimal quality of care. Applied research was used; descriptive, explanatory and correlational level. The sample that was applied for this study was 50 workers and 50 clients.

Observation techniques, documentary analysis, interviews and surveys with Likert scales were applied. The results obtained with the field surveys confirmed the hypothesis, recognizing the relevant importance for the selection and acceptance of personnel for administrative management and, what does influence, the quality of the service or attention.

Keywords: Analysis and Design of position, Recruitment and Selection of Personnel, Quality of Service.

RESUMO

O estudo "O Processo de Admissão de Pessoal Administrativo e Qualidade de Serviço no Instituto Privado de Ensino Superior Norbert Wiener" - Metropolitan Lima, é uma pesquisa que analisa um problema em instituições públicas e privadas a nível nacional; Poucas organizações de ensino superior estão preocupadas com a seleção de seus funcionários administrativos (análise e design de trabalho, recrutamento e seleção de funcionários); O que contribui para alcançar uma ótima qualidade de atendimento. Foi utilizada pesquisa aplicada; nível descritivo, explicativo e correlacional.

A amostra que foi aplicada para este estudo foi de 50 trabalhadores e 50 clientes. Técnicas de observação, análise documental, entrevistas e pesquisas com escalas Likert foram aplicadas. Os resultados obtidos com as pesquisas de campo confirmaram a hipótese, reconhecendo a importância relevante para a seleção e aceitação de pessoal para gerenciamento administrativo e, o que influencia, a qualidade do serviço ou a atenção.

Palavras-chave: Análise e Design de posição, Recrutamento e Seleção de Pessoal, Qualidade de Serviço.

INTRODUCCIÓN

La administración de los recursos humanos es relevante en las organizaciones competitivas siguen un proceso analítico; y también, admitir personal nuevo, como la fase inicial, se considera lo siguiente: El Análisis, diseño de puesto, constituye el fundamento para determinar un proceso adecuado sobre esta área de dirección del personal, del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Norbert Wiener.

Reclutamiento del personal, permite identificar candidatos que califiquen para la empresa. La elección de personal, determina al candidato calificado a fin de cubrir el cargo vacante del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Norbert Wiener. Valorar al personal como principal factor de toda empresa con visión competitiva en el logro de sus objetivos.

Estas razones han permitido investigar el proceso básico de admisión de personal administrativo en el Instituto Educativo Superior Tecnológico Privado Norbert Wiener, para que estén capacitadas en prestar un servicio de calidad de acuerdo a su puesto como también recibir y ser colaborador de un mejoramiento a corto y mediano plazo. Es el motivo que ha dado origen a esta investigación, titulada: "El proceso de admisión del personal administrativo y la calidad de servicio en el Instituto

Educativo Superior Tecnológico Privado Norbert Wiener” – Lima Metropolitana.

Capítulo I, se expone el planteamiento del problema, unos objetivos generales y específicos, y la justificación. Capítulo II, se desarrollará el marco teórico, antecedentes del estudio, la base teórica y los conceptos básicos de las palabras claves. Capítulo III, se expone las variables e hipótesis, la operacionalización de variables y la hipótesis general e hipótesis específicas.

Capítulo IV, trata sobre la metodología para realizar la investigación, tipo, diseño, población y muestra, procedimiento de recolección de datos y procesamiento estadístico y el análisis de datos. Capítulo V, se expone los resultados de la investigación. Capítulo VI, se la discusión de resultados, contrastación de las hipótesis con los resultados. En el séptimo capítulo, las recomendaciones.

Capítulo VIII Se expone las recomendaciones. En el capítulo IX, Las referencias bibliográficas.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Identificación del problema

La Institución Educativa Superior Tecnológico Privado Norbert Wiener, está dedicada a formar, especialistas en Administración Financiera, Administración de Empresas, Secretariado Ejecutivo, Marketing y, Computación e Informática, con la titulación de profesionales técnicos.

Una de las dificultades que afronta la Institución es el desconocimiento de la utilidad de una fase para admitir nuevo personal, y su importancia, y constituye una deficiencia en la atención educativa, su desempeño es limitado del personal, que afecta el logro de un servicio de calidad, del Instituto; esto se agrava más por no existir el cargo de Gerencia de Recursos Humanos.

Solo existe una oficina de personal cuyas funciones son rutinarias tales como: verificación de asistencia del personal docente y administrativo, cálculo de planilla de remuneración o pagos, atención para servicios de prestaciones. En esta investigación se plantean conceptos, procesos, técnicas relacionadas con el proceso de admisión de personal y calidad de servicios tales como: Análisis y diseño de puestos Reclutamiento de

personal Selección de personal Técnicas de calidad de servicios Esto permitirá al personal administrativo que labora en la Institución Educativa Superior Tecnológico Privado Norbert Wiener, pueda identificarse con la institución, desempeñarse con iniciativa, creatividad, eficiencia, eficacia y trabajando en equipo, y así alcanzar los objetivos.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿De qué manera el proceso de admisión del personal administrativo influye en la calidad de servicio en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Norbert Wiener?

1.2.2. Problemas específicos

- a. ¿De qué manera el análisis y diseño de puestos influye en calidad que ofrece el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Norbert Wiener?
- b. ¿Cómo influye el proceso de reclutamiento en la imagen del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Norbert Wiener?
- c. ¿De qué forma el proceso de selección influye en la expectativa de los clientes del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Norbert Wiener?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Determinar de qué manera el proceso de admisión de personal administrativo influye en la calidad de servicio en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Norbert Wiener.

1.3.2. Objetivos específicos

- a) Establecer de qué manera el análisis y diseño de puestos, influye en calidad que brinda el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Norbert Wiener
- b) Conocer cómo influye el proceso de reclutamiento en la imagen del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Norbert Wiener.
- c) Identificar de qué forma el proceso de selección influye en la expectativa de los clientes del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Norbert Wiener

1.4. Justificación de la investigación

La investigación se justifica porque nos va a permitir conocer la influencia de la manera, importancia, y métodos del análisis y diseño de puestos, proceso de reclutamiento, y selección de personal; como también las técnicas de atención al cliente y su aplicación al personal del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Norbert Wiener.

1.4.1. Justificación teórica

La investigación aportará evidencias empíricas apoyadas con las supuestas teorías de Werther – Davis - Guzmán – (2014) quienes señalan la relación de la fase de Admisión, con cualquier actividad administrativa de una organización.

1.4.2. Justificación social

Porque se establecerá el análisis, diseño de puesto, reclutar y seleccionar de personal, en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Norbert Wiener, el fin de integrar personal idóneo al Instituto, para ofrecer calidad de servicios.

1.4.3. Justificación metodológica

Porque se aplicará encuestas, observación, entrevistas y analizar documentos que nos ayudará analizar el problema de investigación; y será instrumento de consulta para docentes, alumnos e investigadores en estudios similares.

1.4.4. Justificación legal

El autor Idalberto Chiavenato, en su texto Gestión del Talento Humano (2011: 164) relacionado a la formulación de cargos sostiene que está condicionada por el diseño organizacional que la contiene.

El diseño organizacional refleja la arquitectura de la organización, realizando preguntas, tales: ¿Cómo se estructura y se organizan sus cargos?; y, ¿Cuáles son las comunicaciones entre ellos?

1.4.5. Justificación personal

Alcanzar el Doctorado en Administración, en la Facultad de Ciencias Administrativas, de la Universidad Nacional del Callao, mediante la sustentación de tesis.

CAPÍTULO II

MARCO TÉORICO

2.1. Antecedentes de la investigación

Este tema es de interés nacional e internacional, que aborda trabajos de investigación tales como:

2.1.1. Antecedentes nacionales

Bravo V. Juan (2003: 92) “Los Métodos de la Selección Efectiva del Personal y su Aplicación en la Empresa” Tesis desarrollada para la opción del grado de doctor en Administración y Gestión de RRHH, de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.

Resumen: De los resultados que se obtuvieron nos permitió determinar que un proceso de elección de personal es empleado más a nivel de las empresas, y son dos: el método denominado tradicional y el método moderno o actual. Hoy en día, más aplicado los métodos modernos, por sus novedosas técnicas y procedimientos, y la participación multidisciplinaria de profesionales especialistas en diferentes áreas como psicólogos, sociólogos, y otras profesiones que intervienen según el puesto o exigencia de la empresa.

Sandra Natalia Mazuelos Bravo (2013: 12). “Efectos de la Aplicación de un Método de Competencias en la Selección de Personal Docentes en una Institución Dedicada a la Enseñanza de Idioma”. Tesis en Gestión de la Educación en la Pontificia Universidad Católica Del Perú presentada por la autora para optar por el grado de Magister.

Resumen: En la investigación realizada por Sandra Mazuelos, fue planteado responder la interrogante de investigación: ¿Qué resultados tiene aplicar un modelo por competencias en la fase de selección de personal, en este caso, docentes para una empresa educativa – aprendizaje de idiomas? Para establecer la respuesta, se plantearon tres objetivos:

1) Analizar la fase de selección de personal, utilizando la técnica por competencia.

2) Describir los requisitos del modelo por competencias aplicado al proceso de selección de personal docente en el área de idiomas. 3) Identificar los resultados de la aplicación de un esquema por competencias en el proceso inicial de elección del personal docente. Esta investigación es cualitativa, de nivel descriptivo, donde ha utilizado el estudio de casos.

Se seleccionó la técnica grupal focal -focus group-, y obtener información desde el contexto y la apreciación de los propios actores. Con

sus aportes, se buscaba identificar resultados o respuestas logradas empezando con el modelo por competencias, que dirija una fase de selección del profesor más idóneo. La técnica fue aplicada a grupos de autoridades, participantes en la fase de selección de profesores mediante el modelo por competencias.

Los resultados obtenidos demostraron la existencia de efectos positivos y negativos en los procesos del modelo.

Luis Alfredo Manuel Clemente Moquillaza (2008: 25) “Mejora en el Nivel de Atención a los Clientes de una Entidad Bancaria Usando Simulación”. Tesis en Administración estratégica en la Pontificia Universidad Católica del Perú, para optar el grado de Doctor.

Resumen: El modelo como simulación pudo acomodarse a la actual situación de la organización en forma adecuada. Para verificar esto se realizó una analogía comparativa de los resultados más sobresalientes del modelo con aquellos obtenidos en la realidad. Todas las situaciones evaluadas conforman una propuesta individual para dar solución a requerimientos del área según los indicadores de gestión evaluados más importantes (nivel de atención, tiempo de espera, calidad de servicio) y alcanzar la meta u objetivos planteados.

Adicionalmente, cada propuesta requiere un gasto mucho menor al estimado actual.

2.1.2. Antecedentes internacionales

Valencia García Ruth (2001: 45). “Propuesta para el personal Operativo de tiendas de Autoservicio”. Tesis para optar por el grado de Licenciado en Ciencias Empresariales en la Universidad Tecnológica de México.

Resumen: El proceso de selección de personal es, definitivamente, la función más importante del departamento de Administración de Personal, teniendo como propósito seleccionar el personal calificado para el cargo vacante, para adaptar las cualidades del candidato, al cargo, y obtener permanentemente, un desempeño laboral mejor. Concluyó, que si la institución en estudio, selecciona personal operativo de las tiendas con la debida práctica de elección propuesto, según el objetivo que pretende cumplir cada requisito, y permitirá obtener información eficiente y objetiva sobre el postulante reclutado, constituyendo un fundamento para evaluar de modo más eficiente, las cualidades y aptitudes que dicho candidato dice tener, y realizar la comparación pertinente con el puesto, y su exigencia para un buen desempeño, realizando una elección adecuada de los postulantes calificados a la vacante existente.

Terán Gómez Neudes (2005: 24). “Análisis de los procedimientos de reclutamiento y selección de personal en la Gerencia de Recursos Humanos en la Empresa Edil Oriente Internacional Maturín Estado Monagas”. Tesis Maestro en Talento Humano en la Universidad Oriente Núcleo de Monagas, para optar grado de Maestro.

Resumen: La administración, últimamente, ha estado en constante proceso de cambios; pues, se ha requerido que las empresas se actualicen en todas sus funciones administrativas con nuevos enfoques, tendencias y estándares de los procesos administrativos.

De estos nuevos aportes, por ejemplo, se estableció la fase de la Selección de Personal, en el área de Gerencia de Recursos Humanos, de la organización Edil Internacional. Fue un estudio de campo y descriptiva. Se empleó la técnica de la encuesta. Y para el análisis de datos se utilizó el esquema de valoración absoluta y porcentual. También, se empleó una matriz de doble entrada. El análisis fue con método inferencial.

Entre las conclusiones obtenidas se tiene las siguientes: la organización Edil Oriente Internacional, establece la técnica de selección de candidatos; se verifican los datos personales consignados por los seleccionados; el personal elegido tendrá un período de prueba;

posteriormente, Edil Oriente Internacional actúa según formatos de aplicación avanzada de la fase de selección de nuevo personal.

Las recomendaciones propuestas a las conclusiones de este estudio son: La empresa Edil debería planificar en plazos específicos capacitaciones a su personal.

Jaime Cesar Vallejo Salinas (1996: 34) “El Proceso de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos”, para optar el grado de Maestro en Ciencias de la Administración en la Universidad Autónoma de Nuevo León.

Resumen: Los factores para la selección y contrato de personal, permitirá encontrar candidatos idóneos; y la el siguiente paso sería la inducción del nuevo trabajador en dos maneras: a la institución y, al cargo laboral al cual se postula. Bases teóricas

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Proceso de admisión de personal

La admisión de nuevo personal es el primer paso con que inicia al área de gestión del talento humano de la empresa y, que comprende tres fases que son importantes: análisis, diseño de puesto, el reclutamiento, y la elección del candidato.

• La Planeación de la Sucesión

Esta función es el paso cuyo objetivo es resguardar que haya personas calificadas disponibles para ocupar puestos gerenciales clave, cuando son puestos vacantes. Este concepto abarca muertes prematuras, renuncias y la jubilación programada de los ejecutivos de la empresa. Son niveles para garantizar un paso adecuado, como también la eficiencia operativa. Mondy R. (2005: 85).

A. Análisis de puesto

Es un proceso de pasos que definen las habilidades, responsabilidades y el conocimiento requerido por el candidato para una buena gestión laboral dentro de la empresa. Es una gestión administrativa del recurso humano, en un contexto laboral de permanentes cambios. Hoy en día, es indispensable un sistema sólido para analizar los puestos, debido que se crean puestos nuevos y, los puestos viejos se rediseñan, quitan o desaparecen.

Un análisis relacionado al tiempo, de ese puesto, a la fecha contenga información obsoleta; incluso algunos especialistas sugirieron que los cambios ocurren con tanta velocidad que es imposible mantener un único modelo de análisis de puesto eficaz. Habiendo definido que un puesto son las tareas y responsabilidades a realizar para hacer funcionar una

empresa, entonces, un puesto son las obligaciones, responsabilidades, tareas, actividades ejerce un trabajador.

Esto lleva a obtener respuestas a seis preguntas: ¿Qué habilidades y destrezas desempeña el trabajador? ¿Cuándo se ejecutará el trabajo? ¿Dónde se llevará a cabo el trabajo? ¿Cómo realiza el trabajador sus tareas? ¿Por qué se desempeña el trabajo? ¿Qué competencias se requiere para desenvolverse en el puesto? Así también, el análisis de puesto proporciona un resumen de los deberes, responsabilidades u obligaciones de un puesto, su conexión con otros puestos, los saberes especializados y las habilidades, así también el ambiente óptimo de trabajo.

El determinar las características del cargo es una gestión administrativa propia de los especialistas en recursos humanos, analistas de organización y método y a otros profesionales. Analizar el puesto es un acto posterior a su rediseño, contando con la capacitación del trabajador. Veamos los tres momentos del análisis. La fundación de una empresa, es primero; luego, se establece el sistema de puesto por primera vez.

En segundo lugar, cuando se diseña nuevos puestos; y, en tercer lugar, el cambio progresivo producido por los nuevos conocimientos,

métodos, tecnologías y procedimientos o sistemas. El análisis de puesto es más frecuente avanzando paralelamente a otros cambios en la organización, preparándose para la competencia. Mondy R. (2005: 86):

- Razones para Realizar el Análisis de Puesto.

Los resultados que provienen de analizar el cargo pueden influenciar en casi la totalidad de la actividad humana, y un uso importante se planifica como función administrativa. La planeación de personal permite conocer el perfil de cada puesto, en el grado de conocimiento del candidato, sus habilidades y capacidades; esto permitirá producir o dar atención para satisfacer la demanda, ya sea de ventas o producción.

Proceso Empleo

Es una debilidad si el que recluta no conoce en qué consisten las competencias para ocupar diversos cargos, como también las características del cargo, es más, actualizado. Una organización tendría que reclutar, seleccionar trabajadores idóneos; si esto fuese lo contrario; el resultado sería un desastre para la empresa.

Capacitación y Desarrollo

Los requisitos especificados del puesto son útiles para identificar las áreas que necesitan capacitarse y desarrollar. Luego, si la especificación sugiere que el puesto requiere conocimientos, habilidades o destrezas

particulares y, si ya el empleado se desempeña en el cargo no posee todas las características requeridas, entonces la capacitación y desenvolvimiento, deberán orientar esfuerzos para ayudar a ver con claridad, a los trabajadores a desempeñar la tareas específicas de su puesto, prepararlos a asumir las responsabilidades laborales en la institución.

La función que vela por el desempeño de los trabajadores evalúa el nivel de eficiencia de los deberes especificados, como requisito de rendimiento laboral y sus logros. Un gerente que evalúa al personal en factores no predeterminados con claridad, se expone a ser acusado de discriminación.

Compensación y Prestaciones

En esta área, es necesario saber el valor relativo del puesto específico para la empresa antes de asignarle un valor económico.

La empresa visualiza internamente, que más cumplimiento de sus deberes y responsabilidades u obligaciones, mayor valoración obtendrá el cargo. Los cargos que requieren más saberes, habilidades y capacidades tienen un mayor valor empresarial. Tenemos el caso en el que el valor relativo de un cargo que exige un nivel de maestría será, generalmente, mayor que el de un cargo que requiere un diploma de bachillerato.

Sin embargo, éste no sería el caso si la valoración que hace el mercado del cargo que requiere solo un diploma de bachillerato fuera más alto.

Seguridad Social y Salud

La información generada al analizar el cargo también es valiosa para identificar aspectos de la seguridad social y salud. Por ejemplo, los patrones, gerentes o jefes deben avisar si un puesto es peligroso, previniendo accidentes de trabajo.

Relaciones Laborales y con Empleados

Lo importante de analizar el puesto, es su efecto en la interacción entre trabajadores. En cualquier institución se da las promociones, ascensos o transferencias; produciendo diferencias en las características del cargo, y que genera la decisión para fijar los requisitos las características que compete para esos cargos.

Análisis de Puesto para Equipos

Durante la historia, las empresas han establecido puestos permanentes y los han cubierto con candidatos que concuerdan mejor con la descripción del puesto. Definir los puestos propició que mantengan por los años. Como también, en algunas empresas actuales, los trabajadores son contratados como miembros de equipos.

“¿Cuál es la descripción de tu puesto?”, si la respuesta es “cualquiera”. Esto hace ver que si falta terminar un proyecto, cada persona del equipo sabe por competencias completar las actividades laborales eficientemente. Con un diseño de equipos, no hay puestos limitados. Actualmente, el trabajo de los departamentos y las áreas funcionales se organiza con frecuencia en equipos.

Los integrantes de estos equipos tienen una amplitud de habilidades mucho que las requeridas en puestos tradicionales. En tiempos remotos, pudo existir 100 clasificaciones de puestos diferentes en una instalación. Con un diseño de equipos, se puede tener diez o menos roles, con una definición bien establecida para su desempeño.

El diseño de equipos se suma al diseño de puesto, y puede determinar qué tan importante resulta para los empleados ser integrantes del equipo y trabajar bien como grupo. Entre otras características que se podrían descubrir del análisis es la capacidad de desenvolverse en varias actividades. Mondy R. (2005:88)

- Tipos de Información para el Análisis de Puesto

Se necesita de mucha información para lograrlo con éxito.

El analista identifica las funciones y las responsabilidades del puesto y otros datos necesarios. Ver la tabla 1. Las funciones elementales del

cargo determinadas en este proceso, que visualiza la actividad laboral y su importancia; las responsabilidades orientadas a los trabajadores, incluyendo el uso de máquinas, herramientas, equipo de soporte y apoyo diverso dado el puesto cargo.

Posteriormente esta información es útil para orientar las exigencias del puesto. También, el analista somete a estudio los aspectos tangibles e intangibles vinculados con el cargo, que están conformados por los conocimientos, los materiales procesados, bienes producidos o prestación de servicios. Existen pocos sistemas de análisis que identifican los estándares de puesto.

Se pueden necesitar estudios para medir el desempeño del empleado y establecer el horario de sus funciones. Con relación al perfil de puesto, se realiza el estudio de un plan de trabajo, el incentivo financiero y no financiero, y la condición física de la organización. Se reconoce los requisitos específicos de enseñanza, capacitación y experiencia laboral relativos al cargo.

Debido a que muchos puestos se realizan, frecuentemente, integrado con otros, favorablemente se observan los contextos organizacional y social. Se debe, por ello, la identificación de las competencias

individuales requeridas, como lo serían las relaciones habilidades interpersonales, si el cargo exige que el trabajador sea agradable.

TABLA 1

“RESUMEN DE LOS TIPOS DE DATOS RECOLECTADOS EN EL ANÁLISIS DE PUESTO”.

RESUMEN DE LOS TIPOS DE DATOS RECOLECTADOS EN EL ANÁLISIS DE PUESTO.

1. Actividades de trabajo
 - a. Actividades y procesos de trabajo.
 - b. Registro de actividades (en forma de película, por ejemplo).
 - c. Procedimientos usados.
 - d. Responsabilidad personal.
2. Actividades orientadas hacia los trabajadores
 - a. Comportamiento humano, como acciones físicas y comunicación en el trabajo.
 - b. Acciones elementales para el análisis de métodos.
 - c. Exigencias personales del puesto, como el consumo de energía.
3. Máquinas, herramientas, equipo y apoyos de trabajo utilizados
4. Tangibles e intangibles relacionados con el puesto
 - a. Conocimientos manejados o aplicados (como en contabilidad).
 - b. Materiales procesados.
 - c. Productos fabricados o servicios prestados.
5. Desempeño laboral
 - a. Análisis de errores.
 - b. Estándares laborales.
 - c. Mediciones del trabajo, como el tiempo necesario para desempeñar una tarea.
6. Contenido del puesto
 - a. Programa de trabajo.
 - b. Incentivos financieros.
 - c. Condiciones laborales físicas.
 - d. Contextos organizacionales y sociales.
7. Requisitos personales para el puesto
 - a. Características personales, como la personalidad y los intereses.
 - b. Educación y capacitación requeridas.
 - c. Experiencia laboral.

Fuente: Mondy R. (2005:88)

- Métodos de Análisis de Puesto

Métodos de Análisis de Puesto El análisis de puesto se ha practicado diversos métodos así como son diferentes las características y recursos organizacionales para su ejecución, y mantenido por años. De aplicar un método específico se debe fundar en los propósitos para los cuales se usará la información: Evaluación de puesto, incremento salarial, desarrollo, etcétera; y el enfoque de mejor utilidad para una empresa.

Se continúa con el paso de describir las clases de métodos empleados mayormente en el análisis de cargo, en las diferentes secciones

Questionarios

Debe ser económico y de uso rápido. El analista aplicará un conjunto de preguntas en escalas a los empleados, quienes identificarán acciones prácticas realizadas.

En determinados casos, los empleados carecen de comunicación verbal, una situación que disminuye la utilidad de este método, considerando que algunos empleados caen en exagerar, una victimización, en cuanto a la cantidad de deberes, señalando que poseen más responsabilidades que las en realidad tienen.

Observación

Al emplear este método, un especialista observa al trabajador y, registra detalles al respecto; y una recolección de información del desempeño, en la que destacan las habilidades manuales, como operación de equipos. También puede estudiar la unión de habilidades y destrezas..

Se conoce que la observación por sí sola es, generalmente, no es suficiente para el análisis, sobre todo cuando las habilidades prevalecen o abundan en un cargo.

Entrevistas

Las entrevistas ayuda a entender el puesto realizando la entrevista al trabajador y al supervisor del área. Regularmente, el especialista establece un trabajo de equipo con el supervisor para obtener información adicional, para confirmar la veracidad de datos que se obtuvo del trabajador, permitiendo esclarecer diversas situaciones.

Registro de Actividades de los Empleados

A veces, el contenido para analizar un cargo se reúne haciendo que los empleados informen sobre sus actividades laborales diarias en un registro. Con el método empleado se da una solución a personal que exagera el trabajo que les han asignado de lo que en realidad tienen en

ese momento. Y se le debe dar una solución, además, de obtener informes valiosos que definen un puesto en niveles de especialización.

Necesariamente, el analista va a emplear, actualmente, técnicas mixtas de investigación, consideradas apropiadas para la obtención de características de los puestos.

Realización del Análisis de Puesto

El especialista está interesado en reunir datos sobre la actividad laboral del trabajador al desempeñar un cargo en particular. Posteriormente, los que participan, mínimamente son el trabajador y su supervisor inmediato.

Las grandes organizaciones tienen más de uno analista de puesto, a diferencia de organizaciones pequeñas, donde los supervisores de línea son los responsables de realizar este análisis de cargo. Existen organizaciones que les falta experiencia técnica, y acuden regularmente a consultores externos para dicho análisis de puesto. Obviando el enfoque tomado, antes, el especialista debe informarse sobre las características del puesto lo mejor posible, revisando los organigramas y conversando con gente experta en las diferentes áreas que se estudiarán.

Antes de iniciar, el supervisor debe presentar al analista con el personal y explicarles el propósito del análisis de los puestos. Aunque, inicialmente, la expectativa del trabajador hacia el puesto está fuera del control del especialista, éste debe tratar de desarrollar una confianza mutua con el empleado que, en otras circunstancias, podría estar técnicamente sólido.

Al término del análisis se elaboran dos documentos básicos del área de recursos humanos: la descripción y especificación de puestos.

Momento Oportuno para el Análisis de Puesto

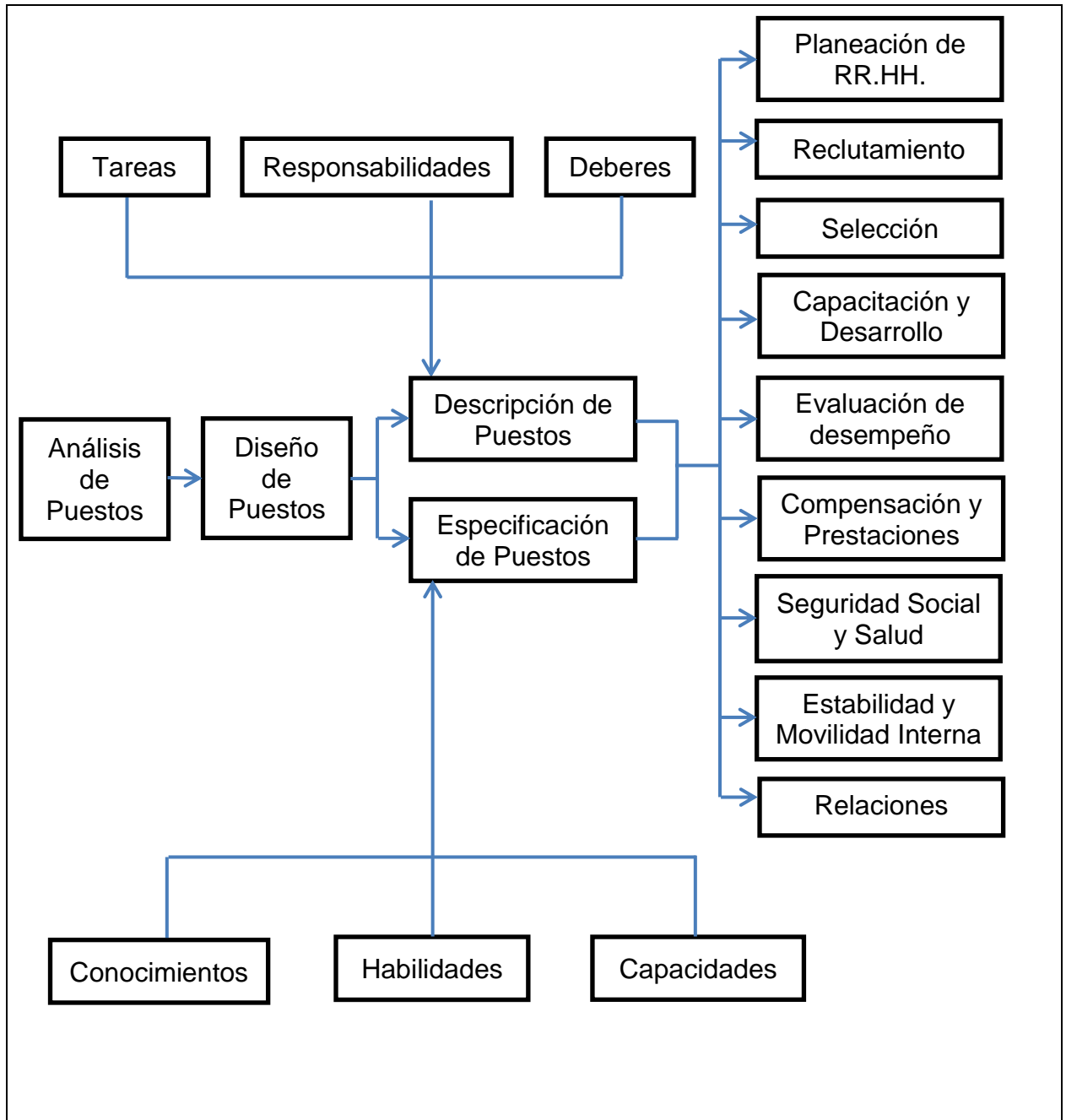
Los acelerados cambios tecnológicos exigen un puesto exacto, por ello su importancia. Sin embargo, actualmente, evolucionan con tal rapidez, que presiona a revisar los puestos y actualizar permanentemente, y sean válidos en el mercado.

