

UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR

FACULTAD DE INGENIERÍA Y GESTIÓN

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**“DIAGNÓSTICO DEL PROCESO TÉCNICO DEL PERSONAL EN LA
EMPRESA E-BUSINESS DISTRIBUTION PERÚ S.A. (RUBRO:
TELECOMUNICACIONES) ENERO 2017-ENERO2018”**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Título Profesional de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTADO POR EL BACHILLER

LOZANO FLORES, MERLY

ASESOR

CASTRO REYES DE LOZANO, INES

Villa El Salvador

2018

Dedicatoria

A Dios porque ha estado conmigo en cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar.

A mis padres por depositar su entera confianza en cada reto que se me presentaba, sin dudar en ningún momento de mi inteligencia y de mi capacidad, pese a las circunstancias.

A mi hermana (in memoriam).

Agradecimiento

A Dios por ser el impulso que me motiva e ilumina a perseguir alcanzando mis sueños y en esta oportunidad permitirme dar un paso más en mi carrera profesional.

A mis padres Agustín Lozano y Acela Flores , hermanos por su apoyo incondicional y consejos, siendo mi motor para seguir adelante porque nunca me dejaron caer ante la adversidad.

A la prestigiosa Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur, la Facultad de Ingeniería y Gestión y a su cuerpo docente, por acogerme e inculcarme los conocimientos necesarios que me permiten desempeñarme como una profesional responsable.

Asimismo, agradezco a la organización E-Business Distribution Perú S.A., que me abrió las puertas de manera cordial, por brindar la información y los alcances necesarios para el desarrollo del presente trabajo de investigación

Contenido

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Contenido	iv
Lista de tablas	vii
Lista de figuras	viii
Resumen	ix
Abstract	x
Introducción	xi
Capítulo I. Planteamiento del problema	13
1.1. Descripción de la realidad problemática	13
1.2. Formulación del problema	15
1.2.1. Problema principal	15
1.2.2. Problemas específicos	15
1.3. Objetivos	16
1.3.1. Objetivo general	16
1.3.2. Objetivos específicos	16
1.4. Justificación de la investigación	17
1.5. Alcances de la investigación	18
1.6. Delimitación de la investigación	18
1.6.1. Conceptual	18
1.6.2. Espacial.	18
1.6.3. Temporal	18
1.7. Hipótesis	19
1.7.1. Hipótesis general.	19
1.8. Sistema de variables	19
Capítulo II. Marco teórico	20
2.1. Antecedentes de la investigación	20
2.1.1. Antecedentes nacionales	20
2.1.2. Tesis internacionales	23
2.2. Teorías	26
2.2.1. Teoría de las Relaciones Humanas	26
2.2.2. La administración de la gestión de recursos humanos	27
2.2.3. Teoría de las Necesidades de Abraham Maslow	29
2.2.4. Reclutamiento de personal	30
2.2.5. Selección de personal	34
2.2.6. Contratación de personal	43
2.2.7. Inducción	46

2.2.8.Capacitación del personal	50
2.2.9.Evaluación de desempeño	58
2.3.Marco conceptual	63
2.3.1.Actitud	63
2.3.2.Conocimientos	63
2.3.3.Capacitación del personal	63
2.3.4.Diagnóstico organizacional	63
2.3.5.Ejecución	63
2.3.6.Filosofía organizacional	63
2.3.7.Gestión del talento humano	64
2.3.8.Selección de personal	64
Capítulo III. Diagnóstico a los procesos técnicos del personal de la empresa E- Business Distribution Perú	65
3.1. Herramienta de diagnóstico: Encuesta aplicada y entrevista Estructurada	65
3.1.1.Recolección y tabulación de la información correspondiente a la encuesta dirigida al área operativa	65
3.2.Aspectos organizacionales	65
3.2.1.Datos generales	65
3.2.2.Misión	65
3.2.3.Visión	65
3.2.4. Historia	66
3.3.Diagnóstico situacional en EBD Perú S.A.	69
3.3.1.Hechos que deben quedar establecidos	69
3.4.Informe que arrojó el diagnóstico	74
3.5. Matriz FODA-estrategias	76
3.6. Análisis situacional (contexto interno)-comunicación organizacional	77
3.6.1.Herramientas de comunicación organizacional	77
3.6.2.Redes de comunicación organizacional	78
3.6.3. Liderazgo organizacional	80
3.6.4.Proceso de cambio organizacional	82
3.7. Análisis crítico	86
3.8. Modelo de Contingencias	87
3.8.1. Información para la empresa	87
3.8.2. Objetivos del modelo de contingencia	88
3.8.3. El modelo del plan de contingencia	88
Capítulo IV. Desarrollo de la metodología	95
4.1. Tipo y nivel de investigación	95