Hoy en día, cualquier trabajador se enfrenta a cinco a siete cambios en su carrera de sus sueños laborales; Por ello, el estudio de cargo adquirirá todavía más utilidad e importancia en las instituciones laborales. Mondy R. (2005: 90, 91, 92).

FIGURA 1

ANÁLISIS DE PUESTO

“UNA HERRAMIENTA BÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS”



Fuente: Mondy R. (2005:84)

B. Diseño de puesto

Originariamente los puestos fueron diseñados tomando como base las necesidades técnicas y de producción más que los humanos. Los logros positivos del diseño de puesto, durante el desarrollo de la corriente de la administración científica, condujo la eliminación, un arreglo o una fusión de los varios movimientos y operaciones que componían unas tareas para que pudiera desempeñarse con más facilidad y rapidez, se dio como resultado que los puestos se dividieran más, y también, en menores obligaciones.

Últimamente, el diseño de puesto reconoció las condiciones humanas, o sea las necesidades psicológicas de los trabajadores y su bienestar. Diseño que establece las características de cada puesto, y debe tener cuatro condiciones elementales: Número de tareas dadas al trabajador. Cómo va a resolver sus funciones, el método a emplear y el procedimiento de trabajo).

A qué área y persona se reportará el trabajador, es decir, el superior inmediato, el que tiene autoridad sobre el equipo de trabajadores.

C. Descripción de puesto

Se le define como una tarea administrativa que establece por escrito las actividades a realizar, condición laboral y demás funciones de un cargo laboral.

En una visión uniformizadora, El cargo debe seguir el mismo formato, en toda organización; claro, variando la forma y contenido de dichas descripciones, ya cada empresa es diferente. Es una redacción que presenta la descripción entre tres a cuatro párrafos. Véase la tabla 2, donde se muestra el cargo que se construyó a la misma vez que la lista de verificación, y la información requerida.

Los elementos siguientes son básicos para las características de los puestos:

- El código sirve para mostrar al analista el área donde se desempeña el trabajador, si integra el sindicato o no, la cantidad de trabajadores que tienen el mismo puesto, especialmente, en empresas grandes.
- La fecha como el dato que registra la descripción por última vez;
- La identificación del analista que ha realizado la formulación del puesto.
- El resumen del puesto;
- Las actividades; las responsabilidades;
- La autoridad;
- Las condiciones laborales y perfil de puesto.

Ver Tabla Nº 2: Descripción de puesto.

**TABLA 2
DESCRIPCIÓN DE PUESTO**

Código	23
---------------	-----------

Fecha	25/04/17
--------------	-----------------

Nombre del Puesto: Técnico Administrativo
Dependencia : Oficina De Administración Documentaria

1. RESUMEN DEL PUESTO
Recepcionar y distribuir documentos de la institución.

2. ACTIVIDADES
Recepcionar, clasificar, registrar y archivar documentos. Registrar y distribuir internamente los documentos. Registrar, embalar y distribuir al exterior documentos. Brindar información al público sobre los servicios que brinda la institución. Ingresar información al sistema computarizado. Entregar resoluciones de dispensas y otros a los interesados. Coordinar actividades administrativas sencillas. Otras afines al cargo que le asigne el jefe.

3. ACTIVIDADES EVENTUALES
Contar y recepcionar los planillones para la inscripción de los Partidos Políticos. Apoyar en la distribución de documentos a diferentes entidades.

4. RESPONSABILIDAD
Es responsable por la adecuada recepción y oportuna distribución de los documentos.

5. AUTORIDAD
Recibe supervisión del jefe de la oficina.

6. CONDICIONES DE TRABAJO
Horario Más de 10 horas diarias Posición del Variada predominando estar parado y caminando cuerpo Mental (Atención), Físico (Carga y traslado de Esfuerzo documentos) Destreza Rapidez en el registro y en el traslado Riesgo Tensión

7. PERFIL DEL PUESTO	
Educación	Técnico en Administración
Experiencia	1 año
Actitudes	Iniciativa, proactivo, trato amable con el público.
Sexo	Masculino o Femenino

Elaborado por: José Luis Reyes Avilez (2017)

D. Especificación de puesto

Existe, por lo menos, una principal diferencia entre una descripción del puesto y una caracterización del cargo. Es la demanda de tareas que debe desempeñar el empleado; constituir un inventario de capacidades humanas que debe caracterizar al candidato al puesto.

Entre los requisitos se cuentan con factores influyentes como su educación, habilidad y experiencia para enfrentar determinadas demandas de carácter físico o mental, o manejo de conflictos. En los casos que la empresa trabaje con más países, los factores estarán determinados por la experiencia con los idiomas, temas legales y culturales de los países.

En la práctica, las empresas no acostumbran preparar dos documentos independientes, sino que unen tareas comunes, y con las especificaciones a cumplir en el trabajo. Werther W. (2014:97).

2.2.2. Reclutamiento de personal

A. Concepto de reclutamiento

Chiavenato I. (2011:95,99). Lo define como proceso mediante la organización reúne candidatos de MRH, y cumplir con la elección.

A la vez, el reclutamiento emplea un desplazamiento de comunicación porque pone al alcance del público la oportunidad de trabajos, atrayendo competencia de candidatos para la fase de selección, que es la consecución de los objetivos básicos dentro del marco de los recursos humanos (MRH). Es fundamental motivar candidatos a este proceso.

Otros conceptos de reclutamiento

Definido como procedimientos diseñados para atraer candidatos calificados hacia una organización, o también, denominado como técnicas y procedimientos empleados para reunir candidatos potenciales, cualidades calificadas y capaces de ocupar cargos en las empresas. Luego de reconocerlo como un proceso de información que emplea una institución o pone al alcance, el anuncio de empleos que pretende proponer.

Proceso que conlleva a proponer postulantes a puestos específicos. Se anuncia la disposición del puesto en áreas de publicidad que llegan al mercado. El contexto del mercado, donde la organización realiza la indagación de candidatos, puede ser internamente o externamente, fuera

de la empresa o una combinación de ambos. El reclutamiento, entonces, puede ser interno o externo.

- Reclutamiento Interno y Externo

Si es interno es aplicado a los trabajadores actualmente trabajando,, para transferirlos o promoverlos a otras áreas, de mayor responsabilidad o más motivadoras; mientras, que el externo, a candidatos, externo a la empresa; ambos son aspirantes a la elección para llenar puestos de trabajo. El primero beneficia trabajadores actualmente en actividad, ya que les ofrece mejores oportunidades laborales, mientras que el segundo busca candidatos externos para obtener experiencias novedosas y de contar con capacidades y habilidades individuales que requiere actualmente la empresa.

El reclutamiento interno propone ofertas cargos más altos o ascensos y de mayor responsabilidad, pero en el mismo departamento del trabajador; y las transferencias que son cargos del mismo nivel, pero abarcan otras habilidades y conocimientos, ubicados en otra áreas de la organización. Si se desea que funcione bien la selección externa se debe buscar en el MRH, las estrategias que están establecidas tengan la precisión y eficacia, para atraer a los postulantes idóneos.

- Reclutamiento Interno

Entre los pro tenemos siete aspectos a considerar:

- Beneficio del mejor potencial laboral.
- Genera el desarrollo profesional de los actuales empleados.
- Aumenta la estabilidad y poco cambio del ambiente laboral.
- Se establece una socialización automática entre nuevos miembros recientemente incorporados.
- Existe mejor selección, porque los postulantes se conocen y, finalmente,
- El gasto invertido es menor frente al reclutamiento externo, que será requerido en otro momento.

Considerando los contra, tenemos:

- Al tener un personal con determinada experiencia, limita las oportunidades de conocimientos nuevos, experiencias y expectativas.
- Existe una rutina inalterable que constituye un patrón, y funciona de manera| cerrada de reciclaje continuo.
- Este reclutamiento es adecuado en instituciones burocráticas y mecanicistas.

- Reclutamiento Externo

Con respecto a los pro, tenemos cinco aspectos a considerar:

- Introduce ideas nuevas en la organización: habilidades, talentos y expectativas.
- Diversifica el patrimonio humano, con el ingreso de personal más especializado, nueva gente y actualizadas preparaciones.
- Hay aumento del capital intelectual al ingresar conocimientos nuevos, así como destrezas.
- Se renueva el ambiente laboral y edifica con nuevos enfoques y visiones; finalmente,
- Propicia la identificación con el MRH.

Por los contra tenemos,

- De darse el reclutamiento externo, antes y en el proceso, afecta la adhesión de los trabajadores, porque muchos se quedarán sin la opción.
- Disminuye la fidelidad de los trabajadores, al ofrecer las oportunidades a extraños.
- Se invierte en mayores técnicas selectivas de elegir los candidatos externos, representando altos costos operacionales.

- Se requiere programas de socialización organizacional para los empleados nuevos, como inducción laboral, talleres, etcétera.

- **Diferencia entre Reclutamiento Interno y Externo**

TABLA 3
DIFERENCIA ENTRE RECLUTAMIENTO INTERNO Y EXTERNO


RECLUTAMIENTO INTERNO	RECLUTAMIENTO EXTERNO
Los cargos vacantes son cubiertos por empleados seleccionados y promovidos dentro de la organización.	Los cargos vacantes son cubiertos por candidatos externos seleccionados que ingresan a la organización.
Los candidatos se reclutan internamente entre los cuadros de la propia organización.	Los candidatos son reclutados externamente en el mercado de recursos humanos.
Los candidatos ya son conocidos por la organización, pasaron por pruebas de selección, programas de entrenamiento y fueron evaluados en cuanto a su desempeño.	Los candidatos son desconocidos para la organización y requieren ser probados y evaluados en el proceso selectivo.
Las oportunidades de mejor empleo son ofrecidas a los propios empleados, que pueden ascender a puestos mejores y desarrollar su carrera profesional en la organización.	Las oportunidades de empleo se ofrecen al mercado, cuyos candidatos pueden disputarlas.

Fuente: Chiavenato I. (2011:97)

- El Curriculum Vitae

Los datos personales del candidato Es comúnmente, concebido como una herramienta del marketing personal que permite mantener actualizados los logros y presentar las ventajas competitivas obtenidas en nuestra empresa, debiendo mantenerlos en permanente actualización.

TABLA 4
CURRICULUM VITAE

CURRICULUM VITAE		
<p>LUISA MENDOZA PEREZ Av. Santa Rosa 152 - Surco Telf: 51236987 - 985698546 E-mail:@hotmail.com</p>		
<p>Con estudios en la Carrera Profesional de Administración y Negocios Internacionales (Perteneciendo al Quinto Superior) cursando el 7mo Ciclo en la Universidad Norbert Wiener. Organizado, creativo, innovador y responsable en el logro de resultados a través del trabajo en equipo. Conocimiento básico del idioma inglés y usuario intermedio de cómputo (Window XP – Microsoft Office).</p>		
<u>EXPERIENCIA PROFESIONAL</u>		
<p>Asesores & Consultores Excelencia Empresarial S.A.C. (Enero 2016 – Febrero 2017) Responsable de asuntos administrativos y digitación</p>		
<u>FORMACIÓN ACADÉMICA</u>		
Estudios Universitarios	<p>Universidad Norbert Wiener :Facultad de Administración y Negocios Internacionales</p>	
Educación Secundaria	<p>Ciclo VII (Primer Puesto) :Colegio Nacional Daniel Sánchez Carrión Primer Puesto por mérito de conocimiento</p>	
Otros Estudios		
Octubre – 2010	<p>:Universidad Nacional del Callao Microsoft Office XP (Word – Power Point)</p>	
Enero – 2010	<p>:Universidad Católica Sedes Sapientiae Inglés Básico / Intermedio</p>	
<u>DATOS PERSONALES</u>		
Nombres y Apellidos	Luisa Mendoza Perez	
Estado Civil	Soltera	
Fecha de Nacimiento	14 de Setiembre de 1986	
D.N.I	42856100	
<u>REFERENCIAS PERSONALES</u>		
Juan Palomino Cruces	(Consultor)	Telf: 980658158
Evelin Ríos Gómez	(Empresaria)	Telf: 999712693
Jimmy Baygorria Rey	(Empresario)	Telf: 923610801

Elaborado por: José Luis Reyes Avilez (2017)

- Técnicas de Reclutamiento Externo

Las principales técnicas son:

1. Colocar avisos medios periodísticos y revistas, pero, especializadas.

Es una primera técnica de reclutamiento, según la característica laboral de ese rubro a llenar. Se pueden reclutar gerentes, supervisores y empleados para oficinas en todo medios de consulta masiva.

Cuando el cargo es específico, se puede acudir a revistas especializadas, gracias a su experiencia de manejo de recursos. La globalización, cada vez más compleja y variada, creó diversos puestos en empresas multinacionales, que evidentemente exige saber más idiomas y técnicas de computación.

2. Agencias de reclutamiento

Las agencias que se dedican al negocio del reclutamiento de candidatos es otra opción, además del MRH, por ello la empresa establece contacto con agencias que cuentan con la base de información por cada candidato inscrito. Las agencias tienen como fin ser proveedoras en este proceso.

3. Carteles o avisos en sitios visibles

Los avisos o carteles en lugares visibles método de menor costo, que produce rápido reclutamiento. Es empleado para cargos sencillos como obreros empleados de oficina, empleado como método fijo para reclutamiento. Comúnmente se proporciona volantes alrededor del centro de trabajo, en la recepción del centro laboral, ómnibuses o trenes.

4. Presentación de candidatos por recomendación de empleados

La presentación de candidatos por recomendación de empleados es un reclutamiento de costo bajo, rendimiento alto y efecto rápido relativamente. Las empresas tienen una ventaja de realizar esta opción, ya que son sus propios conocidos, los mismos trabajadores, amistades, vecinos o parientes. La información al candidato sobre una vacante le llega mediante otro empleado, que se considera un aporte y apoyo a la gestión administrativa.

5. Consulta en los archivos de candidatos

La consulta a una base de datos, es contar un catálogo de candidatos potenciales que en reclutamientos anteriores no fueron tenidos en cuenta. Este sistema de reclutamiento, también, es de bajo costo, y se analiza las calificaciones obtenidas por el candidato según la actividad, área o cargo,

apoyándose en sus datos personales (currículo vitae-CV) y el perfil del cargo.

Es recomendable mantener el contacto con la lista de inscritos para próximas elecciones, con un buen orden de archivo de expedientes y empleo eficaz.

6. Base de datos de candidatos

Para las agencias, esta base de archivos constituye su principal patrimonio; para las organizaciones, un repositorio de talentos para ofrecer nuevas oportunidades de empleo, pues al requerir un candidato externo, lo indicado será examinar la base datos.

Los expedientes de candidatos sobrantes, son archivados para utilizarlos en nuevos procesos. Todas estas técnicas son empleadas por las organizaciones para reclutamiento externo. La fundación Inepar, por ejemplo, utiliza diversos medios para encontrar talentos: programas para aprendices, headhunters (para cargos ejecutivos), publicidad a nivel periodístico y contactos con universidades y escuelas.

Se tiene, por ejemplo, a Marina Silveira quien comenzó por la planeación del reclutamiento de aprendices; para esto, debía presentar a Ricardo Costa todas las alternativas de selección de candidatos,

mostrando también sus beneficios y desventajas. Una pregunta a los investigadores: ¿Cómo procedería usted si estando en la situación del señor Silveira tendría que demostrar las mejores maneras de reclutar?

2.2.3. Selección de personal

A. Concepto de selección de personal

Toda selección busca especialistas adecuados a los cargos en diversos departamentos para cumplir un buen desempeño, en la organización: tarea o tareas específicas y mantener un plan de producción, elevar la calidad y el rendimiento del servicio. Para estos objetivos, la selección será solo para los que podrán ingresar. Funciona como un filtro, analizando los postulantes que lleguen a los requerimientos establecidos.

Como una visión antigua cada trabajador en su lugar adecuado. Esto indica elegir bien para cubrir el puesto ofertado por la empresa, que es quien busca un trabajador eficiente. El capital intelectual que tiene una institución, o desarrolla o decrece, según haya realizado su selección; ya que cada trabajador debe preservar o enriquecer donde labore, en la realidad del mercado que le haya tocado afrontar.

Conceptos de Selección

Es un trámite administrativo para seleccionar candidatos idóneos para desempeñar un rol, y de cumplir con lo requerido, es incorporado.

Consiste también en emplear una información que ya se cuenta de los posibles seleccionados reclutados de manera externa, y proceder a la elección del que recibirá el empleo. Chiavenato I. (2011: 111)

- Selección como Proceso de Comparación

Tomándose como si se comparara dos variables: primero, la suma de requisitos del puesto, y, segundo, las características del candidato a competir. De este modo, la primera variable está delimitada por la descripción y el análisis de puesto, y la segunda, determinada con la aplicación de técnicas de selección.

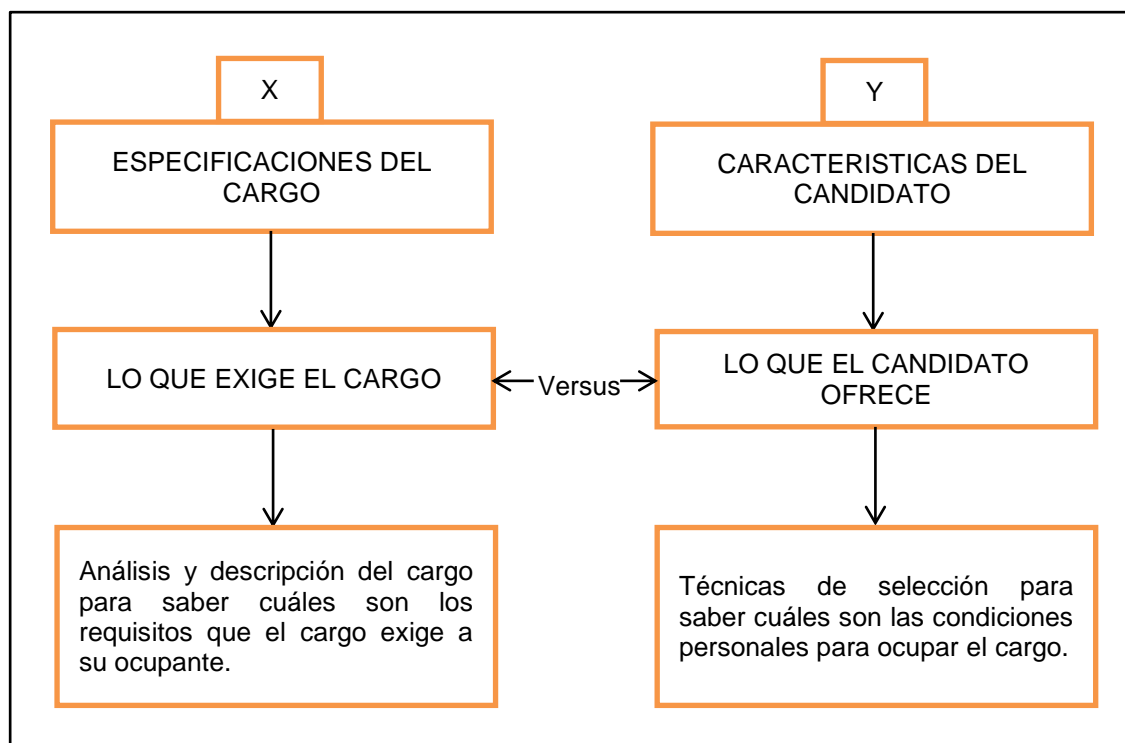
Entonces se delibera, que si X es mayor que Y , se afirma que el postulante no satisface el perfil propuesto ocupar el cargo. Véase la Figura N° 2. Entonces, es rechazado para ese cargo. Y, si X y Y son iguales, se afirma que el postulante sí reúne el perfil propuesto para el cargo, y, se declara aceptado. Luego, cuando la variable Y es mayor que X , el postulante presenta más condiciones de las que se requiere se concluye estar más capacitado de lo que requiere el cargo. Esta comparación no establece un único punto de igualdad de las variables sino, que acepta o que admite cierta flexibilidad alrededor del punto ideal.

Más bien muestra el papel de los estándares de calidad. En la práctica, la ficha de especificaciones se emplea como un como el instrumento de medición más exigente, en los pasos de elección: pruebas y test.

Pertenece a una gestión administrativa de responsabilidad de línea, además de asesoría (staff), del área de Recursos Humanos, mientras, que el gerente de línea, asume decisiones al respecto.

El hecho de comparar, compete en gran parte a la asesoría y llevada a cabo, con la asistencia de especialistas y psicólogos que sustenten científica y estadísticamente. Después, la comparación permite verificar cómo se realizó las calificaciones aprobados y desaprobados. En el caso de varios candidatos aprobados para un mismo cargo, se hace laborioso escoger uno de ellos; ya que solo uno deberá ser escogido con respecto de los demás. Chiavenato I. (2011:112)

**FIGURA 2:
SELECCIÓN COMO PROCESO DE COMPARACIÓN**



Fuente: Chiavenato I. (2011:112)

B. Modelos de Admisión Forzosa, Selección y Clasificación de Candidatos

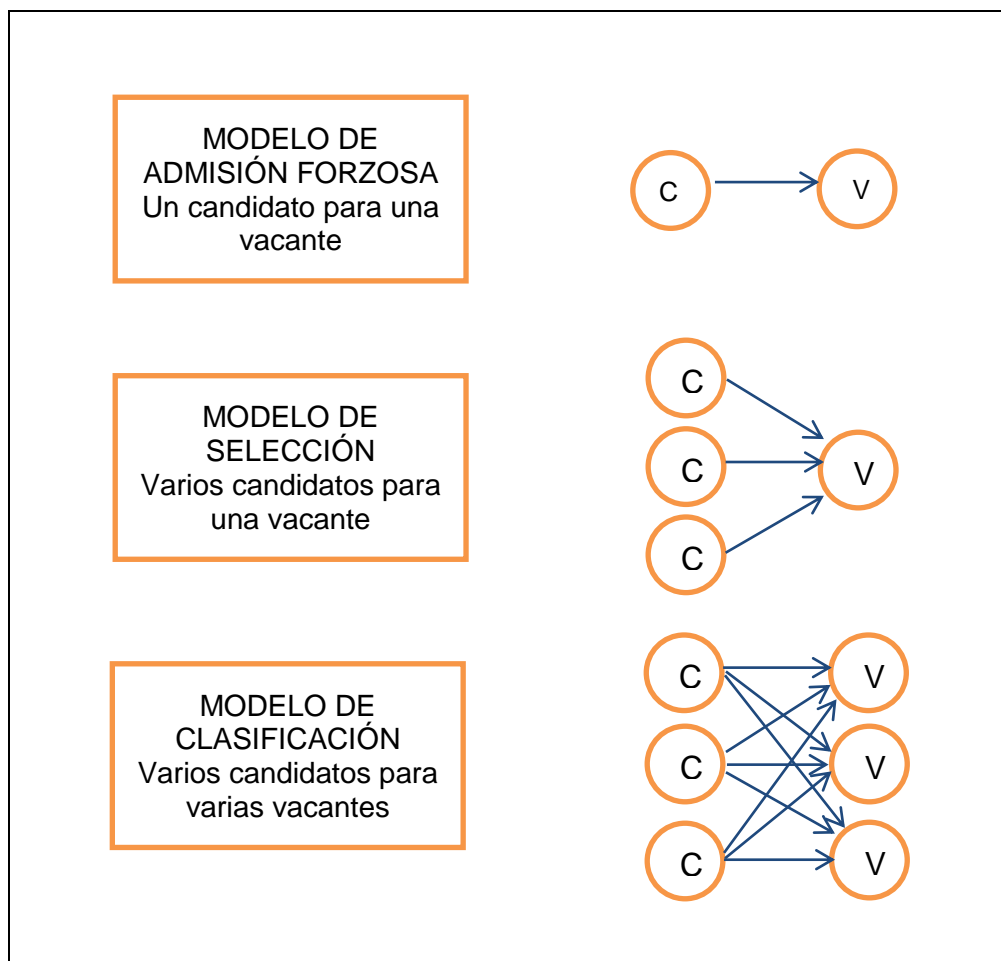
Selección y Clasificación de Candidatos La selección entre uno o más candidatos es una gestión administrativa frecuente afronta mediante el órgano de selección, o la gerencia y sus comisiones de trabajo. Posterior a la elección del candidato, es adaptado en el área de desempeño.

La cantidad de labor administrativa varía entre los trabajadores, además, se conoce que existe una restricción. En base a ello, se distinguen tres clases de decisión sobre candidatos: admisión forzosa, selección y clasificación de candidatos. Por ello, se propone tres clases de tratamientos: Una aceptación forzosa con un solo puesto vacante y un solo candidato.

Técnica de selección para una sola vacante y varios candidatos. Comparación de requisitos del cargo, con dos decisiones: se aprueba o se rechaza. El aprobado, será admitido; y, si no es aprobado, es retirado, ya que solo uno puede ocuparlo, pero también permanecer en espera hasta nuevo aviso. Ver la figura 3: muestra los tres modelos para realizar la elección de candidatos.

La clasificación es mejor técnica que los anteriores: modelos de admisión forzosa y de selección, propio proceso, de elección más eficiente, disminución de gastos de operaciones evitando que se duplique la comparación o repetición de gastos en el proceso. Chiavenato I. (2011:114).

FIGURA 3
MODELOS DE ADMISIÓN, SELECCIÓN Y CLASIFICACIÓN



Fuente: Chiavenato I. (2011:114)

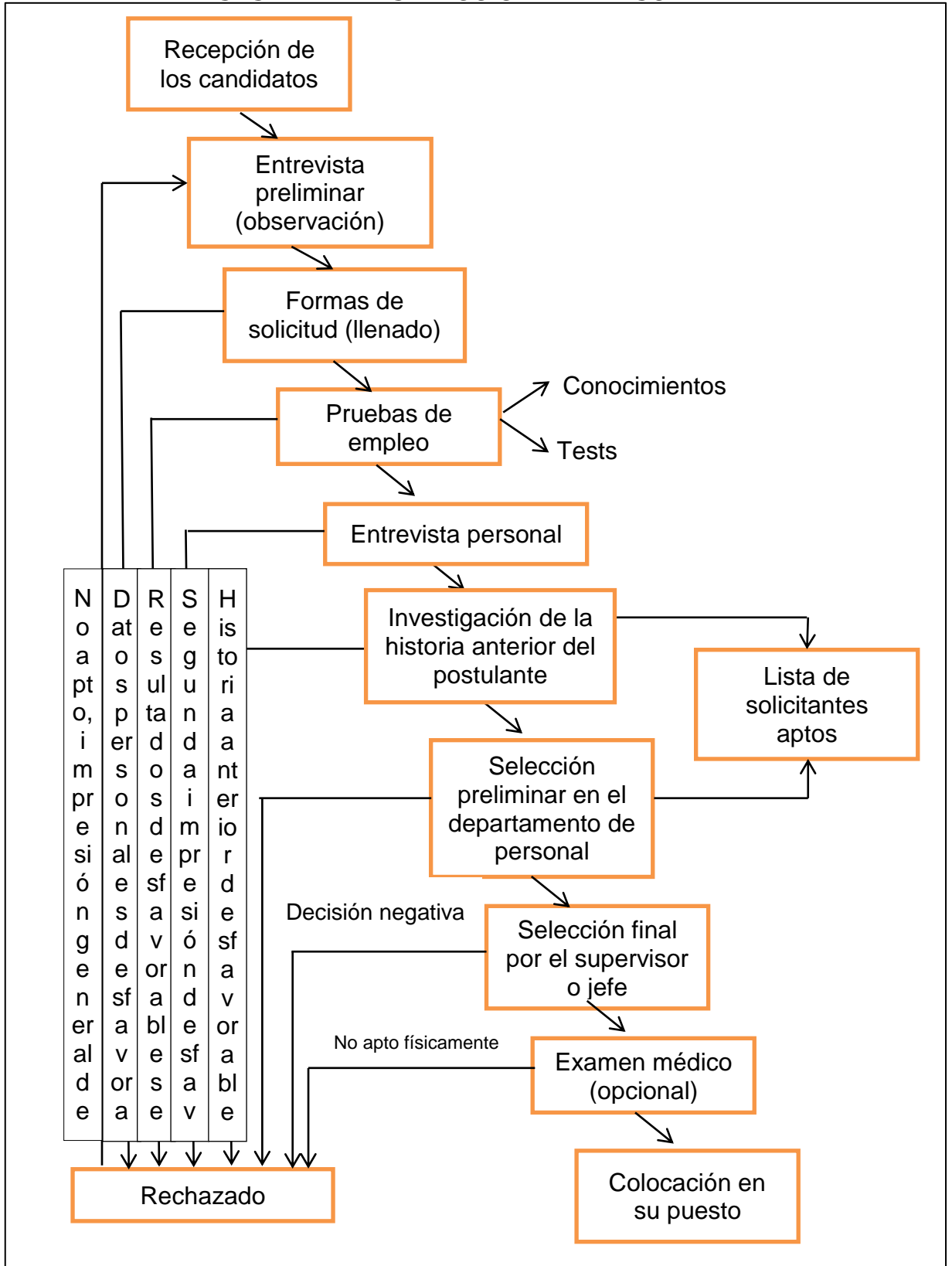
- Bases para la Selección de Personal

Patrón o criterio para alcanzar cierta validez en la comparación y criterio de elección que debe formularse iniciando con la preparación del cargo a cubrirse (VI), y, de los demás candidatos que participan (VD). Finalmente, se tiene como resumen que al seleccionar un postulante, sea con el conocimiento correcto acerca del cargo que debe cubrirse.