4.1.1. Tipo de investigación	95
4.1.2. Nivel de investigación	95
4.2. Método y diseño de la investigación	95
4.2.1. Método de investigación	95
4.2.2. Diseño de la investigación	95
4.3. Técnicas, instrumentos y fuentes de recolección de datos	96
4.3.1. Población y muestra	96
4.3.2. Definición operacional de las variables en estudio	97
4.4. Técnicas	100
4.4.1. Instrumentos de recolección de datos	100
4.4.2. Validez y confiabilidad del instrumento	100
4.5. Fuentes de recolección de datos	100
Capítulo V. Presentación, análisis e interpretación de resultado	102
5.1. Presentación de resultados	102
5.2. Percepción del proceso técnico del personal de los colaboradores	104
5.3. Discusión de los resultados	115
Conclusiones	118
Recomendaciones	120
Referencias	122
Apéndice	127
Apéndice A	128
Apéndice B	129
Apéndice C	131
Apéndice D	132
Apéndice E	136
Apéndice F	138
Apéndice G	139
Apéndice H	144

Lista de Tablas

Tabla 1. Tiempos de ejecución del proceso de selección en enero 2017 – enero 2018	14
Tabla 2. Variable independiente: proceso técnico del personal	19
Tabla 3. Diferencia entre el reclutamiento interno y externo	34
Tabla 4. Pasos para levantar un inventario de las necesidades de Capacitación	55
Tabla 5. La programación de la capacitación	56
Tabla 6. La evaluación de los resultados de la capacitación	58
Tabla 7. Ejemplo de escala de gráfica de evaluación del desempeño	59
Tabla 8. Clases de extintores	93
Tabla 9. Detalles de instituciones	94
Tabla 10. Cantidad de colaboradores de la empresa EBD PERÚ S.A.	97
Tabla 11. Matriz de operacionalización de la variable proceso técnico del personal	99
Tabla 12. Estadísticos descriptivos: proceso técnico de personal	102
Tabla 13. Nivel del proceso técnico	102
Tabla 14. Análisis de proceso técnico de personal por dimensión	103
Tabla 15. Dimensión reclutamiento	104
Tabla 16. Dimensión selección	105
Tabla 17. Dimensión contratación	106
Tabla 18. Dimensión inducción	107
Tabla 19. Dimensión capacitación	108
Tabla 20. Dimensión evaluación de desempeño	109
Tabla 21. Estadísticos descriptivos de proceso técnico de personal respecto entrevista del gerente	110
Tabla 22. Promedio por dimensiones	111
Tabla 23. Consolidado de dimensiones	115

Lista de Figuras

Figura 1. Proceso de selección de personal	36
Figura 2. Formato de evaluación de la inducción al puesto	51
Figura 3. Método de evaluación por medio de la elección forzada	60
Figura 4. Método de evaluación de desempeño de incidentes críticos	61
Figura 5. Método de evaluación del desempeño por medio de listas de Verificación	62
Figura 6. Organigrama de la Gerencia Administrativa de la Empresa EBD PERÚ S.A.	67
Figura 7. Cuadro de áreas, cargos y números de empleados, primera Parte	68
Figura 8. Cuadro de áreas, cargos y números de empleados, segunda Parte	69
Figura 9. Elaboración de la matriz FODA	75
Figura 10. Jerarquización de las estrategias mediante técnicas de grupos Nominales	76
Figura 11. Flujograma de comunicación –EBD Perú S.A.	80
Figura 12. Cuadro de datos de retribución según cargos, primera parte	85
Figura 13. Datos de retribución según cargos, segunda parte	86
Figura 14. Resultados de las dimensiones del proceso técnico de personal	103
Figura 15. Dimensión reclutamiento	104
Figura 16. Dimensión selección	105
Figura 17. Dimensión contratación	106
Figura 18. Dimensión inducción	107
Figura 19. Dimensión capacitación	109
Figura 20. Dimensión evaluación de desempeño	110
Figura 21. Estadísticos descriptivos de proceso técnico de personal respecto entrevista del gerente	111
Figura 22. Reclutamiento	112
Figura 23. Selección	112
Figura 24. Dimensión contratación	113
Figura 25. Dimensión inducción	113
Figura 26. Dimensión capacitación	114
Figura 27. Dimensión de desempeño	114

Resumen

El presente estudio tiene como título “Diagnóstico del proceso técnico del personal, en la empresa E-Business Distribution Perú, año 2018”, cuyo objetivo principal es describir las principales características que hacen ineficientes todo este proceso, así mismo se busca describir las razones por las que este no se desarrolla de manera óptima, para lo cual se aplicó como instrumento una encuesta y una entrevista semiestructura que permitió la descripción del proceso técnico de personal cuyos resultados midieron las dimensiones de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y evaluación de desempeño a los 100 colaboradores de las diversas áreas de la empresa.

La metodología utilizada es descriptiva en tanto se busca detallar cómo se produce este diagnóstico, el diseño de esta investigación es no experimental porque no existe manipulación de la variable de estudio, así se puede percibir que este proceso de selección e inducción en los instrumentos desarrollados (encuesta y entrevista) para presenta EBD Perú S.A., presenta un nivel regular con el 71% de los procesos realizados y un 29% en el nivel óptimo.

Finalmente, se concluye que este estudio no se realiza en forma eficiente lo cual impide el crecimiento de la organización y no refleja el uso apropiado del diagnóstico.

Palabra clave: Proceso técnico del personal, reclutamiento, selección e inducción.

Abstract

The title of this study is "Diagnosis of the technical process of the personnel, in the company E-Business Distribution Peru, year 2018", whose main objective is to describe the main characteristics that make this process inefficient, as well as to describe the reasons why those that this is not developed in an optimal way, for which a survey and a semi-structured interview were applied as an instrument that allowed the description of the technical process of personnel whose results measured the dimensions of recruitment, selection, hiring, induction, training and evaluation of performance to the 100 employees from the various areas of the company.

The methodology used is descriptive insofar as it seeks to detail how this diagnosis occurs, the design of this research is non-experimental because there is no manipulation of the study variable, so it can be perceived that this selection and induction process in the instruments developed (survey and interview) to present EBD Peru SA, presents a regular level with 71% of the processes carried out and 29% at the optimal level.

Finally, it is concluded that this study is not carried out efficiently, which impedes the growth of the organization and does not reflect the appropriate use of the diagnosis.

Keyword: Technical personnel process, recruitment, selection and induction

Introducción

La presente investigación tiene como objetivo demostrar y describir las principales características que hacen ineficiente el proceso técnico de personal en la empresa E-Business Distribution Perú S.A. al realizar un diagnóstico situacional.

En la actualidad las organizaciones requieren de la integración de sus colaboradores, para que estos sean capaces de hacerlas crecer. Los recursos humanos buscan a una organización que posea características de acorde con sus necesidades, de esta manera, tanto empresa como colaborador seguirán una misma meta. Esto destaca la importancia de generar un diagnóstico del proceso técnico del personal para la optimización de dicho proceso.

Por lo tanto, el problema estudiado de esta investigación se fundamenta en conocer las principales características que hacen ineficiente el proceso técnico de personal de la empresa E-Business Distribution Perú S.A. y en este sentido el trabajo se clasifico en los siguientes capítulos:

Capítulo I, en este se plantea la descripción de la realidad problemática, referida al proceso técnico de personal en la empresa EBD Perú S.A., la formulación del problema, enunciándose los objetivos generales y específicos, además de la justificación de la investigación, alcances, delimitaciones y sistematización de variable.

Capítulo II, en este se explica los antecedentes del estudio y marco teórico a considerar sobre los procesos técnicos de personal.

Capítulo III, en este se explica la metodología para el diagnóstico del proceso técnico del personal de la empresa.