C. Modelos de selección y clasificación de candidatos

FIGURA 4

BASES PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL



a. Recepción de los Candidatos:

Atiende y proporciona la información acerca de la empresa y publicar los puestos vacantes actuales, y orientar al interesado a completar requisitos de la solicitud de candidato.

b. Entrevista Preliminar:

Permite que en una entrevista preliminar descartar candidatos que evidentemente no están calificados.

El recepcionista deberá estar entrenando en hacer operaciones rápidas de los participantes y poder aplicar pruebas de agudeza visual o auditiva, para garantizar si cumple o no, con las características del cargo. Es fundamental que el solicitante considere haberle tratado con justicia.

c. Llenado de la Solicitud:

Existen organizaciones que piden datos de vida y desarrollo personal contenga identificación tales como nombre, dirección, puesto que solicita, información que cubre educación, experiencia laboral y otros hechos relativos a sus antecedentes, que influyan para evaluar al candidato y determinar sus calificaciones.

d. Pruebas de Empleo:

d.1. Pruebas de conocimiento, puede ser general (cultura general) o específicas (conocimiento técnico o cultura profesional).

d.2. Test:

- ✓ Inteligencia, habilidades para solucionar conflictos problemas, criterios prácticos. Interés vocacional, que hacen la medición de la actitud del candidato, en su desenvolvimiento laboral.
- ✓ Aptitud, miden el repertorio del candidato para realizar una labor.
- ✓ Personalidad, intentan describir áreas de un individuo, como la madurez emocional, la honestidad, etcétera.
- ✓ Habilidad, descubren destreza intelectual de la persona en diversas áreas.

e. Entrevistas:

Son pruebas, que lo disponen para una segunda entrevista para corroborar información adicional, y que ayude a evaluar al candidato. El contacto directo del jurado con los que postulan, se hace para identificar sus habilidades personales y el grado de conocimientos, tanto prácticos

como teóricos, nivel de cultura general, personalidad, y el desenvolvimiento considerados como requisitos del trabajo específico en concurso.

La entrevista personal, para algunas organizaciones sería el único sustento de elección que adopte una organización. Así mismo, es necesario resaltar que el jurado se encuentre facultado para hacer otras pruebas de entrevista a un mismo postulante.

f. Clases de Pregunta:

f.1.Cuestionario relacionado a la ejecución práctica de las actividades, tareas, operaciones del área laboral al que concurra.

f.2.Sus rasgos de personalidad, carácter.

f.3.Preguntas que demuestran interés por el nuevo cargo, la remuneración que desea percibir.

f.4.Preguntas sobre su trayectoria laboral, revisados en su currículum y los motivos de su remuneración o retiro.

f.5.Reacciones positivas y negativas a preguntas discordantes.

f.6. Preguntas sobre conocimientos generales.

El postulante tiene las siguientes recomendaciones para conducirse (Diario el Comercio):

- a. Debe contestar el saludo con serenidad, estirando la mano de saludo si el jurado ha realizado la iniciativa primero, o si existe el saludo protocolar al personal evaluador.
- b. El candidato no tomará asiento, y sí, con delicadeza solicitarlo si tuviera necesidad para ello. Nunca deben perder la ecuanimidad (igualdad de ánimo).
- c. Las preguntas deben ser contestadas con serenidad y convicción las que son conocidas y descartar lo desconocido.
- d. Debe tener como norma “no engañar al jurado” en las respuestas, porque los especialistas conocen de antemano las preguntas.
- e. Debe ser mesurado en sus operaciones. Demuestre naturalidad (tal como uno es).
- f. Una vez concluida la entrevista, despedirse con cortesía.

g. Investigación de Antecedentes

Trabajos anteriores.

h. Selección Preliminar en el Departamento de Empleos

En el Departamento de Empleos Es la existencia física documentaria de requisitos del candidato con sus calificaciones.

i. Selección Final por el Capataz o Jefe del Departamento

Es el personal autorizado que hace los requisitos, verifica la selección final entre los candidatos referidos a él por la oficina.

Analiza si un postulante es idóneo para un determinado cargo, tanto si es para director técnico de entrenamiento deportivo, un director de orquesta o un administrador, en cualquier empresa. Igualmente si es una evaluación a un alto directivo o un colaborador de un nivel diferente. La ocupación de un cargo necesita conocimientos, experiencias, competencias y motivación.

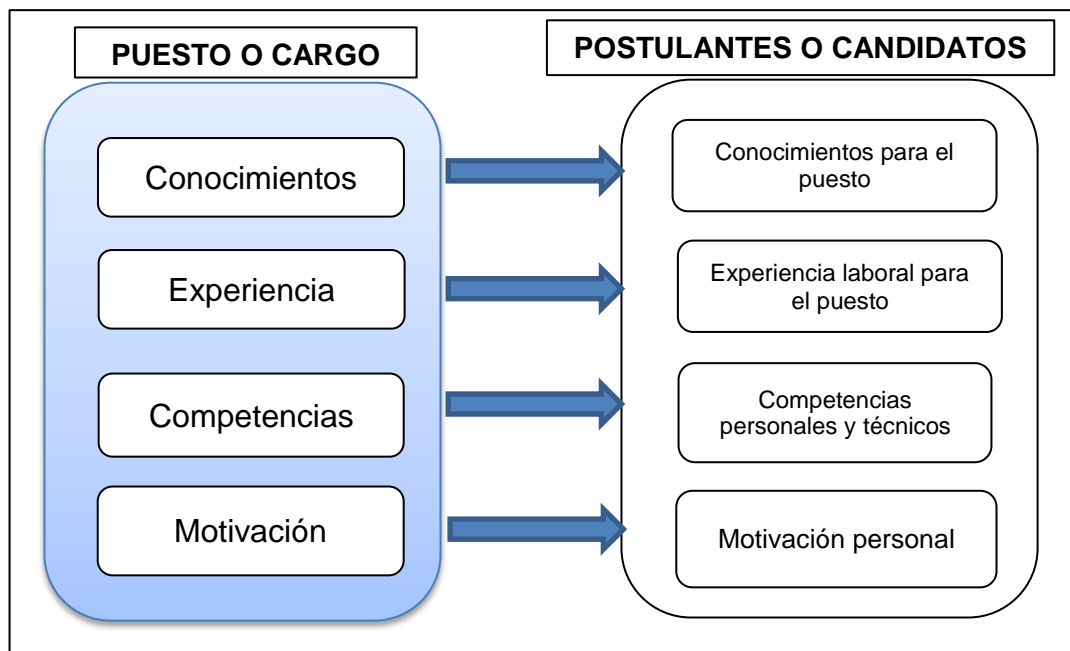
Cambiará el criterio de esa fórmula, pero los elementos constitutivos siempre deberán estar en consideración, en la proporción requerida según el caso. Es decir que la búsqueda de candidatos sea interna o externa, una promoción, determinada situación, la especificación de un puesto deberán integrar, mínimamente, los criterios siguientes:

conocimientos (incluye estudios formales), experiencia, competencias y motivación.

Como se entresaca de la figura, deben los requisitos por separado y entre sí. Recordemos algunas definiciones: Conocimientos: Integración de saberes comprobados de una situación en particular, materia o disciplina. Experiencia: Conocimiento práctico prolongado de una experiencia laboral, deportiva, etcétera, que permite incorporar conocimientos nuevos, desempeño eficiente, optimizando los efectos de dicha actividad. La experiencia, el conocimiento y competencias del candidato redundan en el aumento del talento organizacional.

FIGURA 5

PARA ANALIZAR POSTULANTES A UN PUESTO DE TRABAJO.



Fuente: El Investigador (2017).

Competencia o relación de conocimientos, capacidades, habilidades, etcétera, requeridos para el cargo que se candidatea. Motivación como la razón, o causa para hacer algo: trabajar, cambiar de empleo, de carrera, etc.

Las motivaciones aun siendo un tema complejo, dado que dichas motivaciones pueden obedecer a causas diversas y abarcan otras razones o motivos, además del factor económico que implica toda relación laboral. Se necesita definir los requisitos excluyentes como las cualidades imprescindibles para desempeñarse con eficacia, que serán tomadas en cuenta, especialmente, con los nuevos candidatos. Es requerido para cubrir esa posición.

Requisitos no excluyentes: Cualidades deseables, pero no imprescindibles, para el cargo, y de no poseer las características, el candidato podrá, igualmente, ser considerado y eventualmente elegido para cubrir la vacante. Sobre las competencias, será importante recordar la siguiente definición: Competencia dominante: Este concepto se aplica a competencias personales, de los postulantes hace notar aquellas competencias que son consideradas más relevantes, para planificar la entrevista. Véase los indicadores mencionados.

Conocimientos y Experiencia Diversas organizaciones, usualmente, consideran más relevante el conocimiento y experiencia. Luego de que acordemos que los conocimientos son requisito indispensable cuando así corresponda, deben ser incluidos en grupo con los otros aspectos mencionados. Para analizar los conocimientos se deben plantear en los ítems que los componen y separarlos en excluyentes y no excluyentes.

Ejemplo en la Tabla N° 05:

**TABLA 5:
CONOCIMIENTOS
CONOCIMIENTOS**

Descripción	Excluyentes	No excluyentes
Estudios formales: <ul style="list-style-type: none"> • Secundarios (Tercio o quinto superior) • Universitarios • Posgrados (Maestrías o Doctorados) • Diplomados o Especialización. 		
Certificaciones (derivadas de estudios), si es requerido		
Formación adicional – Cursos cortos sobre temas específicos para el puesto		
Licencias, como permiso para conducir determinados vehículos		
Conocimientos Específicos para el puesto		
Idiomas con sus diferentes opciones, desde bilingüe hasta comprensión de textos.		
Otros estudios		

Fuente: el investigador (2017)

Un análisis similar se puede efectuar relativos con la experiencia requerida.

**TABLA 6:
EXPERIENCIA**

EXPERIENCIA		
Descripción	Excluyente	No excluyente
En el puesto o cargo		
En un puesto o cargo similar		
En conducción y liderazgo de equipos de trabajo		
En relación con clientes y proveedores		
En aspectos específicos como el manejo de una determinada maquinaria, equipo, vehículo, etc.		
En el uso de un idioma en relación con el puesto o cargo		
Otros		

Fuente: el investigador (2017)

Competencias y Motivación

Como se expresó en líneas anteriores, con frecuencia se da mucha relevancia al conocimiento y la práctica, y se distrae la atención de temas fundamentales como capacidades y motivación.

Estos dos campos son los dos aspectos más difíciles de medir o evaluar, sin embargo, será categórico en el desenvolvimiento futuro del

nuevo colaborador. Si una organización posee un estándar de capacidades, podrán contar con competencias categorizadas.

Recordemos Definiciones:

Competencia Cardinal: Patrón aplicado a cada candidato, permitiendo alcanzar la visión organizacional.

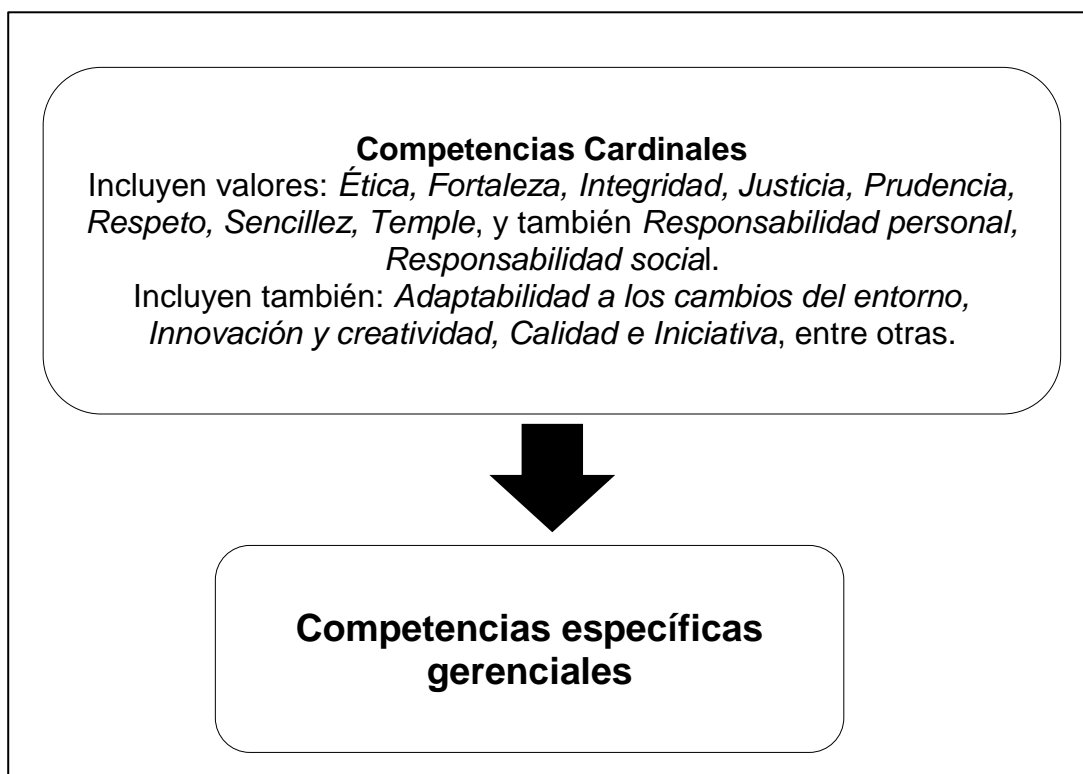
Competencia Específica: Patrón aplicado a un departamento administrativo, o al nivel gerencial. Cuando se diseña un plan de competencias, primero se definen las competencias cardinales. Luego, las específicas gerenciales se consideran las cardinales ya elegidas para dicha organización.

**FIGURA 6
MODELO DE COMPETENCIAS.**



Fuente: Martha Alles (2015:107)

**FIGURA 7
COMPETENCIAS CARDINALES**



Fuente: Martha Alles (2015:108)

**TABLA 7
COMPETENCIAS**

COMPETENCIAS		
Descripción	Dominantes	Otras
Cardinales <ul style="list-style-type: none"> Nombre y definición y grado requerido de cada una de las competencias cardinales. 		
Específicas gerenciales <ul style="list-style-type: none"> Nombre y definición y grado requerido de cada una de las competencias específicas gerenciales. 		
Específicas por área <ul style="list-style-type: none"> Nombre y definición y grado requerido de cada una de las competencias específicas por área. 		

Fuente: Martha Alles (2015:109)

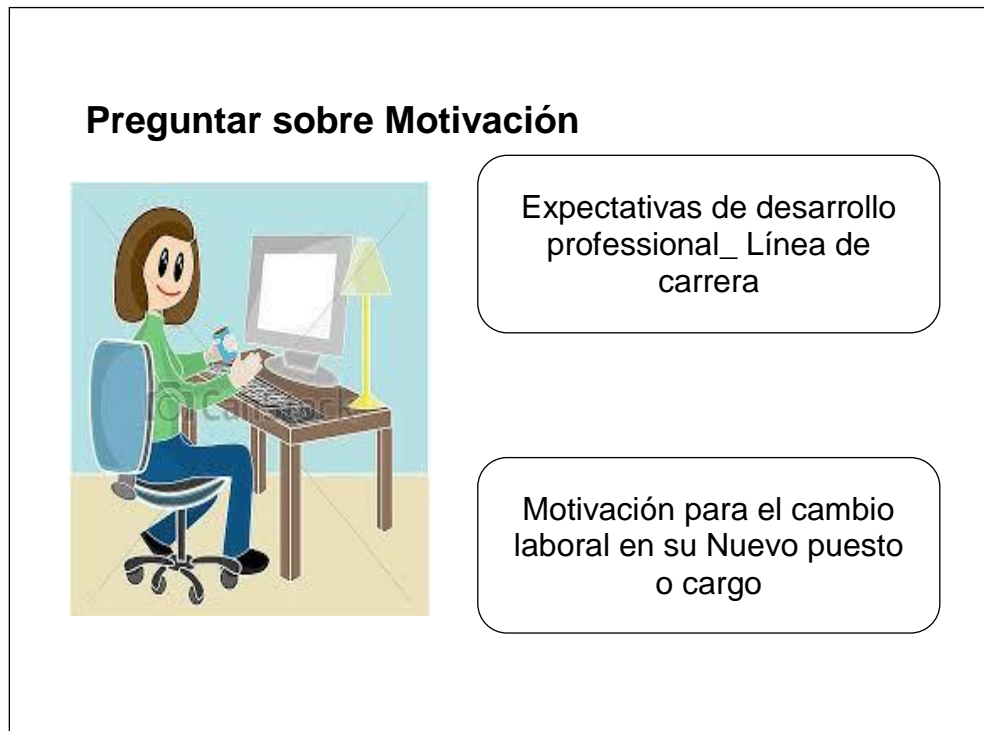
Un enfoque similar es tomado para el concepto de las capacidades laborales especializadas en un área. Para estructurar más se tendrán tanto las capacidades cardinales y específicas gerenciales.

Las competencias a considerar en el candidato son determinadas por las características del puesto. Finalmente, definir los parámetros relacionados con un eventual puesto o cargo futuro. La investigación sobre la motivación por un cargo de trabajo nuevo, se realizará tanto en entrevistas a personas fuera de la organización, como también búsquedas internas, promociones, etcétera, que implique la designación de la ocupación de un cargo diferente.

Las preguntas o aspectos a considerar sobre la motivación se diferencian en dos grandes grupos: Expectativas de desarrollo en la carrera profesional futura. Motivación laboral (también en casos internos). Ver la figura N° 08, de la página siguiente. Usualmente no se diferencia explorar sobre la motivación con averiguar sobre las pretensiones económicas.

Estas últimas deben ser consideradas, no obstante, analizarse por separado de la motivación laboral y su desempeño.

FIGURA 8
MOTIVACIÓN DEL POSTULANTE



Elaborado por: El investigador (2017)

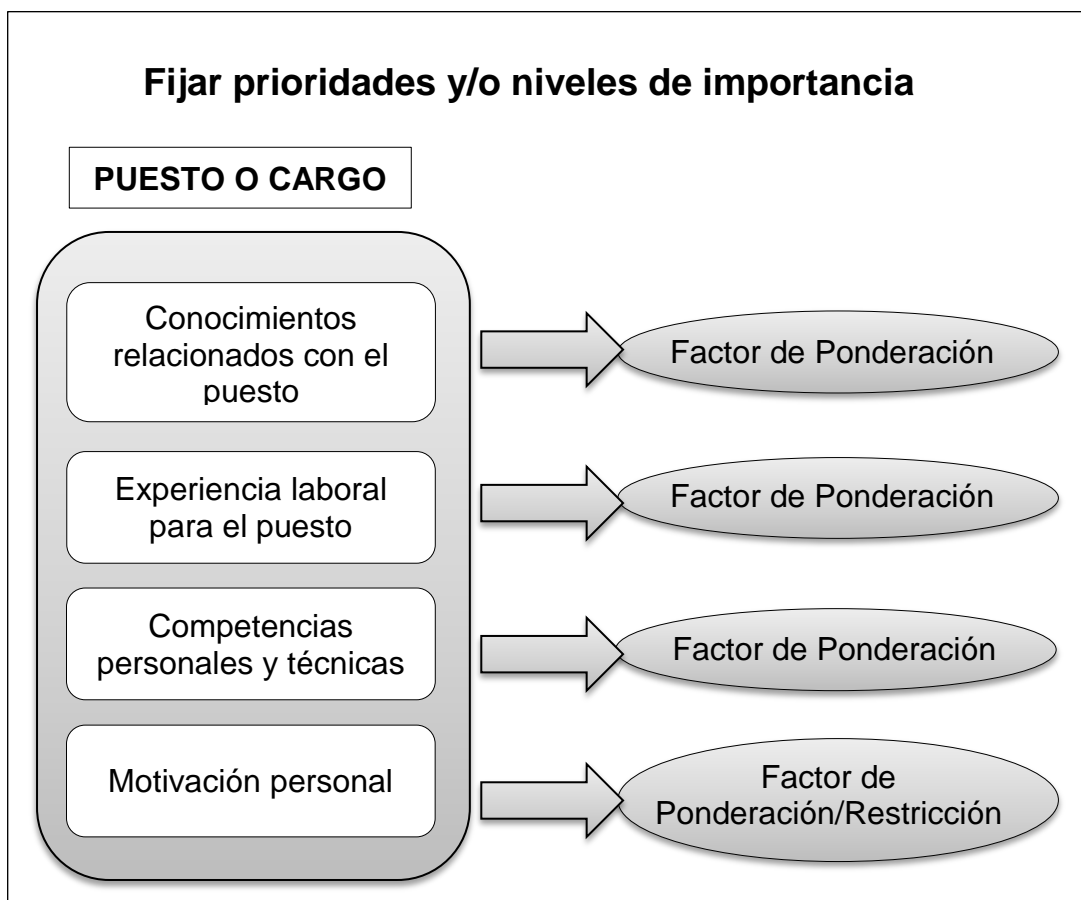
Establecer prioridades y niveles de importancia Elaborando la pregunta ¿Cuál es la proporción de conocimientos, competencias y experiencia que un cargo requiere? No tiene respuesta única esta pregunta, más bien depende de cada caso en particular.

Dentro de la institución las proporciones también pueden ser diferentes, en los distintos puestos y responsabilidades. Incluso una misma búsqueda de candidatos, en un determinado momento y requerir una

mezcla diferente. El candidato de contar con conocimientos y la experiencia requerida para el desempeño esperado.

Cuando se debe elegir un candidato, en especial frente a posiciones retadoras y desafiantes, críticas o difíciles, una estrategia para abordar la situación expuesta que hasta aquí será asignarles una ponderación a cada requisito componente del criterio de búsqueda. Véase la Figura N° 9.

FIGURA 9
PRIORIDADES Y/O NIVELES DE IMPORTANCIA



Elaborado por: El investigador (2017)

De la figura se aprecia, sobre la izquierda, reproducirse la misma enunciación de requisitos que al comienzo de esta sección. Sobre la derecha se ubica el indicador que compone el cargo a llenar, y será posible asignarle un valor de ponderación.

Al aspecto de la motivación, podría asignársele un factor (porcentaje) de ponderación o tenerla como una restricción, que en muchos casos, será lo adecuado. Si la nueva condición laboral tiene colisión con intereses y proyectos personales, o, implican aspectos que hoy son causa de fuerte insatisfacción, el postulante no será seleccionado.

Y si se adecúa a las características cargo, por alguna razón considerado como restricción, no tendrá sentido continuar con el proceso, evaluar capacidades, etc. En cuanto a la ponderación, se sugiere que los dichos factores (de ponderación) siempre deban sumar 100. Ejemplo:

**TABLA 8
FACTORES DE PONDERACIÓN**

REQUISITO	FACTOR DE PONDERACIÓN
CONOCIMIENTOS. ESTUDIOS FORMALES	10
EXPERIENCIA	40
COMPETENCIAS	50
SUMATORIA	100

Elaborado por: José Luis Reyes Avilez (2017)

Una asignación de ponderaciones como la expuesta podría estar relacionada con las cualidades del vendedor, donde el mayor peso se asigna al conocimiento práctico y las competencias. De ser otro caso, se le asignará una proporción totalmente diferente. Véase la Tabla N° 09.

**TABLA 9
FACTORES DE PONDERACIÓN II**

REQUISITO	FACTOR DE PONDERACIÓN
CONOCIMIENTOS. ESTUDIOS FORMALES	50
EXPERIENCIA	20
COMPETENCIAS	30
SUMATORIA	100

Elaborado por: José Luis Reyes Avilez (2017)

Una ponderación como la del ejemplo precedente podría identificarse con las competencias de un profesor, donde se priorice el conocimiento y estudios formales como elemento diferenciador, apoyado en competencias como factor necesario, pero no principal. Lo interesante es que existen opciones y posibilidades son múltiples y diversas.

¿Cómo se utiliza luego este examen en los perfiles de búsqueda? Luego que los distintos postulantes hayan sido evaluados, aplicar dichos factores a los diversos ítems permitirá comparar las diferentes candidaturas según los indicadores concretos. Usar factores de

ponderación, siempre, deberá fijarse al inicio del proceso, antes de evaluar a cada postulante.

Cómo realizar la comparación de postulantes, para luego elegir al candidato más adecuado El procedimiento es sencillo y complejo a la vez.

Primero se deberá comparar ítem por ítem. Después, que se verifiquen fragmentos o espacios entre lo requerido y la evaluación Cuando se verifiquen fragmentos o espacios, se debería formular –al respecto- dos preguntas: ¿En cuánto tiempo es factible reducir considerablemente los espacios en cuestión? ¿Qué hacer para que esos espacios se cierren o se reduzcan, y no afecten el desempeño futuro del candidato? Veamos dos ejemplos.

Ejemplo 1: Los espacios son pequeños, y que se podrá alcanzar el nivel requerido realizando un curso de tres meses de duración. Dándole una oportunidad alta de consecución.

Ejemplo 2: Las distancias son significativas. Se considera poder alcanzar el nivel requerido en dos o tres años. Se le brinda una oportunidad alta de consecución.

Un postulante que responda al Ejemplo 1 podrá ser aceptado en el nuevo cargo, de manera favorable. En cambio, un postulante que responda al Ejemplo 2, seguramente será desestimado aunque tenga una alta oportunidad de consecución, dado que alcanzaría el nivel requerido recién en años, dos o tres. No existe regla única al respecto. Solo el criterio común y lo que se exige como funciones. Si el ítem que verifica la diferencia o distancia no es relevante, la brecha pierde peso o significado. Viceversa, la misma diferencia será una razón para dejar fuera al candidato.

Cómo Comparar Candidatos y Considerar las Brechas. Cuando se utilizan indicadores de análisis. Como se explicara, la ponderación será aplicada a cada ítem por separado. Recordemos que continuamos este estudio partiendo de casos o ejemplos expuestos más arriba.

Si se utilizarán indicadores para analizar, y, los ítems con brecha tienen un factor muy bajo –por ejemplo, menos a 10- quizá no tendrán un peso influyente en la decisión. Si, contrariamente, la ponderación es alta (50), ese ítem cobrará mayor importancia respecto de los restantes.

Qué Hacer para Elegir Buenos Colaboradores, visto desde el jefe, tanto al seleccionar un nuevo empleado como promover a un colaborador del equipo.

¿A qué aspectos hay que darles más importancia: conocimientos, experiencia, competencias, motivación (...)? Usualmente la contratación de nuevos empleados se planifica y decide desde el departamento de recursos humanos o desde criterio común. Aquí se va a analizar la selección desde la proyección del futuro jefe, no experto en Recursos Humanos.

Pero como en una organización se producen situaciones diversas, entonces, en determinados casos, el área de recursos humanos realiza la selección de trabajadores, y entrega al futuro jefe un expediente de los finalistas; y en otros, los futuros jefes deben asumir el proceso completo, desde la atracción, inclusive, publicando anuncios de empleo. Inicialmente, se procede al análisis desde el principio, para seleccionar al mejor colaborador.

Un proceso de elección podrá ser externo, es decir, buscar personas en el mercado, o interno, realizar la búsqueda en la institución misma. Las ventajas de realizar el proceso, coherente con el patrón de las buenas prácticas, empleado en la pedagogía, y el jefe en su nuevo rol. Se conoce que el beneficio de elección es múltiple, desde todas las perspectivas, para el futuro jefe, para sus compañeros de trabajo, para los trabajadores, el candidato seleccionado y, también, para otros departamentos organizacionales, clientes y proveedores, según corresponda.