Capítulo IV, este comprende la metodología de la investigación, tipo y nivel de investigación, método y diseño, técnicas, instrumentos y fuentes de recolección de datos, validez y confiabilidad del instrumento y fuentes de recolección de datos.

Capítulo V. en este se evidencian los resultados producto de la interpretación de los datos recogidos y obtenidos en la investigación de acuerdo a los objetivos planteados.

Finalmente, se estableció la contrastación de estos resultados y como inferencia se obtuvo las conclusiones y recomendaciones de este estudio.

Capítulo I. Planteamiento del Problema

1.1. Descripción de la Realidad Problemática

A nivel del mundo, las organizaciones empresariales enfrentan transformaciones rápidas del entorno en el que se desarrollan, a los cuales tienen que adaptarse para sobrevivir y buscar su sostenibilidad en el tiempo. Con la internacionalización de los mercados y el desarrollo de las nuevas tecnologías de gestión y las comunicaciones, las empresas en América Latina, en su mayoría deben reconocer y acrecentar sus ventajas competitivas, en bienes o servicios de alta calidad, dando como resultado un beneficio para su organización, para ello es necesario que las organizaciones en nuestro país cuenten con el recurso humano calificado, este recurso humano debe cumplir con determinados requisitos, como conocimientos profesionales y técnicos, lo cual influirá en que ofrezca servicios de alta calidad a la empresa.

En la actualidad la organización E-Business Distribution Perú S.A. con nombre comercial: EBD Perú S.A., pertenece al tipo empresarial Sociedad Anónima, al respecto tiene dos socios que actúan como personas jurídicas con la finalidad de un beneficio en común, actualmente laboran 100 personas y su giro comercial está en el sector servicios del rubro telecomunicaciones. Esta empresa tiene como misión dar soluciones integrales en asesoría, diseño e implementación de proyectos de información y comunicación a todo tipo de empresa, supera los 2000 clientes en diversos sectores de la administración privada (hotelero, banca-seguros, AFP, salud, entre otros) y la administración pública (Minedu, Essalud, MRE, MTC, entre otras) tiene más de 40 años en el mercado, se formalizó en el Perú el 6 octubre del año 2000 y desde sus inicios quiso cumplir con las necesidades y expectativas de sus clientes, por medio de la prestación de servicios confiables, profesionales y oportunos.

Para la empresa EBD Perú S.A. es importante lograr óptimos resultados de productividad en su tarea de implementación de proyectos vinculados a la gestión de recursos humanos; sin embargo, actualmente se han evidenciado algunas dificultades, muchos de ellos originados por falta de un diagnóstico situacional, del proceso técnico de talento humano, aspecto contraproducente en la gestión realizada por los proyectos implementados hasta la fecha, esto ha conllevado a que se presente una gran diferencia entre lo requerido por la empresa.

Esta situación ha repercutido de forma negativa en las actividades y productividad de la organización, ya que esta depende de las competencias duras y blandas del trabajador.

Actualmente los procesos de talento humano que corresponden al reclutamiento se realizan a través del área de recursos humanos y recibe ocasionalmente el apoyo o ayuda de los jefes de las diversas áreas. Por otra parte, los aspectos asociados con el proceso de vinculación del trabajador con la empresa están comprendidos en el reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y evaluación de desempeño, los cuales son realizados exclusivamente en la entrevista del proceso técnico de personal en el área de recursos humanos.

El problema más álgido se encuentra en el reclutamiento porque no se realiza una buena verificación de antecedentes policiales y penales, originada por no corroborar la autenticidad de los documentos. Por otro lado, en la selección existen dificultades debido a que los currículums no se ajustan a los requerimientos mínimos de la vacante, lo que a su vez se ve afectado por la falta de un perfil del puesto de trabajo, además existe un tiempo excesivo empleado en realización de entrevistas que pueden durar de 1 a 3 horas.

Finalmente, en la inducción no existe una evaluación de los beneficios y resultados generados en el personal, además el desorden de las actividades realizadas dificulta que el colaborador pueda conocer mejor los objetivos de su área de trabajo y cómo estos se encuentran asociados a las metas globales de la empresa, convirtiéndose dicha actividad en una mera formalidad al no medirse su eficiencia.