Los motivos de esto son:

- El colaborador en el cargo idóneo se siente mejor al realizar tareas acorde a sus capacidades, y se sentirá más segura y valorada.
- Adecuar al personal en los cargos correctos es un objetivo deseable para los colaboradores y para sus jefes y la institución. Por tanto, realizar la selección adecuada es positivo para todos.
- La institución es llamada a invertir en el correcto procedimiento de elección, y primera beneficiada.
- Las personas son elegidas porque cumplen requisitos que se sujetan a la estrategia, agregan valor, son más productivas y facilitan el desempeño en las diferentes áreas en la organización: jefes, colaboradores, pares, clientes internos, etcétera.
- El estándar de elección, cualquiera sea el cargo, no está dirigida por leyes o normas de tipo legal. Los indicadores al respecto vinculan ambas partes.

En algunos países, el período de prueba surge al iniciarse y finalización del acuerdo laboral. Así también, la práctica ética, costumbres y prácticas exigen herramientas profesionales para realizar dichos procedimientos eficientes y asegurar, de ese modo, la inserción del nuevo colaborador. La selección, además de la buena práctica, el sentido común indica que es conveniente elegir al mejor candidato para cada puesto.

Este es un factor de importancia. Es la clave. No elegir a la persona que reúna los requisitos e incorporarla sino la persona en sí, calidad de persona para ocupar el cargo. La elección es un tema complejo, aun para los especialistas.

Un futuro jefe no experto en el empleo podrá realizar un proceso de selección exitoso siendo consciente de las dificultades y, de sus propias fortalezas. El futuro jefe podrá tener alguna duda en la examinación de las capacidades y/o en la entrevista, véase como una dificultad, pero conoce el cargo a cubrir, y esa será su gran fortaleza.

Un Ejecutivo Elige a sus Colaboradores Los ejecutivos de diferentes tipos de organización, tanto empresarial como deportiva, gubernamental o de bien social, forman equipos y eligen a sus integrantes. Un directivo de cualquier nivel, en su rol de jefe, se ve enfrentado, con frecuencia, al requerimiento de un colaborador por razones diversas: alguien que deja su puesto y debe ser reemplazado, o crear un área laboral.

En cualquiera de las circunstancias, la primera opción a explorar por el directivo será su propio sector, ver si algún colaborador de su propio grupo podría ser ascendido a nuevo cargo y otras situaciones similares. Cuando esa variante ha sido analizada y allí no se halla la solución, se deberá realizar una elección externa o interna.

Esta última opción dependerá de las características de la institución. Como se expresó en párrafos previos, las organizaciones pueden crear la oficina de recursos humanos, así como el futuro jefe podrá optar por contratar un consultor externo.

En cualquiera de las variantes, el rol del futuro jefe será determinante, él definirá la urgencia de un colaborador y, en todo caso, hará la elección del nuevo trabajador a incorporar. El concepto futuro jefe se utiliza de manera amplia. A veces, el futuro jefe podrá ser el número uno, u otro ejecutivo de alto nivel. En otros, no podrá decidir solo, sino que necesitará la autoridad de un superior.

En sendos casos, y según el grado de autoridad de cada organización, este participa en los distintos pasos de la elección. El proceso comienza con los requisitos que el candidato debería poseer para ese puesto. Una vez realizada la convocatoria y hecha la selección inicial, el jefe decidirá cuál de los finalistas es el más adecuado para ocupar la posición.

En una estructurada síntesis, los pasos son: Requerimiento de un nuevo colaborador y su perfil. Si se tiene la descripción de puesto, este documento integrará la documentación necesaria. Analizar postulaciones o carpetas de finalistas, según corresponda. Selección del postulante a incorporar.

Negociación de la naturaleza de contratación, que suele recaer en el campo de los Recursos Humanos o, en ocasiones, en un director de la compañía. De cualquier manera, el futuro jefe participe de algún modo, esté atento a los pasos e involucrado en la selección, dentro de sus posibilidades y respetando las políticas organizacionales. La oferta por escrito, altamente recomendada, se realizará o no según las políticas organizacionales.

La conducción de un colaborador a su puesto, proceso que usualmente consta de dos partes, es de incumbencia del futuro jefe. Aseleccionar el más adecuado. La selección más adecuada podrá realizarse desde una carpeta de finalistas, provista por la oficina de Recursos Humanos y/o un consultor externo. En ese caso, el futuro jefe deberá entrevistar a estos candidatos, para luego realizar la elección.

Luego que entrevistó a los postulantes y analizados debidamente si cumplen los requisitos, siempre será una buena sugerencia reunirse con el Jefe de Recursos Humanos, quien hizo la selección y despejar con él eventuales dudas. Luego, deberá proceder a eleccionar al finalista. El procedimiento será parecido en caso de haber contratado un asesor consultor externo.

Si el futuro jefe está solo en el proceso de la elección culminará también la elección, primero tendrá que entrevistar a los participantes y elegir a los finalistas. Una vez armada las debidas carpetas de dos o cuatro candidatos posibles, deberá elegir uno. Si dispone del tiempo y lo considera pertinente, siempre será adecuado volver a entrevistar a los candidatos previamente a la elección final.

Observar más veces a los candidatos siempre permitirá obtener una mirada adicional. El equipo de trabajo se se siente más relajado y seguro cuando “va avanzando” en un proceso de selección y esta situación le permitirá al futuro jefe observar mejor algún aspecto de comportamiento y obtener conclusiones más fundadas. En la elección no existe la certeza, bajo ningún método.

Sin embargo, la experiencia indica que ver más veces a un candidato, en entrevistas bien planificadas, mejora los resultados.

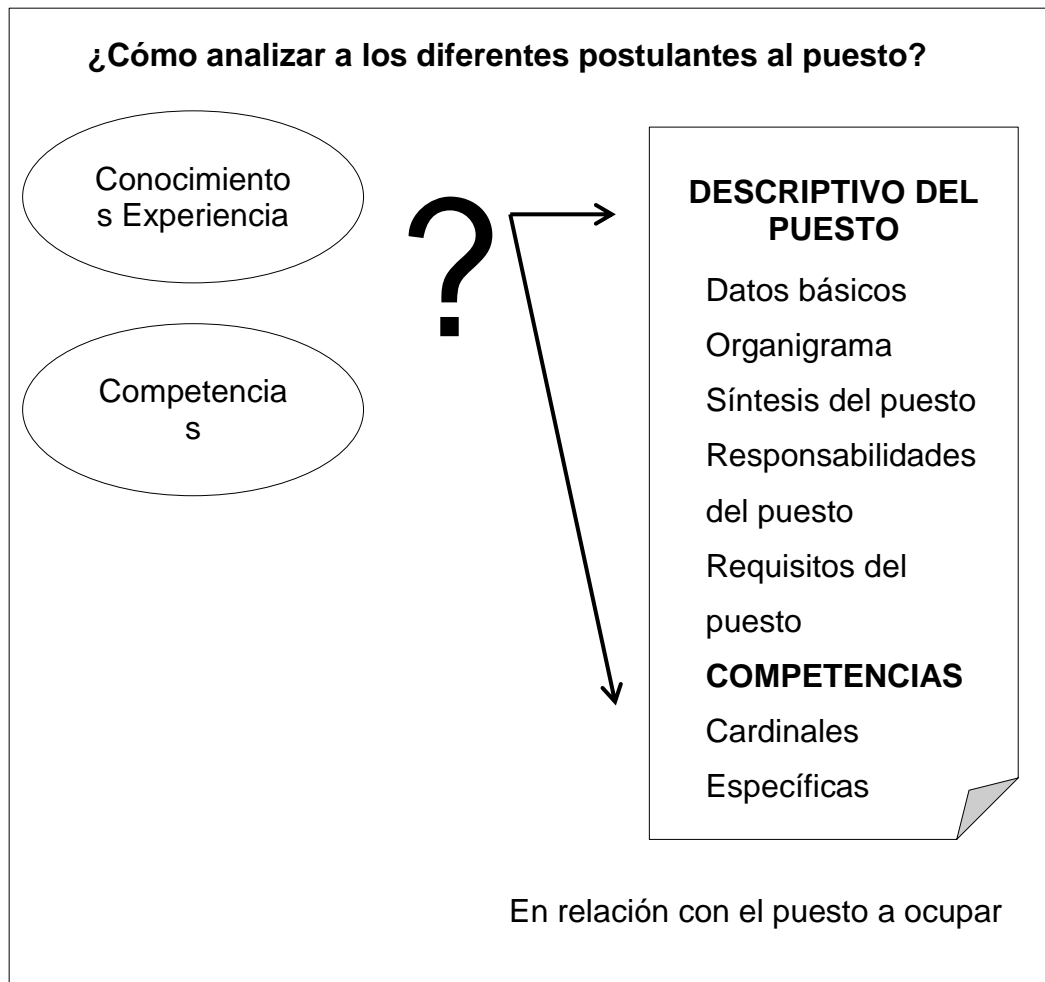
Recordar algunos conceptos antes de decidir la elección. Las preguntas más frecuentes de un futuro jefe se refiere generalmente a cómo comparar candidatos que, en una primera instancia, parecen diferentes.

Otra duda frecuente es si conviene tomar al mejor candidato posible, al que tiene más estudios, pensamiento opuesto, si es mejor tomar a un

candidato que no brille porque el puesto no ofrece grandes desafíos. Los diferentes postulantes deben ser comparados con el cargo a ocupar. Eventualmente, y en casos muy especiales, con un puesto a ocupar más adelante, luego de un periodo breve y claramente definido.

Si no es experto, quizá le sea útil leer y consultar bibliografía y lecturas sugeridas al respecto antes de aplicar una entrevista. Un puesto requiere conocimientos, experiencia y competencias. Con esta diferencia en claro, se considerará el conocimiento y experiencia de trabajo, pueden ser categorizados de imprescindibles (excluyentes) y deseables o ideales (no excluyentes). Un concepto análogo se da a las competencias, que permite determinar las más relevantes (competencias dominantes).

FIGURA 10
¿CÓMO ANALIZAR A LOS DIFERENTES POSTULANTES AL PUESTO?



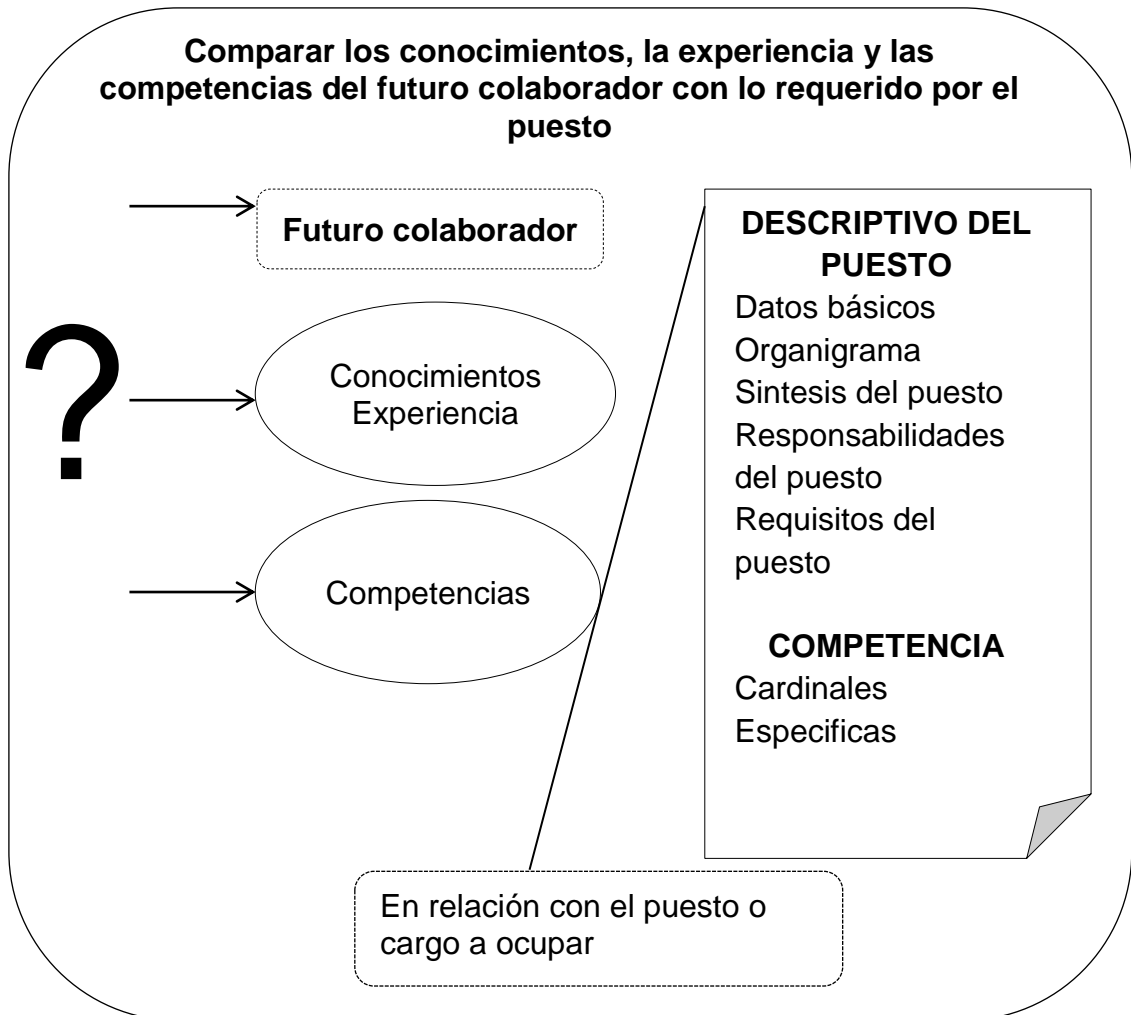
Fuente: Martha Alles (2015:112)

Los candidatos participantes en una selección poseen conocimientos, experiencia y competencias que son evaluados, en diferentes momentos. Primero los conocimientos, y, segundo las experiencias, competencias, que son evaluadas mediante la observación de comportamientos, con una entrevista por competencias o administrando otras evaluaciones, como por ejemplo Assessment Center Method (ACM).

Con estos datos se deberán comparar las diferentes postulaciones o candidatos con lo requerido por el cargo a cubrir. En la Figura N° 11 se destaca lo visto en la definición de “comparar con lo requerido por el cargo a cubrir. El cargo se debe cubrir en ese momento, cuando surge el requerimiento de un nuevo colaborador, así sea eventual un puesto a ocupar, en el futuro, en un determinado plazo y realidad concreta. No se considera apropiado incorporar personas con calificaciones superiores a lo necesario, haciendo la aclaración oportuna.

Los candidatos que superan la calificación pueden ser un conflicto para una organización en un mediano plazo.

FIGURA 11
COMPARAR LOS CONOCIMIENTOS, LA EXPERIENCIA Y LAS
COMPETENCIAS



Fuente: Martha Alles (2015:113)

No es recomendable elegir personas cuyas capacidades sean perceptiblemente menores al que requiere el puesto.

Podrán existir diferencias o distancias entre requisitos de búsqueda y las características del postulante o nuevo colaborador, pero ese desfase

debe de ser de poca ingerencia y con pronóstico positivo de superación. Cabe para este segmento las preguntas ¿Qué deseo indicar con la expresión “pronóstico positivo”? Que se considere que la distancia existente, en conocimientos y competencias se cierre en los días planificados.

Comparación de Varios Candidatos

Comparación de Varios Candidatos Esta comparación siempre debe realizarse dentro de los requisitos de la búsqueda, considerando el perfil del cargo a cubrir, y las características de los postulantes. Por decirlo en lenguaje sencillo: renglón por renglón, ítem por ítem. Los postulantes, podrán ser de dos a mayor número de candidatos, según sean las circunstancias y posibilidades, se comparan con los requisitos.

Se ha agrupado los ítems para comparar en cuatro conceptos:

1. Barrera de decisión, conocimientos y experiencias, competencias, y perspectivas, frente a sus motivaciones.
2. Permite emplear calificaciones numéricas para asignarle grados de importancia a cada ítem siguiente: Barreras de decisión.
3. No considerar candidatos o postulaciones que no cumplan con algún tipo de requisito denominada una “restricción”, por ejemplo, candidatos con las mismas expectativas económicas superiores al salario ofrecido por la institución.

4. Como restricción o barrera de decisión están considerados la remuneración (ejemplo previo), lo necesario de tiempo que el candidato necesita para dejar su actual empleo y ocupar el nuevo puesto, así como otras circunstancias que constituyan una “barrera” que impida que ese candidato sea el elegido.

Concluido el proceso a aquellos candidatos que no superaron el número de barreras de decisión, se analizará el número de requisitos asignados: el número 2; luego los del número 3 y, por último, los del número 4. Conocimientos que incluye estudios formales y experiencia, clasificados en requisitos excluyentes y no excluyentes.

Concluido este proceso y evaluación del grupo de requisitos 2, a continuación, se evalúan las competencias, y los comportamientos observados en entrevistas u otras evaluaciones, como el ya mencionado ACM, comparando el nivel que evidencia cada candidato de acuerdo con los requisitos del cargo a ocupar. Finalmente, se evalúa las motivaciones personales de los postulantes y compararlas con las posibilidades reales del cargo y la institución.

Se sabe que es posible asignar niveles a los distintos requisitos. En un caso, se le podrá asignar mayor predominancia a los estudios, los conocimientos, y la experiencia; y en otro, mayor importancia a las

competencias. En todo se deberá considerar la correlación entre el cargo y proyectos personales de los postulantes.

Últimos Pasos Después de la Elección del Candidato Finalista

Después de seleccionado el candidato a quien se le ofrecerá el puesto, se verifican un conjunto de pasos, desde la negociación salarial, la oferta por escrito y cumplir instancias administrativas que difieren entre organizaciones, entre un país y otro. En Argentina, por ejemplo, se realiza un conjunto de rutinas médicas previas al ingreso y otras instancias adicionales.

El autor considera de mayor importancia desde la visión del futuro jefe no experto en recursos humanos.

Referencias Laborales

Si bien usualmente es considerado de poca relevancia, aun así, se incluye unas reflexiones al respecto porque la experiencia profesional ha permitido observar completos desaciertos en cuanto a este tema, en especial los producidos por futuros jefes no expertos en recursos humanos.

Dada la gravedad potencial, el tema tiene una relevancia sustancial. Cada organización debe fijar una política sobre las referencias, cómo llevarlas a cabo y qué preguntar o indagar en cada caso, siempre respetando las leyes vigentes en cada país o región. Posiblemente, para estos casos, se requiera hablar con los jefes anteriores del candidato elegido como finalista.

En todos los casos, antes de solicitar las referencias laborales, se deberá informar al candidato sobre esta etapa y obtener su conformidad. Usualmente se solicitan referencias solo del postulante finalista. Si se solicitan referencias de varios finalistas, será adecuado informar de ello a los involucrados. La sugerencia es no solo avisar al postulante que requiere las referencias, sino a qué personas llamar en cada caso.

Si el candidato está trabajando no será posible llamar a su trabajo actual, excepto que ya haya renunciado o su jefe actual esté al tanto de su búsqueda laboral. De todos modos, aun en este último caso, será recomendable informar al postulante para que, si lo desea, él mismo le advierta sobre el llamado que recibirá solicitándole referencias.

Al solicitar referencias sobre una persona, ya sea llamando al anterior jefe o a cualquier otra referencia vinculado con la trayectoria profesional de un postulante, se estará divulgando, de alguna manera, que el

candidato está postulando a otra organización, y esto puede no ser bueno para él. Por ello, antes de iniciar esta etapa se sugiere repasar los siguientes puntos, para estar seguros de no omitir ningún paso:

- Revisar lo planteado en párrafos previos
- Cotejar los requisitos de la búsqueda con las características del postulante elegido.
- Revisar si las pretensiones económicas del postulante se correlacionan con las posibilidades de remuneración previstas para el cargo.
- Evaluar cómo era el desempeño del anterior trabajador respecto del postulante.
- Relacionar los motivos por lo que el candidato dejó anteriores empleos y los requerimientos del nuevo cargo.
- Considerar el potencial del candidato con las reales posibilidades de carrera que se prevén para el nuevo cargo.

Si lo que se investiga es positivo y el candidato elegido es el adecuado, será el momento de solicitar las referencias laborales. En ocasiones se piensa que al solicitar referencias laborales solo hay que “cuidar” a los altos ejecutivos, pero no es así.

Siempre se deberá brindar la seguridad a los postulantes. Por ejemplo, no llamar al trabajo actual, con la excepción expuesta más arriba,

interviniendo, asegurar la confidencialidad de las referencias laborales.

Algunas sugerencias para asegurar la confidencialidad:

- 1) Que la información de las referencias la maneje un número reducido de personas;
- 2) Realizar la solicitud de referencia a la persona adecuada, asegurarse de quien es antes de expresar el motivo del llamado;
- 3) No revelar de quien se pide la referencia, solo a aquella que nos debe brindar la información;
- 4) Dar solo la información estrictamente necesaria.

Dos Tipos de Referencias Laborales

Las gestionadas en un área específica y, a través de las opiniones y comentarios de directos de cada postulante. Las primeras brindan datos concretos respecto del postulante y las otorga recursos humanos o la oficina de personal del trabajo anterior. La información requerida es si el candidato trabajó allí, cumplimiento diario de trabajo, fechas de entradas y salidas, y cargos que ocupó durante su permanencia; también si la persona tiene juicios pendientes, inhabilitaciones en bancos, si fue despedida, etc.

¿Quién puede informar sobre otros temas importantes como el desempeño, características de trabajo, relación laboral con jefes y subordinados, compañeros y temas necesarios sobre el comportamiento

del candidato en estos trabajos previos al que postula? Esta información solo se obtiene por algún observador directo: el jefe del candidato.

También será posible obtener información válida de otras fuentes; solo a modo de ejemplo y si fuese pertinente, si se trata de alguien que se desempeñó como gerente financiero, con los que operó, u en otros cargos, la razón que puedan dar los proveedores, clientes, agencias de publicidad, auditores, consultores, etc. Muchas personas, al ser consultadas por un pedido de referencias, podrán decir solo una frase, como por ejemplo: “desempeño correcto”; “se retiró por su propia voluntad”, etcétera, sin aportar información del real desempeño del candidato.

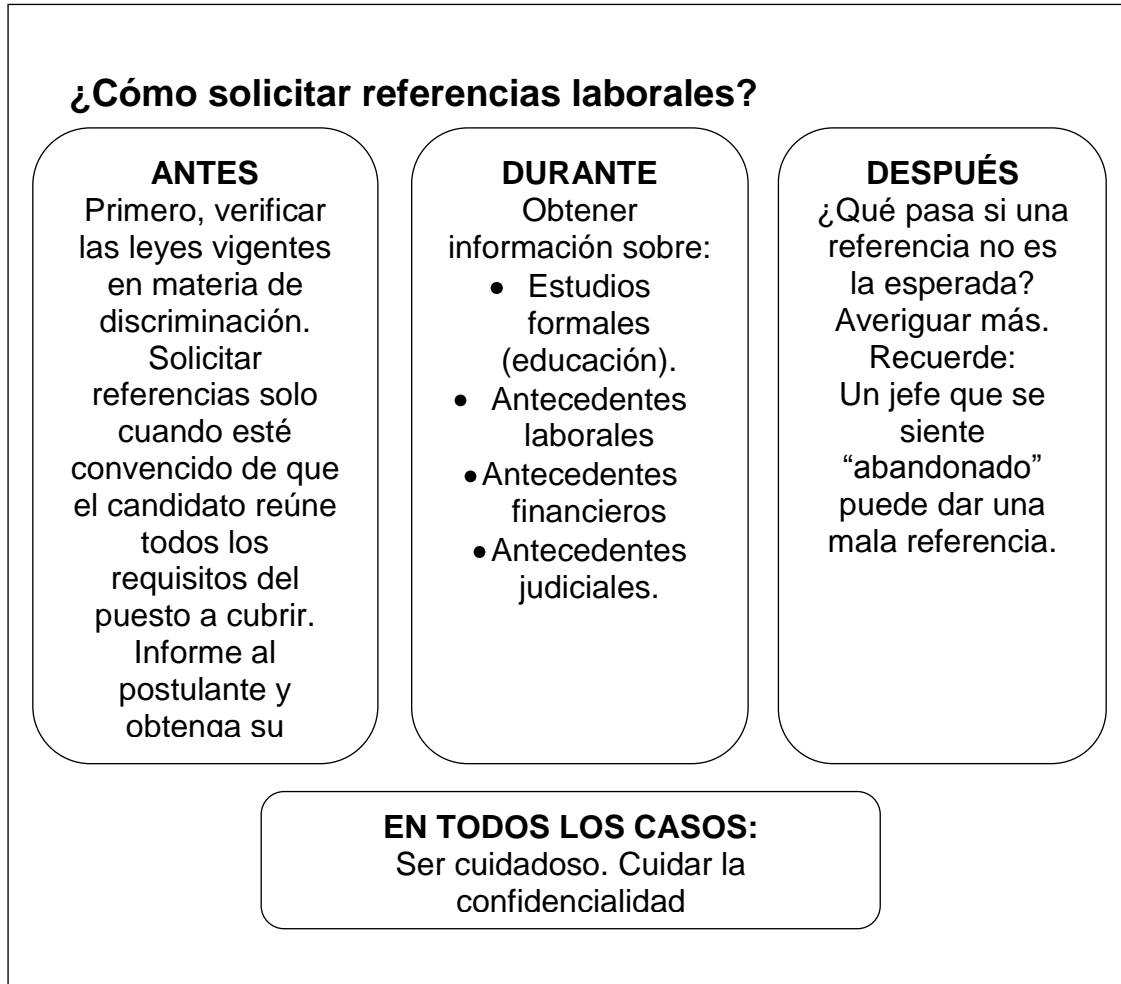
Las referencias tendrán mayor valor si aportan información acerca de los comportamientos de la persona. La formulación precisa de las preguntas será definitiva. Si un ex jefe dice “en mi opinión, abc”, la repregunta para obtener comportamientos que permitan darle valor al comentario será “Relátame una anécdota donde se haya puesto en evidencia abc” (aquello que nos está relatando a modo de opinión de quien se desee conocer en particular).

Por tanto, no dejar al azar, sino investigar objetivamente los distintos ítem. Tenemos, por ejemplo, una persona que indicó haber finalizado sus estudios universitarios y posee un diploma, y dicho título no se requiere en

relación al puesto a cubrir, no se es necesario confirmar dicha información al solicitar referencias laborales.

Sin embargo, aun no siendo relevante el título, en sí mismo, y que poseerlo o no, sea un factor determinante en su elección como candidato finalista. Es posible, también, averiguar si es información falsa brindará un indicador de comportamiento a ser evaluado. El esquema dividido en “antes”, “durante” y “después” se expone en la siguiente figura N° 12.

FIGURA 12
SOLICITAR REFERENCIAS LABORALES



Fuente: Martha Alles (2015:115)

¿Qué hacer al obtener una “mala” referencia? El responsable de la elección deberá solicitar otras nuevas referencias para confirmar la que no es positiva, como mínimo, con otra que la respalde.

Puede pasar que la referencia negativa no sea veraz: un ejemplo frecuente es cuando un jefe resentido con su subordinado, por algún

motivo, brinda opinión desfavorable de éste a pesar de ser buen trabajador. ¿Las razones? Quizá porque simplemente renunció y prefirió trabajar para otro empleador. Se tendrá en cuenta el motivo que dio origen al comentario negativo, ya que quizá ese tipo de comportamiento no sea relevante en el nuevo cargo.

Es posible que un jefe “amigo” puede de buenas referencias de un trabajador negativo. En caso de obtener una referencia negativa, deberá informarse al interesado. En especial, si las opiniones no favorables se confirman por más de una fuente. Es importante que el postulante de una explicación de lo sucedido y que modifique la información recibida, así se le habrá dado a la persona la oportunidad de dar su propia versión de los hechos.

La Decisión Final

Los futuros jefes, en su mayoría, se preguntan: ¿Cómo tomar la decisión? La respuesta es breve: se toma la información recolectada avanzada hasta aquí, y se la compara con las características de la búsqueda. Sobre el contrato de trabajadores siempre existe una zona de incertidumbre. La forma de reducir la distancia entre la incertidumbre total y la certeza, será el proceder a la elección profesional, sabiendo de antemano que la certeza total será imposible de alcanzar. Decidir

finalmente el incorporar un nuevo colaborador en la organización corresponde al futuro jefe del colaborador que ingresa.

El “futuro jefe” es un concepto; es el nivel de autoridad necesario para la decisión. Entre los aspectos fundamentales tenemos:

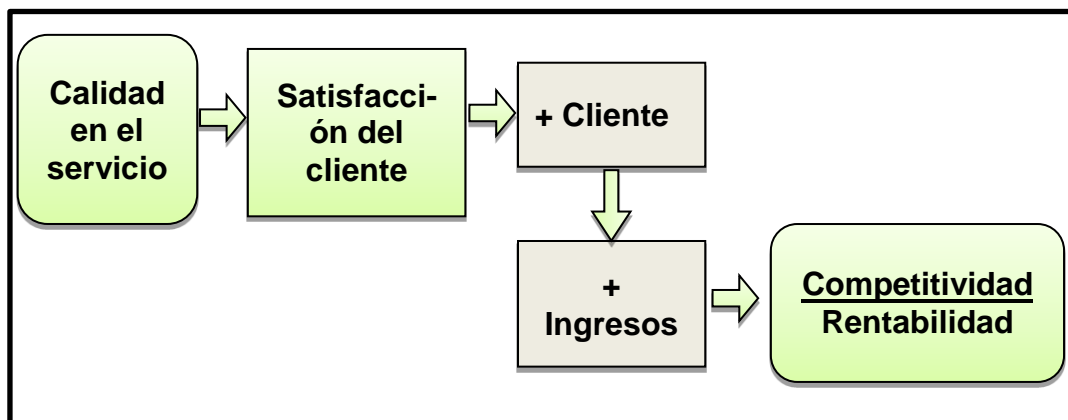
- El jefe elige a su futuro colaborador. En ocasiones esta decisión debe ser autorizada por un superior al jefe directo. La negociación y oferta económica final la realiza la oficina de RRHH, y que exista en esa área determinada.
- Cuando la negociación la lleva la oficina de RRHH, el jefe debe estar involucrado y realizar el seguimiento del proceso

2.2.4. La calidad de servicio

A. Concepto de la calidad del servicio

El autor Carrasco S. (2013: 69) la define como el principal factor de referencia para que las organizaciones proporcionen satisfacción al cliente y eleven, por tanto, sus niveles de competitividad. Figura N° 13: Relación entre calidad del servicio y competitividad Carrasco S. (2013: 69)

FIGURA 13
RELACIÓN ENTRE CALIDAD DEL SERVICIO Y COMPETITIVIDAD



Fuente: Carrasco S. (2013: 69)

Como se observa, la satisfacción al cliente, es el factor que relaciona la calidad con la competitividad, de manera tal que éste que perciba un producto o servicio de calidad esperado se sentirá satisfecho, generará más adquisiciones y con ello la empresa obtendrá ventajas comparativas en relación a sus competidores, por tanto, será más competitiva. Así, la calidad es la medida para medir la satisfacción de los clientes y sus expectativas en relación al servicio percibido.

La calidad del servicio busca satisfacer lo que espera o percibe cuando recibe el servicio. Tanto las expectativas como las percepciones son elementos subjetivos que solamente puede valorarlos el cliente de manera individual, es decir, cada cliente tiene sus propios criterios para decidir si la adquisición del producto o servicio tiene calidad o no, porque

atiende a sus valoraciones y percepciones individuales y no lo que la empresa valora.

El que la calidad del servicio cumpla con un alto este componente subjetivo no impide que las organizaciones puedan conocer qué factores conceden valor estos últimos para generar sus percepciones. Los aspectos que influyen en las decisiones de los consumidores son las recomendaciones, las necesidades personales, las experiencias anteriores y las comunicaciones externas.

**TABLA 10
FACTORES QUE INFLUYEN EN LAS EXPECTATIVAS DE LOS
CONSUMIDORES**

FACTORES	DESCRIPCIÓN
Recomendaciones	Son una fuente de información procedente de personas a las que se le concede bastante credibilidad como familiares, amigos, blogs especializados, etc.
Necesidades personales	Necesidades fisiológicas, de seguridad, de estima, etc.
Experiencias anteriores	Circunstancias experimentadas en el pasado que proporcionan conocimientos acerca del servicio.
Comunicaciones externas	Comunicaciones procedentes de la empresa que prometen determinados aspectos relacionados con sus productos o servicios (publicidad).

Fuente: Carrasco S. (2013: 70)

Por otro lado, un cliente valora determinados elementos referidos al servicio y la organización, quien debe conocerlos y atenderá todos y cada uno de ellos. La percepción de los clientes es un promedio de la valoración de estos aspectos y, no sirve que la empresa se en estos elementos y descuide el resto, puesto que entonces la valoración del cliente será negativa y se generará insatisfacción.

Ejemplo: en un hotel determinado realizan la valoración de basándose en cinco aspectos: accesibilidad, atención del personal, limpieza, decoración y orientación recibida. Cada cual se valora con un puntaje de uno, si la satisfacción es total. Si en el hotel cuidan al máximo solo tres de estos factores, ignorando el resto, la percepción global del cliente será insatisfactoria aunque la puntuación estadística esté arriba de la media.

Por otra parte, los clientes valoran, y que contribuyen a generar sus percepciones sobre la calidad del servicio, son los siguientes:

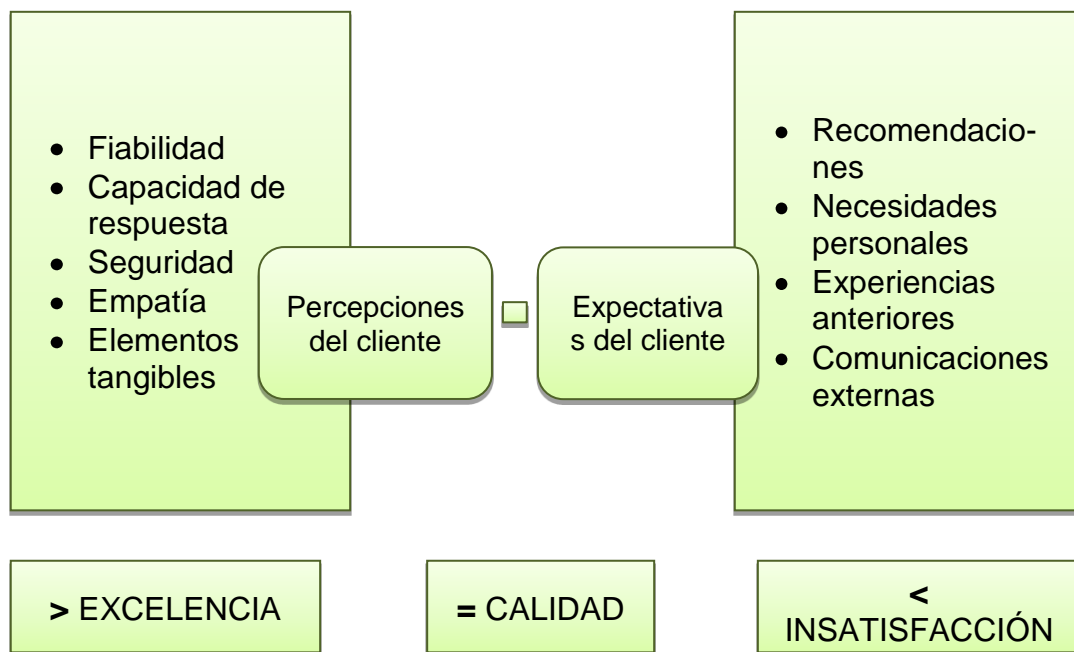
TABLA 11
FACTORES QUE EL CLIENTE VALORA

FACTORES	DESCRIPCIÓN
Fiabilidad	Habilidad para realizar el servicio de modo preciso y fiable.
Capacidad de respuesta	Disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido.
Seguridad	Conocimientos y atención mostrados por los empleados y habilidad para generar credibilidad y confianza.
Empatía	Capacidad de comprender los deseos de los clientes, mediante un proceso de atención individualizada.
Elementos tangibles	Apariencia física de las instalaciones físicas, equipos, personal y medios de comunicación (folletos, carteles, etc.).

Fuente: Carrasco S. (2013: 70)

Luego se concluye, que el logro de la calidad en el servicio tiene que igualar las percepciones y expectativas del cliente. Por tanto, se establece que el nivel de calidad es de acuerdo al grado de satisfacción que genere.

FIGURA 14
NIVELES DE CALIDAD DE SERVICIO



Fuente: Carrasco S. (2013:71)

Así, los tres niveles de calidad posibles en la prestación de servicios son:

- Calidad: la percepción del servicio se corresponde con las expectativas de la clientela.
- Excelencia: la percepción del servicio es superior a las expectativas.

- **Insatisfacción:** la percepción del servicio es inferior a las expectativas.

La excelencia es, por tanto, el nivel de calidad logrando cuando la percepción acerca del servicio recibido supera a las expectativas generadas al respecto.

Importancia:

La calidad tiene una relación directa y positiva con la productividad, ya que con el buen uso de los diferentes recursos que dispone la empresa, para obtener un servicio de calidad, la productividad aumente. Esto implica que una mejor calidad y logra una reducción de costes (es decir, una reducción del importe de los bienes empleados) debido a un menor número de revisiones del trabajo realizado, menores fallos y menores retrasos; además, que la calidad del servicio, junto al precio, es un factor fundamental en la compra.

La calidad es cumplir o superar la expectativa del cliente; se sostiene en los principios de prevención y mejora continuas. La calidad como sistema continuado de gestión su objetivo es prevenir y detectar errores, y tomar las medidas oportunas para corregirlos, y, se representa como un ciclo de acciones preventivas y correctivas, llamado el ciclo de Deming. Este ciclo es conocido como modelo PDCA.

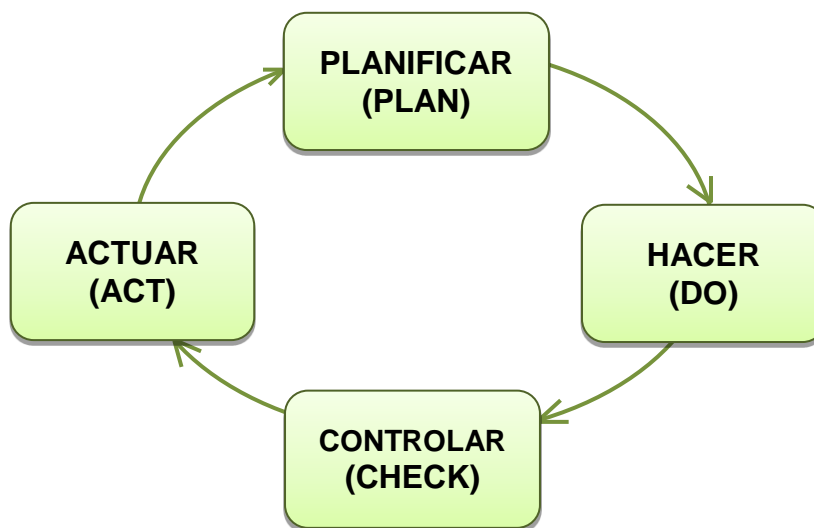
PDCA se corresponde con las iniciales en inglés de los cuatros pasos del sistema de mejora continúa de la calidad: plan, do, check y act.

**TABLA 12
PLANIFICAR**

PLANIFICAR (Plan)	Definir los objetivos y detectar los errores de los servicios.
HACER (Do)	Aplicar las acciones de corrección.
CONTROLAR (Check)	Verificar que se cumplen los objetivos previstos.
ACTUAR (Act)	Tomar medidas preventivas para evitar futuros errores.

Fuente: Carrasco S. (2013:73)

**FIGURA 15
PLANIFICAR**



Fuente: Carrasco S. (2013:73)

Objeto:

La calidad tiene como objetivo cumplir con estos tres aspectos:

- Satisfacer expectativas del cliente.
- Mejoramiento continuo del servicio.
- Eficiencia en la prestación del servicio.

Este cumplimiento solo podrá llevarse a cabo si el objetivo de calidad afecta todos los procesos necesarios para ofrecer el servicio. Carrasco Fernández (2013: 69 – 72) Ferrell y Hartline (2011: 45) definen calidad del servicio como un término relativo, ya que sólo puede juzgarse en comparación con el servicio que ofrecen otros competidores o con una norma interna de excelencia, que alude al nivel de competitividad de una empresa.

La oferta del servicio está conformada por tres componentes interdependientes: El servicio central, el servicio complementario y los atributos simbólicos. Las organizaciones se esmeran a diario por preservar la oferta de calidad, de su servicio central, pues dado que al ofrecer el servicio, esto requiere la intervención de varias personas y se necesita que se ejecuten eficazmente las estrategias de marketing (como metas compartidas, motivación y habilidades) para garantizar la calidad.

Añaden también que existen recursos materiales complementarios que agregan valor al servicio central y que otorgan características o beneficios adicionales que mejoran la experiencia del cliente, pues en ello radica la verdadera diferencia con la oferta de servicio de la competencia. Otro punto importante sin duda son las cualidades simbólicas que están basadas en el branding.

Las diferentes marcas de las empresas de servicios tienen enorme influencia para diferenciarse porque proyectan todo su servicio con una palabra o frase. Ambos autores señalan las causas que actualmente muchas empresas pasan apuros en cuanto a la calidad de su servicio:

- (a) Los clientes tienen expectativas de calidad más altas,
- (b) La mayor parte de servicios al cliente compite en mercados maduros y
- (c) Muchas empresas compiten en mercados que tienen muy poca diferenciación real de ofertas de servicios.

Para buena calidad en los servicios, destacan cuatro factores principales. Entender las aspiraciones de los clientes.

- Traducir las expectativas en normas de calidad.
- Cumplir estándares de calidad.
- No hacer demasiadas promesas.

Israel (2011) señala como calidad del servicio, en términos generales, es un compuesto de diversos elementos (como cortesía, rapidez de entrega, precios justos, etc.) valorados exclusivamente por los usuarios que reciben el servicio, según como se ha ido desarrollando su satisfacción de sus necesidades y expectativas.

De esa manera, la calidad del servicio está en función tanto de las especificaciones del cliente como también del contraste que haga éste sobre la realidad y la percepción. Desde esta óptica, la calidad del servicio para el autor puede ser definida como la calidad percibida, la cual equivale a la amplitud de la diferencia entre las expectativas de los clientes y sus percepciones.

El gran desafío que atraviesan las organizaciones actualmente es reducir continuamente la brecha entre estas dos variables en el proceso de prestación; sin embargo, de no cerrarse, puede conllevar a construir los siguientes acontecimientos:

- (a) No saber lo que esperan los clientes,
- (b) Fijación de normas de calidad equivocadas,
- (c) Deficiencias en el servicio,
- (d) Discordancia entre lo que se propone y el cumplirlo y
- (e) Discordancia entre el servicio percibido y el servicio esperado.

Para Velasco (2011) calidad del servicio reposa sobre los siguientes principios:

- (1) El usuario es el crítico del servicio, y es el referente del nivel de calidad.
- (2) La organización debe proponer compromisos para alcanzar sus objetivos.
- (3) Además, deberá reducir en lo posible la distancia del servicio y la expectativa del consumidor.
- (4) Aunque, calidad del servicio, sea en parte subjetiva, nada impide que se puedan definir normas precisas.
- (5) Para eliminar errores en los procesos de servicio debe imponerse una disciplina de mejora.

Recalca también que atendiendo esos pequeños detalles que tenga el cliente, eleva el servicio de calidad; pues para lograr ello requiere la participación de todo el equipo de trabajadores.

Un papel importante que juegan también para mayor la calidad son los signos, la comunicación y los aspectos tangibles que acompañan al servicio. Con respecto a los signos, se refieren a los verbales y no verbales, tales como mirar al cliente a la cara, expresar una sonrisa o tratarlo por su nombre; darle una buena información influye positivamente

en el usuario, incluso puede ayudar mucho cuando éste percibe un mal servicio.

Ante eso los empleados deben explicar las razones de ser necesario. Los aspectos tangibles tendrán más influencia cuánto más inmaterial sea un servicio; es decir, mientras más valores intangibles tenga un servicio, más se aferrará el usuario a criterios inmediatamente tangibles, tal como el aspecto físico del lugar o de los trabajadores.

Kotler y Keller (2012) señalan que, según la opinión de expertos, que calidad del servicio es la aptitud para cumplir una función, la ejecución con lo que se requiere y la no existencia de variaciones; y de esa manera, las organizaciones que logren alcanzar estos rasgos podrán satisfacer en diferentes líneas de consumo todo el tiempo.

Sin embargo, ambos autores utilizan el concepto de calidad, según la American Society for Quality, que por el cumplimiento de estándares de un producto o servicio brindan satisfacción a requerimientos del consumidor”, aunque señalan también que es preciso distinguir entre una calidad de resultados y de ajuste. A su vez, identifican seis funciones que permiten ayudar a las organizaciones a ofrecer una alta calidad de servicio: Identificar con estudios necesidades del consumidor.

Comunicar apropiadamente las expectativas de los clientes a los diseñadores del servicio. Asegurar entrega correcta de los pedidos a los clientes. Verificar que los clientes hayan recibido las instrucciones, capacitación y asistencia técnica adecuadas. Mantener comunicación con los clientes posterior a la venta, para asegurarse de que están y seguirán estando satisfechos.

Recopilar opiniones como encuestas de los clientes para mejorar los servicios, y comunicar a los departamentos apropiados. A su vez, Fernández y Bajac (2012) recalcan que calidad y satisfacción están íntimamente relacionados, porque calidad es el resultado de una consideración positiva sobre un aspecto específico, mientras que satisfacción es producto de una evaluación global, ambas son el resultado de evaluaciones hechas por el cliente.

Definen a la calidad basadas en tres elementos que ambos autores consideran fundamentales:

- (1) La excelencia en el diseño, muestra la medida en que la atención de calidad satisface al cliente;
- (2) Consistencia del servicio producido, constituye el nivel de homogeneidad del servicio ofrecido a los clientes; y

(3)Concordancia con las expectativas. Parámetro de calidad de un servicio para medir las expectativas del cliente.

Sin embargo, a pesar de lo anterior, puntualizan que evaluar los estándares de calidad en base a atributos de experiencia y creencia (los cuales son atributos que predominan en los servicios) es una tarea complicada, dado que se disponen de algunos parámetros insuficientes (Véase la tabla N° 4). Pero aun así, las organizaciones esforzarse por mejorar continuamente sus servicios, dado que se obtendrán mayores beneficios tal como lo muestra la figura N° 5 en el anexo.

Luna (2012) conceptualiza que servicio de calidad se da según las percepciones que tenga el cliente sea cualquier servicio ofrecido y que va acompañado también de la interacción y los elementos tangibles, la cual estas percepciones del usuario estarán dirigidas particularmente en tres aspectos: los resultados proporcionados, el proceso que generó ese resultado y el nivel de calidad del ambiente físico donde se ofrece el servicio.

Por otro lado, concuerda con otros autores que los niveles de calidad de un servicio están identificadas por cinco elementos: confiabilidad, sensibilidad, seguridad, empatía y los tangibles. Otro concepto nos la da

Santesmases (2012) es que la calidad de servicio es la evidencia del “estilo” peculiar de la empresa que lo presta; sin embargo señala también que para conseguirla, la organización pasará por un proceso largo y laborioso.

Además resalta que esta variable, es un factor diferenciador y un fenómeno subjetivo y, por consiguiente, difícil de poder medirla, ya que se basa en las percepciones y preferencias del cliente y, está dada por el grado de diferencia de los clientes que esperan recibir del servicio y lo que realmente obtienen. Según cómo percibe el cliente la calidad en cuanto a un servicio, es bidimensional: por el resultado y el proceso.

La primera es qué recibe el usuario y, la segunda, cómo lo recibe. Por otro lado, indica a su vez que si bien la calidad del servicio es necesaria, no es suficiente; es decir, tiene que estar complementada con otros factores que permitan al final retener a la clientela, tales estímulos o factores son los siguientes: nuevos productos, precios asequibles, relaciones personales y publicidad.

Por último, la ausencia de un servicio de calidad puede conllevar a:

- (1) Incremento de los costos y reducción de beneficios;
- (2) abandono del personal a la empresa, por la desmotivación producida, por quejas de los usuarios que recibieron un mal servicio; y

(3) Obliga a reducir los precios por la baja calidad del producto o servicio.

Kotler y Armstrong (2013) definen calidad de un servicio por fidelidad de los clientes, ya que la empresa debe retener a sus clientes y va a depender de qué tan constante les ofrece valor; pues los proveedores de servicio deben identificar el nivel de calidad que esperan los clientes. Para tal efecto, se establece los estándares de calidad, pues las principales empresas no se conforman con simplemente dar un buen servicio sino el logro del 100% de calidad, libre de defectos; y el desempeño del 98% de calidad que puede resultar adecuado, sin embargo, la empresa podría perder muchos clientes en el largo plazo.

Kotler y Keller (2012), citando a Berry y Parasuraman, 1991, identificaron cinco factores que determinan a la calidad del servicio, mencionándolos según el orden de importancia: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles.

(1) Fiabilidad.

Cualidad de realizar el servicio ofrecido con confiabilidad y precisión

(2) Capacidad de respuesta.

Cualidad de servir a los clientes y proveerles un servicio puntual.

(3) Seguridad.

Cumplimiento de normas de respeto y la cortesía por parte de los empleados, generando confianza en el cliente.

(4) Empatía.

Sentimiento de identificación con los clientes.

(5) Elementos tangibles.

Existencia física, equipos, el personal y los niveles de comunicación.

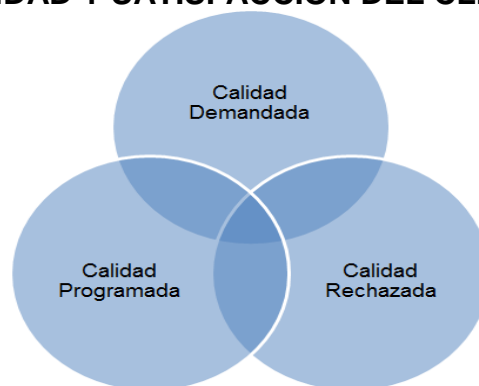
B. Calidad y satisfacción del cliente

Así como no existe calidad sin satisfacción, así el nivel de satisfacción con respecto de un producto o un servicio está dado por la diferencia existente entre las percepciones y expectativas del cliente.

La Asociación Española, como empresa, sostiene que la satisfacción se da cuando coinciden la calidad programada, la calidad realizada y la demandada por los clientes.

FIGURA 16

CALIDAD Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE



Fuente: Carrasco S. (2013: 74)

- Calidad demandada: el cliente presenta su preferencia y manifiesta sus exigencias y necesidades.
- Calidad programa: es la establecida por la organización como objetivo y se establece en las características de diseño para el producto o servicio concreto.
- Calidad realizada: se corresponde con la calidad obtenida tras la producción y que queda reflejada en el servicio o producto.
- Finalmente, un desajuste entre los círculos de calidad generaría un gasto innecesario para la organización o nivel de insatisfacción del cliente.
- El cliente satisfecho es una dimensión muy importante de la visión de calidad de cualquier producto o servicio atendido por la organización, asimismo, la calidad de atención a un cliente en particular.
- Los estándares de calidad vienen determinados por la percepción del cliente, y que le sirve a la organización, a fin de mejorar el trabajo en su conjunto.

En términos generales, el cliente se considera satisfecho cuando:

- Cree que el personal de esa empresa se ha preocupado en atenderlo eficientemente, no se han demorado en atenderlo.

- Están satisfechos que se les permita exponer adecuadamente sus problemas o inquietudes.
- Se les informa con palabras sencillas y comprensibles.
- Han sentido confianza en el personal que les ha atendido.
- Reconocen que se les ha atendido su caso en el tiempo requerido.
- Perciben a los empleados, personal competente y está cualificado para su caso concreto. Carrasco S. (2013: 72, 74, 75)

C. Concepto y características del cliente

- Los clientes son el pilar para que existencia de cualquier empresa y la razón de ser de toda organización es crear, vender y ofrecer productos o servicios para satisfacción de necesidades y demandas satisfagan las necesidades y las demandas de quienes los reciben.
- El centro de toda actividad empresarial es el cliente, por lo que, una primera tarea que debe asumir cualquier organización, es identificar y segmentar los clientes según la demanda de productos o servicios a los que acceden, conociendo mediante estudio sus necesidades y expectativas.

- Una vez realizada esta actividad, se debe intentar conocer detalladamente la opinión de los clientes.

En la actualidad, los mercados se mueven en un ambiente globalizado, donde la oferta y demanda de productos y servicios es mundial. Gracias a las tecnologías que nunca antes y cuenta con toda la capacidad posible para elegir entre la amplia disponibilidad de ofertas variadas. De este modo, el principal elemento diferenciador de productos y servicios de similares características, es la atención al cliente. La atención al cliente es proporcionarle la totalidad de sus productos y servicios, para que el cliente elija el servicio o producto, y nos brinde información del grado de satisfacción por la atención recibida.

El atender a los clientes moviliza toda la empresa que gestiona la interacción con los clientes. A su vez, las empresas, también tienen requerimientos para ser satisfechos, es decir, las empresas también son clientes de otras empresas. Por tanto, según sea la empresa, su atención al cliente debe cumplir con dos objetivos fundamentales:

- La relación directa con el cliente y el estudio del comportamiento del consumidor para detectar los puntos que precisan mejoras.
- El reclamo, las quejas generan la búsqueda de soluciones y compensación por los incumplimientos en su caso. Carrasco Fernández (2013: 5)

D. Actividades del servicio al cliente

Las actividades empresariales de servicio se distribuyen a través de todo el procedimiento de relación comercial del cliente con la empresa.

Si tomamos en consideración el tiempo de realización de estas actividades, su clasificación se aprecia en la Figura N° 17:

FIGURA 17
ACTIVIDADES DEL SERVICIO AL CLIENTE



Fuente: Carrasco S. (2013: 10)

E. ¿Quién es el cliente?

El personaje más importante que inicia una relación comercial con nuestra organización sea en persona, por teléfono o por correo.

Es quién paga mi sueldo. En realidad, trabajamos para el cliente. Con el cliente no se debe discutir, ya que lo mejor es evitar una discusión con ellos. Alguien de quien aprenderé a tener paciencia, aun cuando él no siempre sea paciente conmigo. Alguien que puede hacer de mi día bueno o malo, dependiendo cómo yo reaccione ante sus comentarios.

Puedo dirigir mi vida fácilmente controlando mi forma de responder a las situaciones. Alguien que también tiene errores y aciertos. De repente no le agrada mi cabello: Tal vez a mí no me agrada su vestuario. Sin embargo mi cliente es un ser humano especial. Alguien a quien evito ofender, aun cuando está equivocado, y a quien le hago ver su equivocación sutilmente y cortés.

Es alguien quien también me hace pasar momentos de prueba, y debo aprovechar la oportunidad, para muy por el contrario cambiar el defecto en cualidad y convertir su disgusto en una sonrisa. Es alguien especial. Es mi cliente por unos breves minutos o algo más y cuando lo estoy ayudando me concentro en satisfacer cabalmente sus necesidades.

Alguien por quién haré ese "Esfuerzo Extra". Tal vez se cuenta, pero yo sí comprendo que la diferencia entre la no excelencia y la excelencia es apenas de 10%. Meza R. (2000: 4)

F. ¿Qué esperan los clientes?

- Cortesía
- Atención rápida
- Confiabilidad
- Atención personal
- Simpatía
- Personal capacitado
- Empatía Ambiente limpio y atractivo

Meza R. (2000: 5)

G. Técnica de atención al cliente

Si le interesa dar una buena atención a sus clientes, deberá conocerlos lo mejor posible, analizando:

- Sus particularidades → NECESIDADES
- Su temperamento → PERSONALIDAD
- Su comportamiento → ACTITUDES

Están estructuradas de la interrelación entre el vendedor y el Cliente. Generalmente quien ofrece una mercadería, actúa de forma fría y automática, pensando solo en la transacción comercial, sin producir un ambiente de aceptación y de identificación, fundamentado en las virtudes y defectos de los seres humanos originados en el desarrollo personal y sus diferentes caracteres.

Estos puntos se tornan complicados para la atención a clientes, cuando no compatibilizan estilo y forma de comportamiento. Todo negocio persigue como objetivo primordial, dar un buen trato al Cliente, ya que sin él no habría ventas, ni ingreso para la empresa, limitando su crecimiento y desarrollo de su personal.

El cliente permite que desarrollemos una cultura de atención de actividades positivas de adaptación a la persona, para así ir mejorando nuestra capacidad y conociendo a las personas en el área laboral y social. Usted debe estar preparado para la atención de las demandas del cliente, en necesidades diferentes, y que se comportan en formas y maneras distintas ante usted, por ello, se hace necesario comprender a nuestros clientes y tratar de servirlos lo mejor posible mediante la atención oportuna con nuestros productos. Meza R. (2000: 6, 7)

H. Tipos de clientes y como tratarlos

Los Tipos de Clientes son:

• Oportunista

Características: Ventajista – Busca las máximas concesiones.

Como tratarlo: No debe empezar él, no le dé ventaja. No permita que lo convenza a usted de la viabilidad de servicios de la empresa.

• Obstinado

Características: Es terco, no acepta contradicción.

Como tratarlo: Admita su originalidad y sus cualidades de compra.

• Descontento

Características: No le agrada nada.

Como tratarlo: Importante escucharlo con atención. Pídale que hable. Use mucho tacto con él. No le interrumpa. No le contradiga. Solo tomará la decisión.