Tabla 1

Tiempos de ejecución del proceso de selección en enero 2017 – enero 2018

Tiempos de ejecución del proceso de selección	Año 2017
Candidatos presentados – Enero	55
Trabajadores seleccionados – Enero	25
Trabajadores seleccionados que permanecen laborando	20
Tiempo del proceso de selección (días)	45
Tiempo requerido por el área usuaria (días)	30

Nota. Fuente: Elaboración propia.

La situación antes descrita y de acuerdo a la realidad percibida en esta área de gestión de proyectos y con mayor incidencia en las distintas áreas puede ser comprobada a partir de un diagnóstico del proceso técnico del personal en la empresa EBD Perú S.A., se busca conocer las debilidades y fortalezas existentes en los procesos de la empresa EBD Perú S.A.; por ello se plantea como problema la necesidad de conocer las principales características que hacen ineficiente el proceso técnico del personal de la empresa EBD Perú S.A.

Para el desarrollo de la presente investigación fue necesario realizar un análisis y una descripción de los procesos de talento humano, cuyo proceso técnico en el área de Recursos Humanos que consta de las siguientes fases:

1. Reclutamiento
2. Selección
3. Inducción
4. Contratación
5. Capacitación
6. Evaluación de desempeño

Por tanto, lo planteado anteriormente surge la siguiente pregunta de investigación: ¿cuáles son las principales características que hacen ineficiente el proceso técnico de personal de la empresa E-Business Distribution Perú S.A. al realizar un diagnóstico situacional?

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema principal.

¿Cuáles son las principales características que hacen ineficiente el proceso técnico del personal en la empresa E-Business Distribution Peru S.A. al realizar un diagnóstico situacional?

1.2.2. Problemas específicos.

- a. ¿Cuáles son las características del reclutamiento que hacen ineficiente el proceso técnico de personal en la empresa E-Business Distribution Perú – EBD Perú S.A.?
- b. ¿Cuáles son las características de la selección que hacen ineficiente el proceso técnico de personal en la empresa E-Business Distribution Perú – EBD Perú S.A.?

- c. ¿Cuáles son las características de contratación que hacen ineficiente el proceso técnico de personal en la empresa E-Business Distribution Perú – EBD Perú S.A.?
- d. ¿Cuáles son las características de inducción que hacen ineficiente el proceso técnico de personal en la empresa E-Business Distribution Perú – EBD Perú S.A.?
- e. ¿Cuáles son las características de la capacitación que hacen ineficiente el proceso técnico de personal en la empresa E-Business Distribution Perú – EBD Perú S.A.?
- f. ¿Cuáles son las características de la evaluación de desempeño que hacen ineficiente el proceso técnico de selección de personal en la empresa E-Business Distribution Perú – EBD Perú S.A.?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general.

Describir las principales características que hacen ineficiente el proceso técnico de personal en la empresa E-Business Distribution Perú S.A. al realizar un diagnóstico situacional.

1.3.2. Objetivos específicos.

- a. Describir las características del reclutamiento que hacen ineficiente el proceso técnico de personal en la empresa E-Business Distribution Perú – EBD Perú S.A.
- b. Describir las características de la selección que hacen ineficiente el proceso técnico de personal en la empresa E-Business Distribution Perú – EBD Perú S.A.
- c. Describir las características de contratación que hacen ineficiente el proceso técnico de personal en la empresa E-Business Distribution Perú – EBD Perú S.A.
- d. Describir las características inducción que hacen ineficiente el proceso técnico de personal en la empresa E-Business Distribution Perú – EBD Perú S.A.
- e. Describir las características de la capacitación que hacen ineficiente el proceso técnico de personal en la empresa E-Business Distribution Perú – EBD Perú S.A.

- f. Describir las características de la evaluación de desempeño que hacen ineficiente del proceso técnico de personal en la empresa E-Business Distribution Perú –EBD Perú S.A.

1.4. Justificación de la Investigación

Actualmente las empresas se encuentran en un proceso de constante mejora y crecimiento, para ellos la tecnología y la inversión son muy necesarias, todo ello para que la organización se mantenga en el mercado, ahora en muy importante el empleo de la innovación y el conocimiento, es así como las organizaciones logran un progreso en sus procesos.