• Inseguro

Características: No puede tomar la decisión correcta.

Como tratarlo: Resuelva con él. No le apacigüe con mucha información. Reafirme y alabe su decisión.

•Sabelotodo

Características: Normalmente es ignorante.

Como tratarlo: Actué con conocimientos y actué con opinión. El se se venderá asimismo un producto.

•Conservador

Características: Arraigado.

Como tratarlo: Acepte sus principios. Exhíbale pruebas

•Amargado

Características: Todo lo irrita.

Como tratarlo: Trate de comprenderlo. Inyéctale optimismo.

•Locuaz

Características: Conversador.

Como tratarlo: Intervenga en la conversación y diríjala enseguida.

•Escéptico

Características: Persona negativa.

Como tratarlo: Dele confianza y valor. Destaque las bondades del producto.

- **Pesimista**

Características: Persona negativa.

Como tratarlo: Déle confianza y valor. Destaque las bondades del producto

- **Silencioso**

Características: Tiene temor de dar su opinión.

Como tratarlo: Trate de hacerlo participar con preguntas.

- **Sarcástico**

Características: Mordaz, hiriente, complejo de inferioridad.

Como tratarlo: Trátelo con mucha paciencia.

Meza R. (2000: 7, 8, 9, 10)

I. ¿Cómo debo comportarme frente a un cliente?

En primer lugar practicar los modales y normas de urbanidad que hemos ido aprendiendo en casa, talleres de oratoria o capacitaciones en la empresa. Primera Expresiones: A menudo, el cliente juzga por la impresión que obtiene durante el momento de la atención en los siguientes puntos:

- **APARIENCIA:** vestuario, arreglo personal.
- **VOZ:** modular su tono de voz.
- **JOYERIA:** no en exceso.

- PEINADO: que no distraiga al cliente.

Meza R. (2000: 12)

J. Diez maneras para mejorar la comunicación con sus clientes

1. Valerse de la variedad vocal

- Procurar cultivar las características de una voz buena y expresiva, que la gente guste escuchar.
- La Articulación Atractiva: Es de tono agradable, y comunica calidez.
- Es natural, es bien de la sinceridad.
- Con entusiasmo, reforzar la demostración de la bondad del producto.
- Con variedad de expresión y evitar la monotonía.
- Clara y sonora, para que lo que se informe sea comprendido con facilidad.

2. Ser persuasivo

Para que el cliente modifique opiniones o creencias muy arraigadas, deben suceder tres cosas:

- Primero, fundamentar con argumentos que permita le justificar lógicamente la nueva creencia.
- Segundo, deben recibir un estímulo emocional.

- Tercero, deben creer sinceramente en la información brindada.

3. Presentar las ideas en forma ordenada

Lo que diferencia a un cofre de vidrio de colores y una ventana con vitrales es su organización. Exponga sus puntos en una secuencia lógica, con conectores de orden para que las otras personas puedan seguirla con facilidad.

4. Valerse del atractivo propio

Presente sus argumentos para mejor elección de lo que le interesa a su cliente. Cuanto sea posible evite “yo sé que”; diga “Usted”.

Las ideas que no tengan un interés “personal” para quien lo escucha, no causará ninguna impresión.

5. No ser complicado

Procure no complicar el mensaje principal con un exceso de comunicación. Preséntelo de manera breve, sencilla y agradable, para mayor recepción.

6. Estar consciente de los prejuicios

Muchos de nosotros tenemos ideas formadas de distintos grupos de personas, por ejemplo, se dice “Una vez que ha conocido al vendedor se conoce a todos”. Procure no formarse estereotipos ni generalizar acerca de algún grupo de personas, tampoco las etiquete.

Todos somos individuos con creencias, actitudes, emociones y sentimientos. De manera parecida, lo contrario también es cierto. Las etiquetas que otras personas nos ponen a nosotros, pueden tener una consecuencia para la percepción de nuestro mensaje. Antes de hablar un comentario acerca de alguna persona, considere las consecuencias que podría tener para ella; y respete sus sentimientos.

7. Ser estimulante

Cuando uno logra una respuesta positiva, de otra persona, puede dar por hecho que su asunto va por buen camino. Los buenos vendedores emplean este principio. Para estimular a los demás, consiga usted que usen el cerebro: para ello, hágales preguntas, demuestre su interés en lo que les interesa, pídales sus consejos y opiniones, así el cliente sentirá importante su aporte.

8. Reflejar usted su mensaje

Si decide dar una charla sobre apariencia personal, usted debe precaver su propio arreglo personal y mejor si es impecable. El empleado que atiende a los clientes, debe proyectar una imagen de persona de éxito, tanto por su manera de vestir, hablar como por su presentación general.

9. Fijarse en el lenguaje corporal

Fijarse en el lenguaje corporal Diariamente estudie el lenguaje corporal de los demás, y a la vez, procure observar lo que usted mismo dice con su cuerpo.

Cuando hable con otras personas, esté pendiente de sus reacciones físicas espontaneas y trate de descifrar los mensajes que envían hacia usted.

10. Mostrar empatía todo el tiempo

Lo que le permitirá reconocer las necesidades de los demás, únicamente, es la empatía. Esta comprensión lo ayudará a estructurar su necesidad de producto o servicio, y usted pueda satisfacerlas.

Tenga en cuenta los sentimientos de quienes lo escuchen, y hálbales con cortesía y sinceridad para ayudarlos a relajarse. Meza R. (2000: 17,18)

K. Atención personalizada

- Tratar al cliente por su nombre.
- Responder amablemente.
- Anticiparse a sus necesidades.
- Resolver personalmente sus problemas.
- Estar siempre bien dispuesto a servir al cliente.
- Estar siempre en su lugar de trabajo y atento al cliente.
- Entregar lo que necesite el cliente en sus manos.
- Atenderlo y ofrecer soluciones en el momento solicitado.
- Proporcionar varias soluciones o alternativas.
- Conocer los productos que existen.
- Tener tacto. Agradecimiento.

Meza R. (2000: 22)

L. Nuestro cliente

Es el personaje central de la organización. No dependen de nosotros, nosotros dependemos de él. No nos interrumpe en nuestro trabajo, el propósito es servirlo. El cliente es parte del negocio.

No es solo una fría estadística, es un ser humano con sentimientos como los nuestros, que nos trae sus deseos, es nuestro satisfacerlos, en beneficio de ambos. El no necesita de usted, usted si necesita del cliente.

Para nuestra empresa, es mejor tener clientes que amigos, pero tener ambas cosas juntas, también es importante. Inmark (2002: 20)

M. 12 reglas prácticas de atención al cliente

- 1.No haga esperar a un cliente; atiéndalo con rapidez.
- 2.Cuidado con sus expresiones y gestos; el usuario lo está evaluando, o filmando.
- 3.Inicie el diálogo; equilibrio entre escuchar y hablar.
- 4.Haga sentir al cliente que le agrada estar con él.
- 5.Evite dar información excesiva; dé la suficiente para despertar interés.
- 6.Guie el diálogo hacia la necesidad por la que el cliente ha venido.
- 7.Evitar criticarlo o adularlo excesivamente.
- 8.Evitar presionar la decisión con presión y preguntas.
- 9.Evitar hablar temas ajenos al objetivo concreto.
10. Evitar alegar razones y el enfrentamiento.
11. Sea hábil y rápido cuando esté con el cliente.
12. Sea amable y cordial.

Inmark (2002: 20)

N. ¿Por qué perdemos a los clientes?

**TABLA 13
POR QUÉ PERDEMOS A LOS CLIENTES**

CAUSAS	PORCENTAJE
Por muerte	1%
Por cambio de domicilio	3%
Por razones de competencia	6%
Por las actitudes de algún empleado	90%

Fuente: Cámara de Comercio de Lima

O. ¿Por qué el servicio al cliente necesita kaizen?

Kaizen significa mejoramiento (de kai o cambio, y zen, bueno).

Se emplea para definir la función gerencial y una cultura de empresa que se ha constituido como mejora continua y gradual, que se implementa mediante la participación activa y compromiso de los empleados de una compañía hace y, más precisamente, del modo cómo se realizan las actividades. Kaizen significa hacer mejor las cosas; sino también busca lograr resultados específicos, como el mal empleo de tiempo, dinero, materiales y esfuerzos desaprovechados; aumentando la calidad de los productos, servicios, relaciones con el cliente, conducta y desarrollo personal; también reducir costos de diseño, empleo de manufactura, elaboración de inventarios y la adecuada distribución. Finalmente, produciendo clientes más satisfechos.

El concepto de Kaizen es lo mismo que forma de pensar y de comportamiento. Proporciona los pasos para dirigir al personal de la empresaria; dirige los esfuerzos para cumplir el objetivo general. Esto generar utilidades mediante el mejoramiento de productos y proceso diseñados para la satisfacción del cliente (Obsérvese el orden intencional del producto, proceso y cliente en la enunciación del objetivo: tradicionalmente, los mercados japoneses se han orientado más hacia el producto que hacia el cliente; el énfasis principal del kaizen reflejado en esta tradición, es la calidad del producto. Se concluye, entonces, una compañía kaizen es un asunto mejoramiento compete a todos.

Cada empleado es libre de proponer cualquier iniciativa que pueda mejorar un producto, eliminar aún más el desperdicio o reducir más los costos. Por tanto, un grupo kaizen está menos obligado que un grupo específico de proyecto, o un grupo de control de calidad o un empleado de una compañía occidental tradicional, a quien podría reprochársele el interesarse en asuntos que competen a un departamento o función distintos del suyo. Wellington P. (2000: 14,15)

P. Los principios del kaizen en la calidad del servicio

En la obra del autor cita diez principios kaizen practicadas en algunas compañías en Japón.

1. Concentrarse en los clientes

El kaizen tiene como base un enfoque a largo plazo para atender necesidades de los clientes, es decir, que toda la actividad empresarial conlleve a la mayor satisfacción del cliente.

El kaizen no permite términos medios: una compañía ofrece calidad de productos y la satisfacción brindada al cliente, o bien no lo hace. La compañía kaisen tiene la responsabilidad personal de asegurar que sus productos (y el servicio al cliente) satisfagan sus necesidades de los clientes. (Obsérvese a la calidad del producto como objetivo primordial del kaizen, pero como no existe distinción entre fabricar productos de calidad y satisfacción de las necesidades del cliente, la calidad del servicio está unida necesariamente a la cadena de manufactura - venta.

Existe el argumento de que el kaizen también puede incluir el cuidado al consumidor como objetivo central).

2. Realizar mejoras continuamente

En una compañía, el trabajo de perfeccionarse no se detiene hasta conseguir el mejoramiento. Cada logro se incorpora, empezando por el proceso de diseño, luego, manufactura y gerencia, que va a constituir el estándar de desempeño como patrón nuevo y formal.

Como por ejemplo, una mejora que reduzca el tiempo para cambiar una herramienta cortadora en un torno será medida registrándolo en un manual de operaciones no simplemente como otra opción de montar la máquina, sino como el estándar de tiempo que permitirá calificar el desempeño personal de quien opera la máquina. Mientras tanto el actual estándar se mantendrá hasta que otro empleado o equipo diseñe otro modo de mejorarlo.

3. Reconocer abiertamente los problemas

Reconocer abiertamente los problemas Todas las compañías tiene problemas, y las compañías kaizen no son la excepción, sin embargo, el fomentar una cultura de apoyo laboral, constructivo no confrontista ni recriminatoria hace posible que los equipos de trabajo expongan sus problemas. Así, éstos pueden ser analizados por los integrantes del equipo, el departamento o la compañía, y se pueden aprovechar propuestas de solución provenientes de distintos sectores. Esta apertura debe compararse con lo que ocurre también en organizaciones cerradas, en donde los problemas se mantienen ocultos o no admiten tenerlos.

Por tanto, la resolución de esos problemas se manejará de modo conspiratorio, o ideas aportadas solo por un grupo o por el personal más cercano al problema. Esto excluye el aporte de personas no involucradas aporten ideas innovadoras desde afuera. La forma kaizen exige el valor de la gerencia para compartir la base y las estructuras del poder.

Sin embargo, también exige manejar una compañía en donde existe el rumor de problemas, y en donde la culpa y las críticas dañan el trabajo corporativo.

4. Promover la apertura

En este modelo de compañía existe menor limitación o la imposición de obstáculos al desempeño de funciones que en las organizaciones occidentales. En estas compañías, las áreas de trabajo están abiertas en Japón: sólo los más altos ejecutivos tendrán oficinas individuales, y rara vez se observan los símbolos usuales de rango o estatus: se favorece lo comunal; todo esto refuerza el liderazgo y la comunicación.

5. Crear equipos de trabajo

Crear equipos de trabajo Cada individuo en la compañía cada trabajador integra un equipo de trabajo guiado por un líder de equipo. Igualmente, cada empleado se asociará con un grupo contemporáneo (personal que entró a la empresa por la misma época, lo que confiere un mismo nivel de antigüedad a sus miembros), y con uno o varios círculos de calidad y de los equipos adecuados o permanentes de proyectos interfuncionales.

La participación de varios empleados en diversos equipos traslapados – networking en nuestra acepción occidental – induce a los trabajadores a

un estilo corporativo y refuerza la estima de propiedad mutua, la responsabilidad de grupo e identidad con la compañía.

6. Manejar los proyectos a través de equipos interfuncionales

Con los principios del kaizen ningún empleado o equipo que ejecute una sola función podrá poseer todas las habilidades requeridas, y no podrá aportar ideas para manejar mejor determinados proyectos, aun vinculado con su propia disciplina.

Las funciones que deberían estar representadas desde el comienzo por el equipo de un proyecto multidisciplinario son aquellas directamente influenciadas por el proyecto durante su vida. En Occidente, en las industrias de motores y aeronaves, sobre todo, se le conoce como ingeniería simultánea. La habilidad para constituir un equipo que integre funciones, por tanto, ampliar la red hasta donde lo permita la imaginación.

Por ejemplo, podría ser deseable incluir desde el principio del proyecto a representantes de las áreas de personal, capacitación, marketing y ventas en, digamos, un grupo de ingenieros al quienes se ha encomendado mejorar el producto para el próximo año. Este personal podrá entonces tomar decisiones operacionales muy bien informadas, correctamente revisadas en el proceso del proyecto y apropiado a sus

propias funciones y responsabilidades, y podrá contribuir con ideas basadas en sus propias perspectivas (que podrían influir en el rediseño del producto).

7. Nutrir los apropiados procesos de relaciones

El kaizen tiene como factor primordial, el proceso gerencial. Estas organizaciones se concentran en impulsar el logro de metas financieras y buenos resultados, igual a cualquier otra organización. Su partida está en los procesos, si son sólidos y las relaciones se diseñan de modo que promueva el perfil de los empleados, para producir estos resultados esperados.

Este principio se puede describir como una palabra que tiene mucho peso en la cultura de la población japonesa: armonía. La armonía japonesa consiste mantener una comunicación no antagónica y de evitar las confrontaciones personales.

8. Desarrollar la autodisciplina

Las raíces kaizen está en la cultura religiosa y social japonesa y que influye en la autodisciplina de un empleado.

La filosofía kaizen exige esto para la lealtad en el equipo de trabajo, así como un comportamiento auto controlado como orden natural, sino

también porque el respeto así mismo y por la compañía indica fuerza interna, integridad y capacidad para trabajar en armonía con colegas y clientes. El principio kaizen se diferencia de sus pares occidentales, quienes sacrifican continuamente la familia y su labor en la sociedad por la compañía o el trabajo.

De hecho se obtiene grandes beneficios de la autodisciplina y determinación por el trabajo. No obstante, aquellos occidentales naturalmente dotados de una visión empresarial y creativa, también pueden obtener mucho provecho al conceder desarrollo, empowerment, a sus empleados.

9. Mantener informados a todos los empleados

El principio del kaizen exige que el personal esté informado sobre su compañía, en el proceso de inducción (que en las empresas japonesas es importante el aspecto formal, la estructura laboral, global y prolongada) ya que durante la permanencia del empleado; la actitud y el comportamiento serán los correctos dependen si existe un entendimiento y aceptación de la cultura, misión, valores, planes y desempeño de la compañía.

10. Desarrollar a todos los empleados

El desarrollo de los trabajadores genera habilidades y oportunidades que se requieren para traducir la información o funciones. Mediante

entrenamiento multifuncional, estímulo, responsabilidad en las decisiones, acceso a fuentes de información, el presupuesto, la retroalimentación y la recompensa, los empleados kaizen están preparados para decidir en su desempeño y en los de su compañía.

(En Japón, el nivel de empowerment individual y de equipo está estrictamente limitado por el efecto restrictivo que tienen sobre la libertad personal siglos de respeto de jerarquía y el rango. En tanto que las culturas occidentales tradicionalmente han alentado la individualidad, la iniciativa personal, incluso el comportamiento osado; nuestra respuesta a la jerarquía y al rango tiende a ser de respeto sólo por quienes se lo ganan, y que pudo ser solo por cuestión de edad.

Por tanto, los trabajadores occidentales les puede resultar inicialmente más fácil manejar el empowerment que a sus pares japoneses, y quizás puedan aprovecharlo mejor). De estos diez principios, cinco (5, 6, 7, 9 y 10) se refieren al entrenamiento y desarrollo personal, y que pueden transferirse más fácilmente a una compañía de occidente y sea tradicional, y establecer los principios del kaizen, que establece una energía, el interés y responsabilidad de los trabajadores y, con ello, su contribución a una comunidad empresarial que trabaja conjuntamente en una sociedad de clientes más amplia. El caso de Shimamura Inc.,

una empresa japonesa de negocios de descuento, ilustra varios de estos principios y muestra cómo los trabajadores de tiempo parcial son considerados tan importantes como los de tiempo completo. Wellington P. (2000: 16 – 22)

2.2.5. Sentido filosófico

Las organizaciones seleccionan el personal que desean como empleados, asimismo las personas escogen a las empresas donde pretender trabajar y explicar sus esfuerzos.

Ambos procesos dependen de factores y circunstancias diferentes. En primer lugar está la comunicación de oportunidades de trabajo y para que las personas sepan cómo buscarlos e iniciar su relación. (Esto lo manifiesta el filósofo Idalberto Chiavenato).

Es necesario conocer en qué condición están las fortalezas de las personas y potenciar estas cualidades en forma continua para lograr su pleno desarrollo. Cada persona quiere y puede ser recordada por algún hecho sobresaliente que haya beneficiado a la empresa o haya cambiado su propia filosofía. Al hablar de las personas existe el interés por desarrollar sus capacidades en términos de producción que se desprende de la nueva visión.

“El amor al conocimiento es la finalidad de la sabiduría”, decía Confucio. Debemos comprender que los hombres sabios son los llamados a ocupar los cargos importantes manteniendo la discreción, la tolerancia y visión del futuro. El hombre de empresa debe ser abierto y sereno, digno pero no orgulloso, permanecer siempre en lo correcto, firme en sus decisiones, también abierto a las opiniones de otras personas además, tener vocación de servicio, mantener el prestigio personal.

Una persona con altos conocimientos puede dirigir con más desenvolvimiento gerencial a una empresa cualquiera sea su tamaño, pero con la única condición de mantener a sus colaboradores que tengan valor y afronten los retos que siempre presentan los negocios. Una gerencia es exitosa cuando simplemente se ponen las cosas en su lugar y cuando se da testimonio con el ejemplo.

Confucio decía: “El carácter del gobernante es como el viento, y el carácter común de la gente es cómo la hierba, y la hierba se inclina en dirección del viento”. El administrador profesional debe asumir el reto de crear una filosofía propia para que las empresas apliquen los conocimientos para el bien de la sociedad en su conjunto.

El Kaizen propone un estilo de organización, sus trabajadores y para la gente alrededor de ellos: una visión filosófica y una estructura que los

estimula a establecer en forma continúa estándares de desempeños mayores, logros de metas nuevas al servicio de la satisfacción del cliente, ventas, finalmente utilidades. El enfoque del Kaisen se concreta en el elemento humano.

El Kaisen, a través de la gente permite mirar el futuro más cerca, inventar el mañana que usted desea para su organización (Esto lo dice el Directo del Europe Japon Centre Chris Patric).)

Enfoque Humano – Relacionista

Según Chiavenato I. (2002: 360 – 367). Esta corriente busca atender de forma especial el aspecto de la relación humana en la empresa, desde el trato que los superiores brindan a sus subordinados hasta los directores sobre los diferentes motivos que los trabajadores tienen para comportarse.

El interés primordial para Elton Mayo, fue estudiar los efectos psicológicos en el jefe, que podían ser producidos por las condiciones físicas del trabajo en relación con la producción. Demostró la inexistencia de cooperación del trabajador en los proyectos, es difícil y en ocasiones casi imposible llegar a los objetivos fijados, al no ser escuchados, ni tomados en cuenta por parte de sus superiores,.

Para Mary Parker Follet, señaló que las empresas deberían tener un orden y ética grupal y no individual, aunque no descartaba que una sola persona podía tener el liderazgo en algunos casos. Propuso, también, esquemas de motivación, de liderazgo, de poder y autoridad en las personas. Este enfoque permite analizar que si un trabajador se siente realizado, con una adecuada autoestima, su trabajo será agradable y más divertido y con gusto redundará en una buena producción. Concluyó de que: “La administración es el arte de lograr que se hagan ciertas cosas a través de las personas”.

Es necesario reconocer los diferentes ámbitos del conocimiento en la dimensión ontológica, ya empleados en el desarrollo del aprendizaje, clasificando el conocimiento como individual (existe en la mente, las habilidades físicas personales, ya que es específico del contexto y personal) y social (reside en las reglas, procedimientos, rutinas y normas compartidas colectivamente que suele darse a escala grupal, organizacional e industrial).

2.2.6. Definición de términos básicos

Análisis de Puesto: Es un procedimiento de manera sistemática para obtener información acerca de las características de los cargos. El análisis de puesto consiste en identificar las tareas específicas, las obligaciones de determinado cargo.

Cliente: Es la persona que solicita un producto o servicio mediante un pago.

Curriculum Vitae: Es un instrumento de marketing personal para mantener actualizados nuestros logros, presentar nuestras ventajas competitivas.

Descripción de puesto: Es un escrito que contiene la definición identifica y descripción de un cargo en una línea de deberes y responsabilidades, condiciones y especificaciones de un puesto.

Diseño de Puesto: Características de la estructura de un puesto y que debe tener cuatro condiciones básicas:

- Funciones y tareas que el trabajador deberá desempeñar.
- Cómo deben desempeñar las tareas (métodos y procedimientos laborales).
- Ante quién reportará su desempeño el trabajador, o su superior inmediato.
- Ante quién o quiénes ejercerá autoridad según su cargo, es decir, sus subordinados.

Entrevista: Es el contacto directo del jurado con los postulantes a fin de detectar el nivel grado de capacidad y de conocimientos, tanto práctico como teórico, grado de cultura general, personalidad y el desenvolvimiento considerado como requisitos y exigencias para asumir el cargo en concurso.

Especificación de puesto: Especificación de puesto: Son los requisitos que debe cumplir el trabajador que se relacionan con los conocimientos, habilidades y destrezas para desempeñar óptimamente el cargo.

Kaisen: Significa la mejora continua y gradual en el tiempo.

Puesto: Es la unidad de la gestión empresarial. Contiene responsabilidades, obligaciones, conjunto de operaciones, cualidades y condiciones separadas y distintas de otros puestos.

Reclutamiento de Personal: Está constituido por técnicas y procedimientos para interesar postulantes potenciales, calificados y con capacidad de desempeñar puestos en la empresa.

Satisfacción del Cliente: Aspecto central para lograr en el pensamiento del cliente y, en el mercado de interés.

Selección de Personal: Es el proceso que a través del cual se obtiene la persona idónea o apto para ese puesto.

Servicio al Cliente: Son actividades de suministro de productos y servicios al cliente en el momento oportuno, con la información de beneficios según su necesidad.

CAPITULO III

VARIABLES E HIPOTESIS

3.1. Definición de las variables.

Variable independiente

X: Proceso de Admisión de Personal Administrativo

La **admisión** de personal es el primer paso para iniciar la gestión del talento humano en una empresa y que consta de dos procesos fundamentales: el reclutamiento de personas y la selección de candidatos.

Variable dependiente

Y: Calidad de servicios

La **calidad** en el servicio es una metodología que organizaciones privadas, públicas y sociales implementan para garantizar la satisfacción del cliente, interno y externo; satisfacción que determina que los clientes prefieran consumir los productos o servicios ofrecidos.

3.2. Operacionalización de las variables.

Teniendo como fundamento los conceptos teóricos para Admisión de personal y calidad de servicios, según Idalbero Chiavenato, Werther. Davis. Guzmán y Roger Mega, Patricia Wellington; permitirá que las opiniones de los clientes en relación al servicio, es un conocimiento para proponer mejoras según los resultados obtenidos

3.2.1. Para la variable general

VARIABLE INDEPENDIENTE X: Proceso de Admisión	VARIABLE DEPENDIENTE Y: Calidad de Servicio
DIMENSION <ul style="list-style-type: none"> • Análisis y Diseño de Puesto • Reclutamiento • Selección 	DIMENSION <ul style="list-style-type: none"> • Calidad en la atención • Imagen • Expectativa

3.2.2. Para las variables específicas

VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE
Dimensión: X1 Análisis y Diseño de Puesto Indicadores <ul style="list-style-type: none"> • Reglamentos • Funciones del puesto • Adiestramiento • Obligaciones • Conocimiento de tareas • Buenas relaciones 	Dimensión: Y1 Calidad de atención Indicadores <ul style="list-style-type: none"> • Fiabilidad • Capacidad de respuesta • Seguridad • Empatía • Elementos tangibles
VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE
Dimensión: X2 Reclutamiento de Personal Indicadores <ul style="list-style-type: none"> • Selección • Promoción • Capacitación • convocatorias 	Dimensión: Y2 Imagen Indicadores <ul style="list-style-type: none"> • Prestigio y experiencia • Prestigio de sus egresados • Preparación del personal • Cumplimiento de las normas • Buenas relaciones • Buen clima organizacional • Ambiente seguro y agradable

Elaborado por: José Luis Reyes Avilez (2017)

3.3. Hipótesis general e hipótesis específicas

3.3.1. Hipótesis general

H1: El proceso de admisión de personal administrativo influye en la calidad de servicios del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Norbert Wiener.

H0: El proceso de admisión de personal administrativo no influye en la calidad de servicios del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Norbert Wiener.

3.3.2. Hipótesis específicas

H2: El análisis y diseño de puestos influye en la calidad (cero defectos)

H0: El análisis y diseño de puestos no influye en la calidad (cero defectos)

H3: Existe relación entre el proceso de reclutamiento y la imagen del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Norbert Wiener.

H0: No existe relación entre el proceso de reclutamiento y la imagen del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Norbert Wiener.

H4: El proceso de selección de personal influye en las expectativas del cliente (alumnos) del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Norbert Wiener.

H0: El proceso de selección de personal no influye en las expectativas del cliente (alumnos) del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Norbert Wiener.

CAPITULO IV

METODOLOGÍA

4.1. Tipo de investigación

La presente corresponde a una investigación aplicada, porque constituye una respuesta fundamentada y efectiva a un problema que ha sido detectado, descrito y analizado. Esta investigación centra su atención de llevar al hecho práctico las teorías existentes sobre los temas requeridos, y en la resolución en un corto, mediano o largo plazo estos problemas y necesidades sociales. Es decir, el interés por propuestas de solución en un marco social específico para el cambio.

Sabino E. (2000: 35)

4.2. Nivel de la investigación

Esta investigación es de nivel descriptivo, porque tiene como objeto la determinación de las características de un fenómeno, así como establecer la relación de variables en un determinado lugar o momento. Permite tener un conocimiento actualizado del fenómeno tal como se presenta.

Avila A. (2006: 43)

4.3. Diseño de la investigación

Corresponde al no experimental, correlacional causal y transversal: Investigación no experimental, porque se limita a la observación del fenómeno de estudio en su realidad concreta, y no se dará manipulación

de variables. Hernández, Fernández & Baptista 2010). Es correlacional causal, porque el objetivo es describir la relación entre dos o más variables en un tiempo concreto.

Son también descripciones, de la relación de variables, sean correlacionales puramente o relaciones causales. Estos diseños miden la relación entre variables en un contexto concreto. Hernández, Fernández & Baptista (2010: 25) Se medirán en un solo momento, es decir, a las variables de estudio se aplicarán un instrumento de recolección de datos en un solo tiempo, por lo que se trata de un diseño transversal. Hernández, Fernández & Baptista (2010: 31).

4.4. Población y muestra

La muestra estuvo conformada por 50 trabajadores como población total y 50 Clientes tomados al azar.

Estratos	Muestrs
Director académico	01
Jefe de oficina de personal	01
Jefe de logística	01
Jefe de marketing	01
Trabajadores	46
Total	50

4.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La observación

Consiste en observar a la gente en el contexto real de los acontecimientos a estudiar, donde desarrolla normalmente sus

actividades para captar aspectos a estudiar de cada fenómeno o hecho a investigar y recopilar datos que estime pertinente.

La observación se amplía a todo el ambiente (material, social y cultural, y otros) donde se realiza la investigación. Pero para hacer una investigación de manera sistemática y controlada es necesario tomar ciertas precauciones metodológicas.

Instrumento

Para evaluar las variables se empleó el cuestionario como instrumento diseñado para cada variable los cuales nos permitieron recolectar datos cuantitativos de cada variable. Se ha seguido las recomendaciones de Carrasco, utilizando un cuestionario apropiado para recoger información.

En nuestro caso utilizamos un cuestionario, que según Carrasco (2013: 318) los cuestionarios consisten en presentar al grupo de encuestados las fichas u hojas, la serie de preguntas o ítems ordenadas formuladas con claridad, precisión y objetividad, a fin que sean resueltas con eficacia. En el presente caso, se elaboró un cuestionario de 20 preguntas para cada variable considerando sus dimensiones, para recoger la información.

El objetivo estuvo trazado en recoger la información mediante interrogantes planteadas, utilizando una encuesta elaborada en la escala

de Likert, conformado de 3 valores para la primera y segunda variable, tal conforme se ve en la tabla N° 14.

**TABLA 14
ESCALA DE LIKERT**

TA	Totalmente de acuerdo
DA	De acuerdo
I	Indiferente
ED	En desacuerdo
TD	Totalmente en desacuerdo

Elaborado por: José Luis Reyes Avilez

Validez

Se entiende por validez el nivel que la medida refleja con exactitud el rasgo, característica o dimensión a medir.

La validez se obtiene en distintos grados y es necesario caracterizar el tipo de validez de la prueba. Carrasco S. (2013: 142). En este caso fue necesario validar el instrumento para que tenga un grado óptimo de aplicabilidad, por tanto el constructo del instrumento fue validado según la opinión de juicio de expertos.

Validez de la Variable 1

Para la validez y verificación de la confiabilidad del instrumento de la variable 1, se envió a los expertos para validar el constructo, después de

ello para ver la confiabilidad se sometió a una prueba piloto, permitiéndonos medir el momento de aplicación y su confiabilidad a través de una fórmula estadística.

Opinión de expertos.

El instrumento fue puesto a consideración de un equipo de expertos, todos ellos profesionales temáticos con amplia experiencia.

Sus opiniones fueron importantes y determinaron que el instrumento presentó una validez significativa, dado que responde al objetivo de estudio de la investigación, así como precisa su validez interna. Veamos en la tabla N° 15.

**TABLA 15
VALIDACIÓN POR EXPERTOS VARIABLE 1**

N. º	Experto	Confiabilidad
Experto 1	Dr. Fortunato Diestra Salinas	Aplicable
Experto 2	Dra. Gladys Luna Garcia	Aplicable
Experto 3	Dra. Bertha Mamani Salcedo	Aplicable

Fuente: José Luis Reyes Avilez

De la tabla, se infiere que la ponderación general del instrumento, con base a la opinión oportuna, de los expertos consultados, oscila entre el 85% y 90% lo que da un promedio del 88.5%; en la escala con la que se ha trabajado en la presente investigación, calificaría como Muy Bueno (80% a 100%). e considera el instrumento aplicable a la Muestra.

Confiabilidad

La confiabilidad del instrumento, se determinó utilizando la prueba estadística alfa de Crombach. Esta fórmula determina el grado de consistencia y precisión, considerando los valores que se detallan a continuación:

Criterio de confiabilidad valores.

No es confiable	: -1 a 0
Baja confiabilidad	: 0.01 a 0. 49
Moderada confiabilidad	: 0.5 a 0.75
Fuerte confiabilidad	: 0.76 a 0.89
Alta confiabilidad	: 0.9 a 1

**TABLA 16
VALOR ALFA DE CRONBACH.**

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,874	20

De acuerdo a la tabla, podemos observar que la variable x tiene una fuerte confiabilidad, y que se empleó en la muestra para recoger la información requerida para nuestro trabajo

Validez de la Variable 2

Para la validez y verificación de la confiabilidad del instrumento de la variable 2, se envió a los expertos para validar el constructo, después de ello para ver la confiabilidad se sometió a una prueba piloto, permitiéndonos medir el tiempo de aplicación y la confiabilidad mediante una fórmula estadística.

Opinión de expertos.

El instrumento fue puesto a consideración de un equipo de expertos de la especialidad, todos ellos profesionales temáticos con amplia experiencia, y por ello sus opiniones fueron importantes y determinaron que el instrumento presenta una validez significativa, dado que responde al objetivo de estudio de la investigación, así como precisa su validez interna. Se puede ver en la siguiente tabla N° 17.

**TABLA 17
VALIDACIÓN POR EXPERTOS VARIABLE 2**

N °	Experto	Confiabilidad
Experto 1	Dr. Fortunato Diestra Salinas	Aplicable
Experto 2	Dra. Gladys Luna Garcia	Aplicable
Experto 3	Mg. Dra. Bertha Mamani Salcedo	Aplicable

Fuente: José Luis Reyes Avilez

De la tabla, se infiere que la ponderación general del instrumento, con base a la opinión de los expertos consultados, oscila entre el 85% y 90%

lo que da un promedio del 88.5%; de acuerdo a la escala con la que se ha trabajado en esta investigación, calificaría como Muy Bueno (80% a 100%). Y se considera aplicable al Grupo Muestral.

Confiabilidad

La confiabilidad del instrumento, se determinó utilizando la prueba estadística mediante el estadístico alfa de crombach.

Criterio de Confiabilidad Valores.

No es confiable	: -1 a 0
Baja confiabilidad	: 0.01 a 0. 49
Moderada confiabilidad	: 0.5 a 0.75
Fuerte confiabilidad	: 0.76 a 0.89
Alta confiabilidad	: 0.9 a 1

**TABLA 18
VALOR ALFA DE CRONBACH.**

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,836	20

De acuerdo a la tabgla, se observa que la variable x tiene una fuerte confiabilidad, y que se utilizó en la muestra para recoger información requerida para nuestro trabajo.

4.6. Procedimiento de recolección de datos

Después de haber aplicado los instrumentos para el acopio de datos necesarios, se dio inicio al trabajo de procesamiento.

Para se empleó la estadística descriptiva, utilizando los cuadros para poder tabular los resultados obtenidos, preparando para formar la base de datos, que posteriormente nos sirvió para adquirir resultados y poderlos interpretar y explicar nuestros resultados. Finalmente se empleó la estadística inferencial que sirvió para terminar nuestro trabajo.

4.7. Procesamiento estadístico y análisis de datos

a. Recolección de datos: Tabla de doble entrada, Matriz de tabulación

Tablas de doble entrada: También llamadas tablas de contingencias, que se refieren a tablas con datos correspondientes a dos variables, en las cabeceras de las filas, constituidas por los valores o las categorías de una variable y en las de las columnas por los de la otra, y, por las frecuencias o número de elementos en las casillas de la tabla que reúnen simultáneamente las dos categorías o valores, que se cruzan en cada casilla, de las dos variables de estudio.

Para tabulación un material agrupado de observaciones realizadas simultáneamente, de dos variables aleatorias, se necesita una tabla con la descripción anterior, recordando que las reglas de agrupación son iguales que en el caso de una sola variable.

Matriz de tabulación: Esta se realiza luego de elaborar la matriz de datos, se puede proceder a la tabulación de los mismos. La tabulación es el procedimiento con el cual los datos recopilados son organizadosn y concentrados, partiendo de determinadas ideas o hipótesis, y en tablas o cuadros para su tratamiento estadístico.

b. Análisis de los datos: SPSS Versión 2.2

SPSS Versión 2.2: Es un programa estadístico actual y novedoso, que está diseñado para trabajar con bases de datos grandes y una sencilla conexión para la mayor parte del análisis de diversos datos. En la versión 12 de SPSS se puede ejecutar análisis con 2 millones de registros y 250.000 variables. El programa está estructurado en dos módulos de base y anexos que han sido actualizados permanentemente con procedimientos estadísticos nuevos.

c. Interpretación de los datos: Comparación de las variables de la investigación.

El análisis e interpretación de la investigación debe básicamente relacionarse con los objetivos y el problema de investigación. Un buen método, muy útil, es iniciar el estudio es escribir a partir de los datos.

CAPITULO V

RESULTADOS

5.1. Exposición y análisis de los resultados

Presentación de Cuadros, Gráficos e Interpretaciones.

Después de haber terminado el procesamiento la encuesta se describe los resultados del cuestionario aplicado a la muestra, explicándolos estadísticamente.

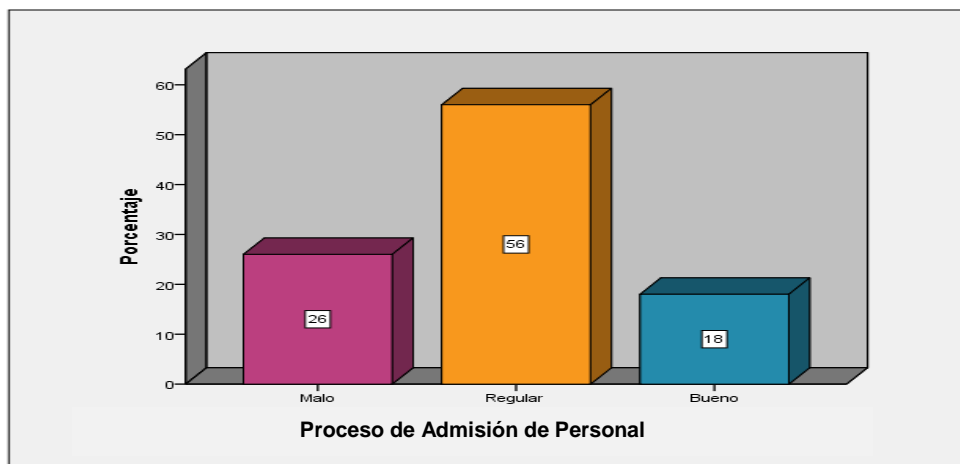
A continuación se presenta los resultados estadísticos:

TABLA 19
PROCESO DE ADMISIÓN DE PERSONAL

	Frecuencia	Porcentaje	
Válidos	Malo	13	26,0%
	Regular	28	56,0%
	Bueno	9	18,0%
	Total	50	100,0%

Fuente: *Cuestionario de los encuestados a la muestra por el investigador.*

FIGURA 18
PROCESO DE ADMISIÓN DE PERSONAL



5.2. Conclusiones

a) H1:

Según la Sig. asintótica (bilateral) es de 0.000, se acepta la hipótesis alterna, encontrando dependencia entre ellas; con un nivel de correlación de Pearson de 0.622 (62.2%), Por lo tanto, existe una correlación positiva media entre la seguridad en las operaciones y la motivación de compra.

Concluyendo que los encuestados no confían totalmente en las tiendas virtuales de las empresas por retail, en el momento en que realiza los pagos porque pueden sufrir estafas en las transacciones que realizan vía online

b) H2:

Según la Sig. Asintótica (bilateral) es de 0.001, aceptando la hipótesis alterna, donde hay dependencia entre ellas; con un nivel de correlación Interpretación.

Interpretación.

En la tabla 19 y figura 18, se observa que 13 personas responden que el proceso de Admisión de Personal es malo representando el 26% de los encuestados; 28 personas consideran que es regular representando el 56%; y, 09 personas confirman que el Proceso de Admisión de Personal es Bueno, representando el 18%, Finalmente, se puede observar que la

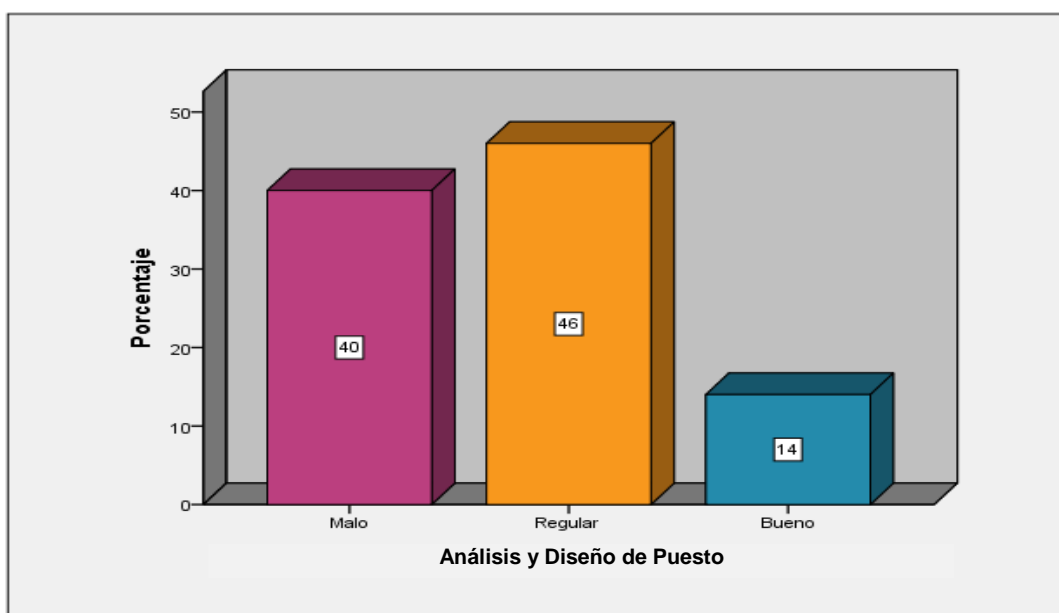
torre más alta del gráfico corresponde a regular, significando que la mayoría de encuestados opinan que el Proceso de Admisión de Personal es regular, en el Instituto de educación Superior Tecnológico Privado Norbert Wiener.

TABLA 20
RESULTADOS DE ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTO

	Frecuencia	Porcentaje
Malo	20	40,0%
Regular	23	46,0%
Bueno	7	14,0%
Válidos		
Total	50	100,0%

Fuente: *Cuestionario de los encuestados a la muestra por el investigador.*

FIGURA 19
ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTO



Interpretación.

En la tabla 30 y figura 19, se observa que, 20 personas responden que el Análisis de Diseño de puesto es malo, representando el 40%; 23 personas consideran que es regular representando el 46%, y 07 personas representan el 14%, de los encuestados confirman que es Bueno.

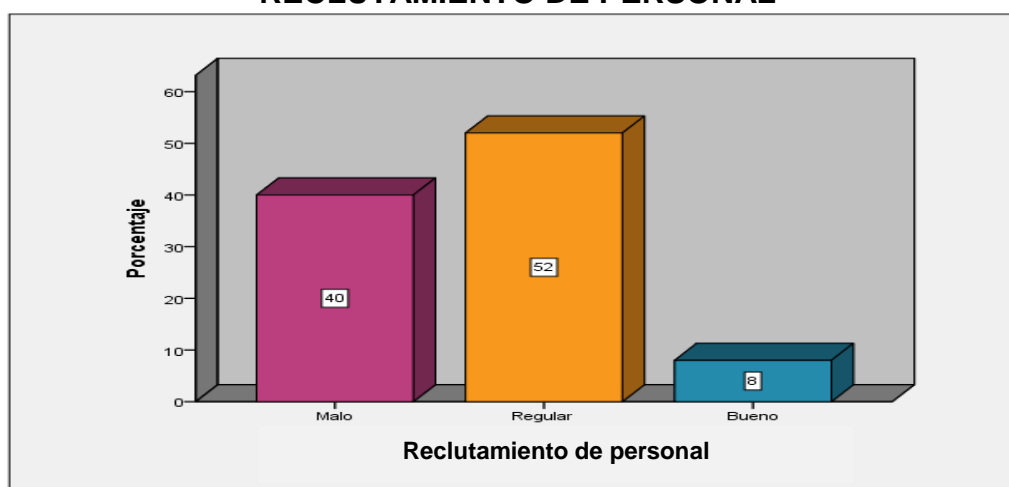
Finalmente, se puede observar que la torre más alta del gráfico corresponde a regular, significando que la mayoría de los encuestados consideran que el Análisis de Diseño de puesto es regular, en el Instituto de educación Superior Tecnológico privado Norbert Wiener.

TABLA 21
RESULTADOS DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos		
Malo	20	40,0%
Regular	26	52,0%
Bueno	4	8,0%
Total	50	100,0%

Fuente: *Cuestionario de los encuestados a la muestra por el investigador.*

FIGURA 20
RECLUTAMIENTO DE PERSONAL



Interpretación.

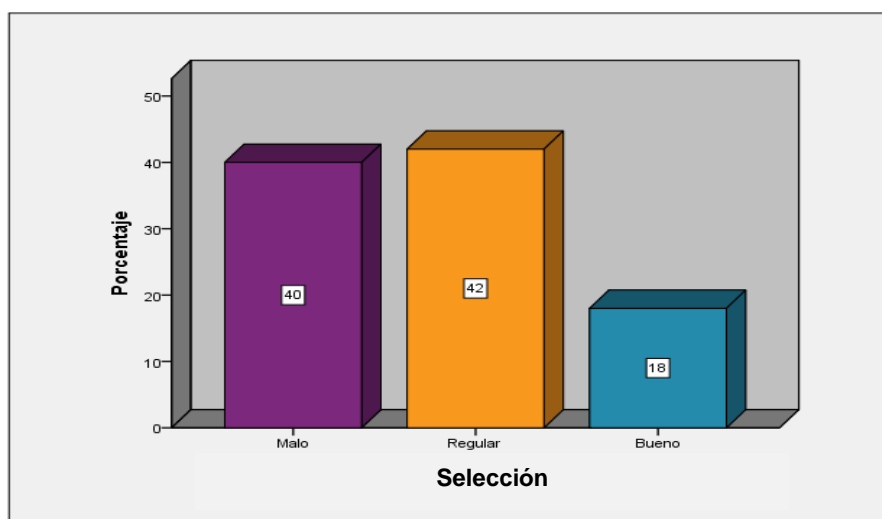
En la tabla 21 y figura 20, se observa que, 20 personas consideran que el reclutamiento de personal es malo representando el 40%; 26 personas consideran que es regular representando el 52%; y, 04 personas confirman que es Bueno, representan el 8% de los encuestados. Finalmente, se puede observar que la torre más alta del gráfico corresponde a regular, lo que significa que la mayoría de los encuestados consideran que el proceso de reclutamiento de personal es regular, en el Instituto de Educación Superior Tecnológico privado Norbert Wiener.

TABLA 22
SELECCIÓN DE PERSONAL

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos		
Malo	20	40,0%
Regular	21	42,0%
Bueno	9	18,0%
Total	50	100,0%

Fuente: *Cuestionario de los encuestados a la muestra por el investigador.*

FIGURA 21
SELECCIÓN



Interpretación.

En la tabla 22 y figura 21, se observa que, 20 personas responden que la selección es mala representando el 40%; 21 personas responden que es regular representando el 42%; y, 09 confirman que es Bueno, representando el 18% de los encuestados.

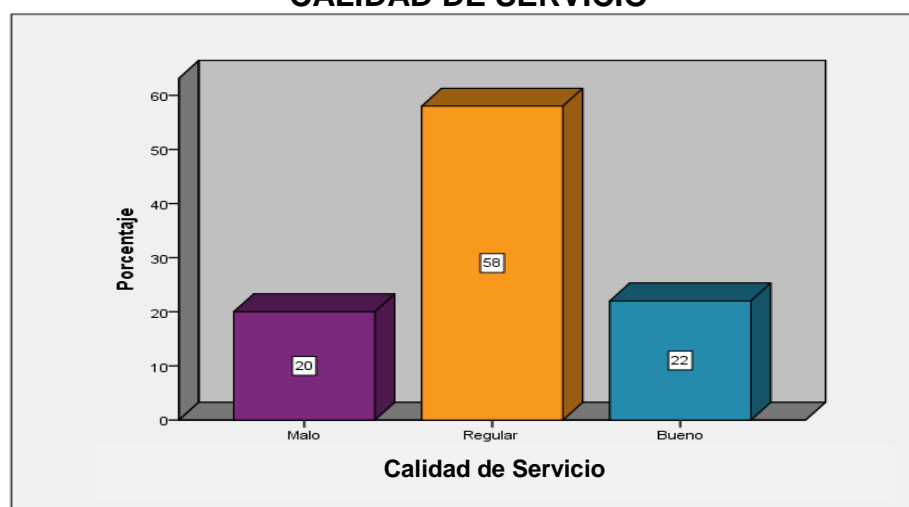
Finalmente, se puede observar que la torre más alta del gráfico es el de regular, significando que la mayoría de los encuestados opinan que la selección es regular, en el Instituto de educación Superior Tecnológico privado Norbert Wiener.

TABLA 23
RESULTADOS DE CALIDAD DE SERVICIO

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos		
Malo	10	20,0%
Regular	29	58,0%
Bueno	11	22,0%
Total	50	100,0%

Fuente: *Cuestionario de los encuestados a la muestra por el investigador.*

FIGURA 22
CALIDAD DE SERVICIO



Interpretación.

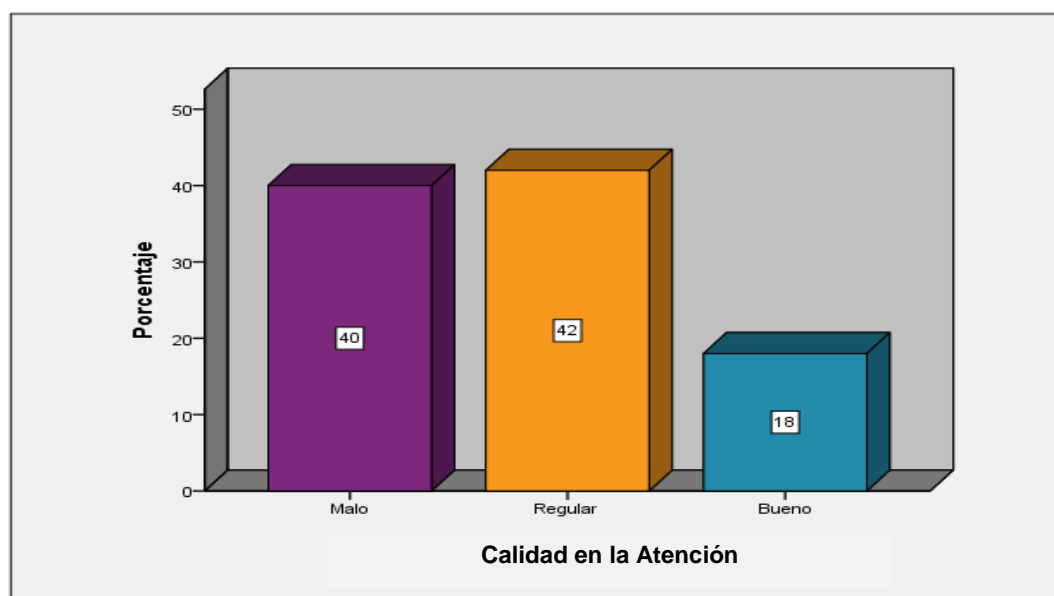
En la tabla 23 y figura 22, se observa que, 10 personas consideran que la calidad de servicio es mala representando el 20% de los encuestados, 29 personas consideran que es regular representando el 58%; y, 11 personas confirman que es Buena, representando el 22% de los encuestados. Finalmente, se puede observar que la torre más alta del gráfico corresponde a regular, y significa que la mayoría de los encuestados opinan que la calidad de servicio es regular, en el Instituto de educación Superior Tecnológico privado Norbert Wiener.

TABLA 24
RESULTADOS DE CALIDAD EN LA ATENCIÓN

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos		
Malo	20	40,0%
Regular	21	42,0%
Bueno	9	18,0%
Total	50	100,0%

Fuente: *Cuestionario de los encuestados a la muestra por el investigador*

FIGURA 23
CALIDAD EN LA ATENCIÓN



Interpretación.

En la tabla 24 y figura 23, se observa que, 20 personas opinan que la calidad de atención es mala representando el 40%; 21 de los encuestados consideran que es regular representando el 42%; y, 09 personas confirman que es Bueno representando el 18%, de los encuestados.

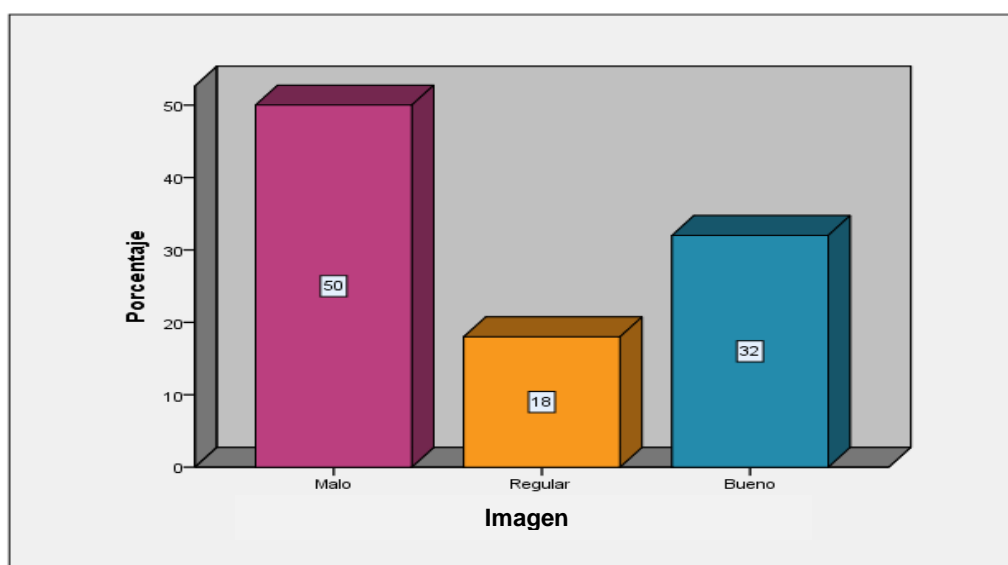
Finalmente, se puede observar que la torre más alta del gráfico corresponde a regular, lo que significa que la mayoría de los encuestados opinan que la calidad de atención es regular, en el Instituto de educación Superior Tecnológico privado Norbert Wiener.

**TABLA 25
RESULTADOS DE IMAGEN**

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos		
Malo	25	50,0%
Regular	9	18,0%
Bueno	16	32,0%
Total	50	100,0%

Fuente: *Cuestionario de los encuestados a la muestra por el investigador.*

**FIGURA 24
IMAGEN Y EXPECTATIVAS**



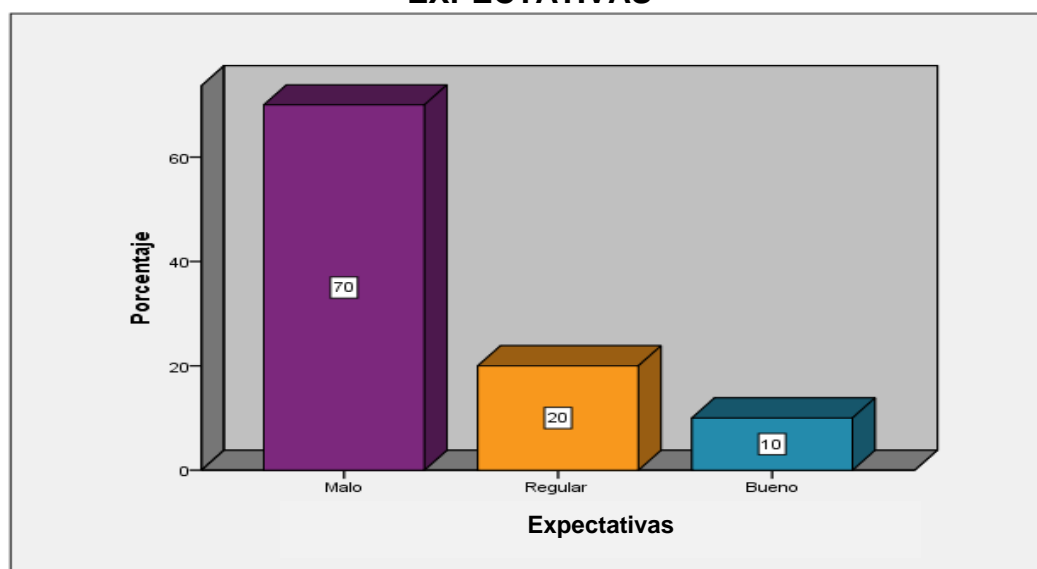
En la tabla 25 y figura 24, se observa que, 25 personas consideran que la Imagen es mala representando el 50%, 09 personas responde que es regular representando el 18%; y 16 personas confirman que es Bueno, representando el 32%. Finalmente, se puede observar que la torre más alta del gráfico corresponde a malo, significando que la mayoría de los encuestados consideran que la imagen es mala, en el Instituto de educación Superior Tecnológico privado Norbert Wiener.

TABLA 26
RESULTADO DE EXPECTATIVAS

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos		
Malo	35	70,0%
Regular	10	20,0%
Bueno	5	10,0%
Total	50	100,0%

Fuente: *Cuestionario de los encuestados a la muestra por el investigador.*

FIGURA 25
EXPECTATIVAS



Interpretación.

En la tabla 26 y figura 25, se observa que, 35 personas opinan en cuanto a las expectativas es malo representando el 70%, 10 personas consideran que es regular representando el 20%; y 05 personas confirman que es Bueno representando el 10%.

Finalmente, se puede observar que la torre más alta del gráfico corresponde a malo, lo que significa que la mayoría de los encuestados consideran que en cuanto a las expectativas es malo, en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Norbert Wiener.

5.3. Prueba de hipótesis

5.3.1. Hipótesis general

H1 = El proceso de admisión del personal administrativo influye en la calidad de servicios del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Norbert Wiener.

H0 = El proceso de admisión del personal administrativo no influye en la calidad de servicios del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Norbert Wiener.

TABLA 27
PRUEBA DE NORMALIDAD.
Pruebas de normalidad

Kolmogorov-Smirnov ^a			
	Estadístico	gl	Sig.
Proceso de Admisión de personal	0,082	50	0,60*
Calidad de Servicio	0,093	50	0,60*

*. Este es un límite inferior de la significación verdadera.

En la tabla 27, da como resultado obtenido en la prueba de normalidad, un grado de significación de 0,60 y 0,60 siendo este mayor a 0,05, indicando que los datos provienen de una distribución que, pertenecen a pruebas paramétricas, por consiguiente procederemos a utilizar dichas pruebas.

TABLA 28
RESULTADOS DE CORRELACIONES DE PROCESO DE ADMISIÓN DE PERSONAL Y CALIDAD DE SERVICIO
Correlaciones

		Proceso de Admisión de Personal	Calidad de Servicio
Proceso de Admisión de Personal	Correlación de Pearson	1	0,892
	Sig. (bilateral)		0,040
	N	50	50
Calidad de Servicio	Correlación de Pearson	0,892	1
	Sig. (bilateral)	0,040	
	N	50	50

En la tabla 28 se observa que de acuerdo a la prueba estadística de Pearson existe una relación entre el proceso de admisión de personal y la

calidad de servicio, hallándose una correlación de (0.892) con un valor de significancia (bilateral) 0,040 siendo $p < 0.05$, ante las evidencias estadísticas presentadas se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, afirmándose que: Existe relación significativa entre el proceso de admisión de personal y la calidad de servicio.

5.3.2. Prueba de hipótesis específicas

Hipótesis Especifica 1

H1 = El análisis y diseño de puesto, influye en la calidad de atención que brinda el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Norbert Wiener

H0 = El análisis y diseño de puesto no influye en la calidad de atención que brinda el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Norbert Wiener.

TABLA 29
RESULTADOS DE ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTO Y CALIDAD DE ATENCIÓN
Correlaciones

		Análisis y Diseño de Puestos	Calidad de Atención
Análisis de diseño de puestos	Correlación de Pearson	1	0,827
	Sig. (bilateral)		0,040
	N	50	50
Calidad de atención	Correlación de Pearson	0,827	1
	Sig. (bilateral)	0,040	
	N	50	50

En la tabla 29 se tiene como resultado de la estadística de Pearson que existe relación entre el análisis y diseño de puesto y calidad de atención, hallándose una correlación de (0.827) con un valor de significancia (bilateral) 0,040 **siendo $p < 0.05$** , ante las evidencias estadísticas presentadas se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, afirmando que: Existe relación significativa entre el análisis y diseño de puestos, y la calidad de atención.

Hipótesis Especifica 2

H1 = El proceso de reclutamiento influye en la imagen del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Norbert Wiener

H0 = El proceso de reclutamiento no influye en la imagen del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Norbert Wiener

TABLA 30
RESULTADOS DE RECLUTAMIENTO E IMAGEN
Correlaciones

		Reclutamiento	Imagen
Reclutamiento	Correlación de Pearson	1	0,441
	Sig. (bilateral)		0,080
	N	50	50
Imagen	Correlación de Pearson	0,441	1
	Sig. (bilateral)	0,080	
	N	50	50

En la tabla 30 se observa que como resultado de la prueba estadística de Pearson que no existe relación entre el reclutamiento y la imagen hallándose una correlación baja de (0.441) con un valor de significancia (bilateral) 0,080 **siendo $p > 0.05$** , ante las evidencias estadísticas presentadas se echaza la hipótesis alterna y se acepta la hipótesis nula , afirmando que: No existe relación significativa entre el reclutamiento y la imagen del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Norbert Wiener

Hipótesis Especifica 3

H1 = El proceso de selección, influye en la expectativa de los clientes del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Norbert Wiener

H0 = El proceso de selección, no influye en la expectativa de los clientes del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Norbert Wiener

TABLA 31
PROCESO DE SELECCIÓN Y EXPECTATIVAS
Correlaciones

		Proceso de selección	Expectativas
Proceso de selección	Correlación de Pearson	1	0,612
	Sig. (bilateral)		0,039
	N	50	50
Expectativas	Correlación de Pearson	0,612	1
	Sig. (bilateral)	0,039	
	N	50	50

En la tabla 31 se observa que como resultado de la prueba estadística de Pearson que existe relación entre el proceso de selección y expectativas hallándose una correlación de (0.612) con un valor de significancia (bilateral) 0,039 **siendo $p < 0.05$** , ante las evidencias estadísticas presentadas se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, afirmando que: Existe relación significativa entre el proceso de selección y expectativas de los clientes.

El proceso de selección, influye en las expectativas de los clientes del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Norbert Wiener.

CAPITULO VI

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

6.1. Contrastación de hipótesis con los resultados

Los resultados que se han obtenido en la investigación tienen validez interna y externa. Esta investigación pretendió conocer si la variable proceso de admisión de Personal influye en la calidad de servicio; además los beneficios que aportara en la mejora de la Calidad de Servicio, en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Norbert Wiener.

De la Hipótesis General: El proceso de admisión del personal administrativo influye en la calidad de servicios del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Norbert Wiener. De los resultados obtenidos de la administración del cuestionario a la variable proceso de admisión del personal administrativo muestran que, 13 personas responden que el proceso de Admisión de Personal es malo representando el 26% de los encuestados, 28 personas consideran que es regular representando el 56%, y, 09 personas confirman que el Proceso de Admisión de Personal es Bueno representando el 18%.

Lo que significa que la mayoría de los encuestados en sus respuestas arrojan un resultado de regular. Del resultado obtenido de la aplicación del cuestionario a la variable Calidad de servicio, de los encuestados, 10

responden que la calidad de servicio es mala representando el 20% de los encuestados, 29 encuestados consideran que es regular representando el 58%, y, 11 confirman que es Buena representando el 22%.

Finalmente se puede observar que la mayoría de los encuestados consideran que la calidad de servicio es regular. En cuanto al Diseño de puesto se observa que, de los encuestados 20 responden que el Análisis de Diseño de puesto es malo, representando el 40% de los encuestados; 23 consideran que es regular representando el 46%, y, 07 confirman que es Bueno representando el 14%.

Finalmente se puede observar que la mayoría de los encuestados consideraron al Análisis de Diseño de puesto como regular. Sobre el Reclutamiento de personal se observa que de los encuestados 20 responden que el Reclutamiento de personal es malo, representando el 40% de los encuestados; 26 consideran que es regular representando el 52%; y, 04 confirman que es Bueno representando el 8%.

Finalmente se puede observar que la mayoría de los encuestados consideran al reclutamiento de personal como regular. En cuanto al proceso de selección se observa de los encuestados que 20 responden que la selección es mala representando el 40%; 21 de los consideran que

es regular representando el 42%, y, 09 consideran que la selección es regular, representando el 18%.

Finalmente se puede observar que la mayoría de los encuestados opinan que la selección es regular. En cuanto a la calidad de atención se observa de los encuestados que 20 responden que la selección es mala representando el 40%; 21 de los consideran que es regular representando el 42%, y, 09 consideran que la selección es regular, representando el 18%.

Finalmente podemos observar que la mayoría de los encuestados opinan que la calidad de atención es regular. En cuanto a imagen se observa que de los encuestados 25 personas opinan que la Imagen es mala representando el 50%; 09 personas consideran que es regular representando el 18%, y, 16 personas confirman que es Bueno representando el 32%.

Finalmente se puede observar que la mayoría de los encuestados consideran que la imagen es mala En cuanto a las expectativas se observa de los encuestados que 35 personas responden como malo representando el 70%; 10 personas consideran como regular representando el 20%, y, 05 personas confirman que es Bueno representando el 10%,. Finalmente se puede observar que la mayoría de los encuestados opinan a las expectativas como malo.

CAPITULO VII

CONCLUSIONES

- A.** Existe relación entre el Proceso de Admisión de Personal y la Calidad de servicio, hallándose una correlación de (0.892) con un valor de significancia (bilateral) 0,040 siendo $p < 0.05$, ante las evidencias estadísticas presentadas se decide de rechazar la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, afirmándose que: Existe relación significativa entre el Proceso de Admisión de Personal y la Calidad de servicio.
- B.** Existe relación entre el análisis de diseño de puestos y calidad de atención, hallándose una correlación de (0.827) con un valor de significancia (bilateral) 0,040 siendo $p < 0.05$, ante las evidencias estadísticas presentadas se decide de rechazar la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, afirmando que: Existe relación significativa entre el Análisis de diseño de puestos y el calidad de atención.
- C.** No existe relación entre el reclutamiento y la imagen hallándose una correlación baja de (0.441) con un valor de significancia (bilateral) 0,080 siendo $p > 0.05$, ante las evidencias estadísticas

presentadas se decide de rechazar la hipótesis alterna y se acepta la hipótesis nula, afirmando que: No existe relación significativa entre el reclutamiento y la imagen.

D. Existe relación entre el Proceso de selección y expectativas hallándose una correlación de (0.612) con un valor de significancia (bilateral) 0,039 siendo $p < 0.05$, ante las evidencias estadísticas presentadas se decide rechazar la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, afirmando que: Existe relación significativa entre el Proceso de selección y expectativas de los clientes. El Proceso de selección, influye en las expectativas de los clientes del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Norbert Wiener.

CAPITULO VIII

RECOMENDACIONES

- A.** Respecto a la admisión de personas, como el primer paso, con el que se inicia la gestión del recurso humano, se recomienda dar un enfoque estratégico por su función, en cuanto a las necesidades de la empresa, trazando una planificación de los recursos humanos, llevando a un cambio, y de esta manera, poder mejorar la calidad de servicio.

- B.** En cuanto al análisis de puesto es recomendable un análisis sólido creando o rediseñando o eliminando puestos innecesarios todo ello en función a los objetivos de la Organización y, en ello, poder determinar las habilidades, conocimientos y responsabilidades requeridos para desempeñar un trabajo, para mejorar la calidad de atención al cliente.

- C.** Se recomienda que el reclutamiento pase por a un proceso de evaluación para poder corregir los errores que existan y, poder de esta manera, reorientar el cumplimiento de los objetivos; y, en adelante poder cubrir los puestos de trabajo con candidatos potenciales, calificados y capaces de mejorar la imagen.

D. Sobre el proceso de selección se recomienda previamente contar con la necesaria información, que resulta del análisis interno sobre trabajadores, cumpliendo con los requisitos de los puestos a cubrir con el personal que reúna las características, que tiene como objetivo mantener o aumentar la eficiencia y eficacia del desempeño del personal y la organización.

CAPITULO IX

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Aguayo R. (1993) *“El Método Deming”*. Argentina: Editorial Javier Vegar.

Alles. M. (2008). *“Desempeño por Competencia”*. (2 Ed.) Argentina: Granica Sa.

Arias. F. (2006). *“Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño”* (6 Ed.) México: Trillas.

Avila. H. (2010) *“Metodología de la Investigación - Aplicada a los Negocios”* (1 Ed.) Perú: Servigraf San Pablo E.I.R.L.

Bastos. A. (2006) *“Fidelización del Cliente – Introducción a la Venta Personal y a la Dirección de Ventas”*. España: Ideas Propias.

Castillo J. (1998) *“Administración de Personal”*. Perú: Editorial San Marcos.

Chiavenato. I. (2011) *“Administración de Recursos Humanos – El Capital Humano de las Organizaciones”*. (4 Ed.) México: Mc Graw Hill

Chiavenato. I. (2011) *“Administración del Talento Humano”* (3 Ed.) México: Mc. Graw Hill.

Colin A. & Graham C. (2004) *“Servicio y Dedicación al Cliente”*. España: Editorial Folio SA.

Cuesta A. (2005) *“Tecnología de Gestión de Recursos Humanos”*. Cuba: Editorial Académica.

Gerson R. (1994) *“Cómo Medir la Satisfacción del Cliente”*. México: Editorial Ybericomericario.

Gerson F. (1993) *“Más allá del Servicio al Cliente”*. México: Editorial Iberoamericano.

Hernández. R. (2006) *“Metodología de la Investigación”* (4° Ed.) México: Mc Graw Hill.

Horovitz J. (1991) *“La calidad de Servicio”*. México: Editorial Mc Gran Hill.

Koontz; Weihrich; Cannire (2008). *“Administration”*. México: Editorial Corea: Mc Graw Hill.

Mondy-Robert (2005). *“Administración de Recursos Humanos”* (9° Ed.) México: Prentice Hall.

Namakforoosh N. (1995) *“Metodología de la Investigación en Administración, Contaduría y Economía”*. México: Editorial Linazo.

Paéss T; Gomez L; Raydán E. (1991) *“La Nueva Gerencia de Recursos Humanos y Productividad”*. Venezuela: Editorial Tiempos Nuevos.

Paz. R. (2005). *“Servicio al Cliente: La Comunicación y la Calidad del Servicio en la Atención al Cliente”* (1| Ed.). España: Ideas Propias.

Peters T. (1992) *“En Busca de la Excelencia”*. Colombia: Editorial Norma.

- Pintado E. (2014) "*Comportamiento Organizacional del Talento Humano*". Perú: Editorial Dennis Morgan.
- Piña I. (1998) "*Motivación para la Calidad*". México: Editorial Panoramá.
- Prado E. (2007) "*La Gestión Integral de Recursos Humanos basada en las competencias*". Cuba: UMCC
- Puchol L. (2003) "*Dirección y Gestión de Recursos Humanos*". México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana SA.
- Rasilla R. (2005) "*Manual Práctico de Investigación Científica*". Perú: Editorial Allisar.
- Robins. S. (2002). "*Fundamentos de Administración*" (3° Ed.) México: Pearson Educación.
- Rodríguez. J. (2007) "*Administración Moderna del Personal*" (7° Ed.). México: Thomson.
- Scott D. (1995) "*El Cliente no es lo Primero*". Argentina: Editorial Atlántida.
- Senge, P. (1992) "*La Quinta Disciplina*". México: Editorial Iberoamericano.
- Sherman A. & Bohlandes G. (2005) "*Administración de Recursos Humanos*". México: Editorial de Thomson.
- Tschohl, J. (1994) "*Alcanzando la Excelencia Mediante el servicio al Cliente*". México: Editorial Diaz de Santos.
- Ubich. D. (2006). "*Recursos Humanos*" (Ed.) Argentina: Granica Sa

- Valle R. (1995) "*Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*". EE.UU: Editorial Prentice Hall Hispanoamérica SA.
- Werther W. & Davis K. (2014) "*Administración de Personal y Recursos Humanos*". México: Editorial Mc Graw Hill.
- Werther W. (2014) "*Administración de Personal y Recursos Humanos*". México: Editorial Mc Graw Hill.
- Wellington P. (2000) "*Como Brindar un Servicio Integral al Cliente*". México: Editorial Mc Graw Hill.
- Willingham R. (1996) "*¡Escúchame Soy tu Cliente!*". México: Editorial Prentue – Hall.
- Zemhe R. (1995) "*Ahora Organice un Servicio 5 Estrellas*". Argentina: Editorial Javier Vergara.

ANEXOS

ANEXO N° 01

INSTRUMENTO PARA MEDIR: PROCESO DE ADMISIÓN

Los invito a responder las preguntas referentes a Análisis de Puesto, Reclutamiento y Selección de Personal

Lea atentamente y responde las preguntas del recuadro marcando con un aspa (x) la respuesta más adecuada para ti.

N°	Preguntas	TA	DA	I	ED	TD
DIMENSION: Análisis y diseño de puesto						
01	Conoce de la Existencia de un documento de organización y funciones					
02	Conoce las Funciones del puesto de trabajo.					
03	Ha sido adiestrado para desempeñarse en el puesto de trabajo					
04	Conoce cuáles son sus obligaciones en el puesto de trabajo.					
05	Desarrolla sus tareas eficientemente.					
06	Tiene un Jefe inmediato superior a quien reportarse					
07	Existe buena relación entre Jefe y colaborador.					
DIMENSION: Reclutamiento						
08	Se realizan exámenes de selección de personal.					
09	Se efectúa promociones y/o ascensos de personal.					
10	Se desarrollan planes de capacitación del personal					
11	Se realizan convocatorias externas por medios publicitarios.					
12	Se realizan convocatorias por empresas o agencias.					
13	Es importante la recomendación de personas u empresas					
14	Se realiza la capacitación o etapa de inducción.					
DIMENSION: Selección						
15	Se considera la persona adecuada para el puesto.					
16	Se le realizó la entrevista correspondiente.					
17	Se le aplicaron los exámenes de acuerdo a las competencias requeridas para el puesto.					
18	Se le aplicaron los exámenes médicos y Psicológicos.					
19	Se le corroboró las recomendaciones presentadas.					
20	Se le considero apto y se le otorgo la documentación oficial correspondiente.					

Elaborado por: José Luis Reyes Avilez (2017)

ANEXO N° 02

INSTRUMENTO PARA MEDIR: CALIDAD DE SERVICIO

Estimados amigos: Los invito a responder las preguntas referentes a Calidad, Imagen y Expectativas

Lea atentamente y responde las preguntas del recuadro marcando con un aspa (x) la respuesta más adecuada para ti.

N°	Preguntas	TA	DA	I	ED	TD
DIMENSION: Calidad en la atención						
01	La atención que recibe es buena y fiable.					
02	Existe disposición por parte del personal para brindar ayuda y proporcionar servicio rápido.					
03	El conocimiento del empleado le brinda credibilidad y confianza.					
04	Recibe atención individualizada.					
05	Las instalaciones son cómodas.					
06	Cuenta con los equipos necesarios para brindar una buena calidad.					
07	Existe una actitud positiva en el servicio por parte del personal.					
DIMENSION: Imagen						
08	Se cumple con las normas, planes y programas.					
09	Cuenta con prestigio y experiencia.					
10	Cuentan con prestigio sus egresados.					
11	El personal se encuentra preparado y capacitado.					
12	Se desarrollan las buenas relaciones dentro y fuera de la institución.					
13	Se cuenta con buen clima organizacional.					
14	Sus instalaciones son seguras y agradables.					
DIMENSION: Expectativas						
15	Existe una Buena percepción por el servicio recibido.					
16	Se siente fidelizado a la institución.					
17	Recibe un adecuado cumplimiento a sus atenciones.					
18	Existen quejas y reclamaciones.					
19	Hay rechazo por el servicio.					
20	Proporciona sugerencia de mejoras.					

Elaborado por: José Luis Reyes Avilez (2017)

ANEXO Nº 03
MATRIZ DE CONSISTENCIA
“EL PROCESO DE ADMISIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y LA CALIDAD DE SERVICIO EN EL INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO PRIVADO NORBERT WIENER”

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	POBLACIÓN Y MUESTRA	METODOLOGÍA
<p>PROBLEMA GENERAL ¿De qué manera el proceso de admisión del personal administrativo influye en la calidad de servicio en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Norbert Wiener?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS ¿De qué manera el análisis y diseño de puesto influye en calidad que brinda el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Norbert Wiener?</p> <p>¿Cómo influye el proceso de reclutamiento en la imagen del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Norbert Wiener?</p> <p>¿De qué forma el proceso de selección, influye en la expectativa de los clientes del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Norbert Wiener?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL Determinar cómo el proceso de admisión de personal administrativo influye en la calidad de servicio en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Norbert Wiener.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS Establecer de qué manera el análisis y diseño de puesto influye en calidad que brinda el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Norbert Wiener</p> <p>Conocer cómo influye el proceso de reclutamiento en la imagen del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Norbert Wiener</p> <p>.-Identificar de qué forma el proceso de selección, influye en la expectativa de los clientes del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Norbert Wiener</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL El proceso de admisión del personal administrativo influye en la calidad de servicios del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Norbert Wiener.</p> <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS a.- El análisis y diseño de puesto, influye en calidad de atención que brinda el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Norbert Wiener</p> <p>b.- El proceso de reclutamiento influye en la imagen del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Norbert Wiener</p> <p>c.-El proceso de selección, influye en la expectativa de los clientes del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Norbert Wiener</p>	<p>Dimensión: X1 Análisis y Diseño de Puesto Indicadores</p> <ul style="list-style-type: none"> Reglamentos Funciones del puesto Adiestramiento Obligaciones Conocimiento de tareas Buenas relaciones <p>Dimensión X2 Reclutamiento de Personal Indicadores</p> <ul style="list-style-type: none"> Selección Promoción Capacitación <p>Dimensión X3 Selección Indicadores</p> <ul style="list-style-type: none"> Personal idóneo Entrevistas Exámenes de competencias Exámenes médicos Recomendaciones, Declaración de expedito <p>Dimensión Y1 Calidad de atención Indicadores</p> <ul style="list-style-type: none"> Fiabilidad Capacidad de respuesta Seguridad Empatía Elementos tangibles 	<p>POBLACIÓN Personal Administrativo del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Norbert Wiener. (50 trabajadores y 50 clientes)</p> <p>MUESTRA M: Se trabajará con 50 trabajadores y 50 clientes).</p>	<p>MÉTODO: Hipotético Deductivo ENFOQUE: Cuantitativo DISEÑO: Descriptivo correlacional y asume el siguiente diagrama:</p> <div style="text-align: center;"> <pre> graph TD M --> Ox M --> Oy Ox -- r --> Oy </pre> </div> <p>Donde: M: Es la muestra de investigación, Ox: Es la observación de la primera variable, Oy: Es la observación de la segunda variable, y r: Es el grado de relación que existe entre ambas variables</p>

			<p>Dimensión: Y2 Imagen <i>Indicadores</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Prestigio y experiencia</i> • <i>Prestigio de sus egresados</i> • <i>Preparación del personal</i> • <i>Cumplimiento de las normas</i> • <i>Buenas relaciones</i> • <i>Buen clima organizacional</i> • <i>Ambiente seguro y agradable</i> <p><i>Dimensión:</i> Y3 Expectativas <i>Indicadores</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Percepción del Cliente</i> • <i>Fidelidad del Cliente</i> • <i>Cumplimiento de atenciones</i> • <i>Quejas o reclamaciones</i> • <i>Rechazos</i> • <i>Sugerencia de mejoras</i> 		
--	--	--	--	--	--

Elaborado por: José Luis Reyes Avilez (2017)

ANEXO Nº 04 RESULTADO DE CONTRASTACIÓN E HIPÓTESIS

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14		P15	P16	P17	P18	P19	P20		
1	3	2	3	2	3	3	3	19	2	2	3	3	3	3	19	3	3	3	3	3	3	18	56
2	3	2	1	2	3	3	3	17	2	1	3	3	3	1	16	3	3	3	3	1	3	16	49
3	2	1	3	1	3	1	2	13	2	2	2	1	1	1	11	2	2	1	1	1	2	9	33
4	2	1	3	2	1	1	2	12	2	2	2	1	3	2	14	2	2	1	3	2	1	11	37
5	3	2	3	3	3	3	3	20	2	2	1	3	3	3	17	1	3	3	3	3	3	16	53
6	2	1	3	3	1	1	2	13	3	2	1	3	2	1	15	1	3	2	1	3	2	12	40
7	3	2	3	1	2	2	3	16	1	2	3	2	2	2	13	3	2	2	2	1	1	11	40
8	2	2	2	2	2	2	2	14	1	1	2	2	2	2	11	2	2	2	2	1	1	10	35
9	2	3	2	3	2	2	2	16	3	3	3	2	2	2	17	3	2	2	2	2	3	14	47
10	3	2	2	2	1	1	3	14	1	1	2	3	2	3	13	2	3	2	3	1	1	12	39
11	1	2	3	2	3	3	1	15	2	3	3	3	2	2	17	3	3	2	2	2	2	14	46
12	1	2	1	2	1	1	1	9	2	1	3	3	3	1	16	3	3	3	3	1	3	16	41
13	2	1	2	1	1	1	2	10	2	2	2	2	1	1	11	2	2	1	1	1	2	9	30
14	2	1	2	2	1	1	2	11	2	2	2	2	1	3	14	2	1	1	3	2	1	10	35
15	3	2	2	3	3	3	3	19	2	2	1	3	3	3	17	1	3	3	3	3	2	15	51
16	2	1	2	3	1	1	2	12	3	2	1	3	2	1	15	1	3	2	1	3	2	12	39
17	3	2	2	1	2	2	3	15	1	2	3	2	2	2	13	3	2	2	2	1	1	11	39
18	2	1	1	2	2	2	2	12	1	1	2	2	2	2	11	2	2	2	2	1	1	10	33
19	2	3	2	3	2	2	2	16	3	3	3	2	2	2	17	3	2	2	2	2	3	14	47
20	1	2	2	2	1	1	1	10	1	1	2	3	2	3	13	2	3	2	3	1	1	12	35
21	1	2	3	2	3	3	1	15	2	2	2	3	2	2	15	2	3	2	2	2	2	13	43
22	1	2	3	2	2	3	1	14	2	1	2	3	3	3	15	2	3	3	3	1	3	15	44
23	3	3	3	1	2	3	2	17	2	2	2	2	1	1	11	2	2	1	1	1	2	9	37
24	2	2	3	2	2	3	2	16	2	2	2	2	1	3	14	2	2	1	3	2	1	11	41
25	3	2	3	3	3	3	3	20	2	2	1	3	3	3	17	1	3	3	3	3	3	16	53
26	2	1	3	3	1	1	2	13	3	2	1	3	2	1	15	1	3	2	1	3	2	12	40
27	3	2	3	1	2	2	3	16	1	2	3	2	2	2	13	3	2	2	2	1	3	13	42
28	2	1	3	2	2	2	2	14	1	2	2	2	2	2	13	2	2	2	2	2	3	13	40
29	2	3	2	3	2	2	2	16	3	3	3	2	2	2	17	3	2	2	2	2	3	14	47
30	1	2	2	2	1	1	1	10	1	2	2	3	2	3	16	2	3	2	3	3	3	16	42
31	3	2	3	2	3	3	3	19	3	2	3	2	3	3	19	3	2	3	2	3	3	16	54
32	3	2	1	2	3	3	3	17	3	2	1	2	3	3	17	3	2	1	2	3	3	14	48
33	2	1	3	1	3	1	2	13	2	1	3	1	3	1	13	2	1	3	1	3	1	11	37
34	2	1	3	2	1	1	2	12	2	1	3	2	1	1	12	2	1	3	2	1	1	10	34
35	3	2	3	3	3	3	3	20	3	2	3	3	3	3	20	3	2	3	3	3	3	17	57
36	2	1	3	3	1	1	2	13	2	1	3	3	1	1	13	2	1	3	3	1	1	11	37
37	3	2	3	1	2	2	3	16	3	2	3	1	2	2	16	3	2	3	1	2	2	13	45
38	2	2	2	2	2	2	2	14	2	2	2	2	2	2	14	2	2	2	2	2	2	12	40
38	2	3	2	3	2	2	2	16	2	3	2	3	2	2	16	2	3	2	3	2	2	14	46
40	3	2	2	2	1	1	3	14	3	2	2	2	1	1	14	3	2	2	2	1	1	11	39
41	1	2	3	2	3	3	1	15	1	2	3	2	3	3	15	1	2	3	2	3	3	14	44
42	1	2	1	2	1	1	1	9	1	2	1	2	1	1	9	1	2	1	2	1	1	8	26
43	2	1	2	1	1	1	2	10	2	1	2	1	1	1	10	2	1	2	1	1	1	8	28
44	2	1	2	2	1	1	2	11	2	1	2	2	1	1	11	2	1	2	2	1	1	9	31
45	3	2	2	3	3	3	3	19	3	2	2	3	3	3	19	3	2	2	3	3	3	16	54
46	2	1	2	3	1	1	2	12	2	1	2	3	1	1	12	2	1	2	3	1	1	10	34
47	3	2	2	1	2	2	3	15	3	2	2	1	2	2	15	3	2	2	1	2	2	12	42
48	2	1	1	2	2	2	2	12	2	1	1	2	2	2	12	2	1	1	2	2	2	10	34
48	2	3	2	3	2	2	2	16	2	3	2	3	2	2	16	2	3	2	3	2	2	14	46
50	1	2	2	2	1	1	1	10	1	2	2	2	1	1	10	1	2	2	2	1	1	9	29

Elaborado por: José Luis Reyes Avilez (2017)

ANEXO N° 05

VALIDACIÓN CON JUICIO DE EXPERTO