El análisis del proceso técnico de personal en una empresa es muy importante porque nos permite conocer la secuencia completa desde el reclutamiento hasta la evaluación y así poder comprobar la eficiencia y eficacia en la etapa de la selección.

Se observan muchas carencias en el desarrollo del proceso técnico de reclutamiento y selección de personal dentro de la empresa EBD Perú S.A., las que se validarán a lo largo de nuestra investigación. Desde el punto de vista teórico es necesario, porque para atender el problema de la investigación el cual es el siguiente: ¿cuáles son las principales características que hacen ineficiente el proceso técnico de personal en la empresa E-Business Distribution Perú S.A. (rubro: telecomunicaciones), ¿enero 2017- enero 2018?, se requiere analizar las diversas teorías que la sustentan.

En esta investigación el uso del método científico es importante porque las técnicas e instrumentos aplicados en el estudio se podrán aplicar a otras investigaciones similares.

Desde el punto de vista práctico en este estudio se abriga la esperanza de que la organización EBD Perú S.A., aplique el diagnóstico para la mejora futura del proceso técnico del personal.

1.5. Alcances de la Investigación

Dentro de los alcances que tiene la presente investigación se pueden mencionar los siguientes:

Se realiza en el ámbito geográfico en la empresa E-Business Distribution Perú – EBD Perú S.A. y en el ámbito temporal de enero 2017 hasta enero del 2018.

Se podrá conocer la actual situación del proceso técnico de personal de una empresa de telecomunicaciones.

Al conocer los resultados de la investigación se estará en condiciones de plantear las correspondientes sugerencias y recomendaciones.

1.6. Delimitación de la Investigación

1.6.1. Conceptual.

La presente investigación está enfocada a la teoría de recursos humanos orientados al proceso técnico del personal, también implica las teorías de : las necesidades de Maslow la motivación de Herzberg y la teoría X y Y de Mac Gregor así como el desarrollo de conceptos como actitud, conocimientos, capacitación del personal, destreza, diagnóstico organizacional, ejecución, filosofía organizacional, entre otros.

1.6.2. Espacial.

El análisis se realizó a los procesos de selección de personal convocado y ejecutado en el área de recursos humanos, dentro de la empresa E-Business Distribution Perú - EBD PERÚ S.A., ubicado en la dirección de José Gálvez Barrenechea N° 996- en el distrito de San Isidro, Lima - Perú.

1.6.3. Temporal.

En la presente investigación se precisan las etapas del proceso técnico del personal en la empresa “E-Business Distribution Perú” - EBD Perú S.A. ubicada en la Av. José Gálvez Barrenechea 996 - San Isidro y el tiempo abarca el periodo de enero 2017 a enero 2018, analizándose la situación actual, tomando en consideración al gerente general, jefes de área y colaboradores de la empresa, quienes constituyen la población de esta investigación en relación con el sustento teórico que orientó la presente investigación, permitiendo así realizar un enfoque práctico y funcional del tema abordado.

1.7. Hipótesis

1.7.1. Hipótesis general.

Existe deficiencia en el proceso técnico del personal en la empresa EBD Perú S.A.

1.8. Sistema de Variables

Tabla 2

Variable independiente: proceso técnico del personal

Dimensiones	Indicadores
1. Reclutamiento	1.1. Requisitos para la convocatoria del puesto 1.2. Evaluación de currículum vitae 1.3. Verificación de antecedentes
2. Selección	2.1. Conocimientos 2.2. Destrezas 2.3. Actitudes
3. Contratación	3.1. Contrato de trabajo 3.2. Requisitos de ley
4. Inducción	4.1. Filosofía organizacional 4.2. Derechos sociales 4.3. Roles y responsabilidades del puesto
5. Capacitación	5.1. Planeamiento 5.2. Programación 5.3. Ejecución 5.4. Informe
6. Evaluación de desempeño	6.1. Asistencia 6.2. Productividad 6.3. Trabajo en equipo

Nota. Elaboración propia

Capítulo II. Marco Teórico

2.1. Antecedentes de la Investigación

2.1.1. Antecedentes nacionales.

Dentro de la revisión de tesis y trabajos de investigación se pudo considerar el aporte que se muestran a continuación:

En el año 2018, Evelyn Díaz Bances y Jordi Vílchez Vallejos en su tesis titulada: Selección de personal y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú, para optar el título profesional de Licenciado en Administración de la Universidad San Martín de Porres, concluyeron que la selección de personal influye en la aplicación del trabajo de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú, periodo 2017, ya que se evidenció que los colaboradores se adaptan para desarrollar labores ajenas a su trabajo diario, y asimismo, que pueden trabajar bajo presión, todo ello indica que sí existe una influencia entre la selección de personal y el desempeño laboral de estos sujetos de estudio en dicho sector hotelero de la ciudad de Chiclayo.

En el año 2018, Joly Elizabeth Guzmán Berrio en su tesis titulada: Gestión del talento humano y la productividad laboral de los trabajadores del área de administración en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de MDD, tesis para obtener el grado académico de Maestra en Gestión Pública, de la Universidad César Vallejo, como objetivo planteó relacionar las variables gestión del talento humano y productividad laboral, como conclusión obtuvo con respecto a la variable gestión del talento humano que el promedio de toda la muestra fue de 45.41 puntos (tendencia a inoperante), por lo tanto, el personal establece que las políticas y prácticas que se emplearon para influir en el comportamiento de los colaboradores, poseen su fortaleza en la capacitación, pero que las barreras se encuentran en el reclutamiento, selección, compensación de horas extras, etc.

Con, respecto a la variable productividad laboral, el promedio de toda la muestra resultó de 35.50 puntos (tendencia a ineficaz), ello significa que el personal muestra limitaciones para la mejora de su rendimiento y funciones, las cuales están orientadas al cumplimiento de los objetivos.

En el año 2017, Ana Mulatillo Yanayaco en su tesis titulada: Gestión de recursos humanos de la empresa Anclaf S.A.C. Lima, Perú, para optar el título profesional de Licenciada en Administración de Negocios Internacionales, de la Universidad Norbert Wiener, Facultad de Ingeniería y Negocios, Lima, Perú, concluyó que Se identificaron claramente las deficiencias en el proceso de reclutamiento y selección, lo cual se verificó mediante una encuesta a los trabajadores que conocen la frecuencia porque no se le está dando importancia a considerar como indicador clave tener y captar los perfiles idóneos para el puesto que se desea cubrir en la compañía, además existe dificultades en la realización de la inducción realizada al personal contratado, sobre cómo optimizar el uso de sus recursos y hacer bien su tarea, esto complica las actividades laborales del colaborador, genera pérdida de materiales, utiliza herramientas de mano de obra inadecuadas, toma tiempo y es incierto en el proceso de realización del trabajo, provocando que el trabajo se detenga.

En el año 2016, Luis Vásquez Alvarado en su tesis titulada: Problemas existentes en los procesos de selección de personal en la PNP: el caso de la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional - Héroe Nacional Cap. PNP Alipio Ponce Vásquez (2015), la cual fue presentada para optar el grado de Magíster en Ciencia Política y Gobierno con mención en Políticas Públicas y Gestión Pública-PUCP, dentro de la investigación concluyó que un proceso de selección deficiente para los posibles agentes de policía se convertiría en un problema común, ya que efectivamente socava la lucha contra la inseguridad ciudadana. Por el contrario, un PNP mejorado por un proceso más minucioso de selección de personal permitirá elegir los mejores candidatos y ello aunado a una adecuada formación académica y en sólidos valores permitirá una mayor posibilidad de formar un profesional de la escuela superior técnica que se convierta en un confidente clave en la lucha contra los delitos.

En el año 2015, Fredy Castillo Luque en su tesis titulada: Deficiencias en el procedimiento de convocatoria, selección y evaluación de los docentes en la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú durante el periodo 2010 – 2013, Lima, para optar el grado de Magíster en Ciencia Política, de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Posgrado, concluyó que el Área Académica de la EO-PNP no cuenta con profesionales competentes en el área educativa que puedan gestionar la captación, selección y posterior evaluación de los docentes. Se carece de un perfil de docente para las asignaturas dictadas en la institución y la naturaleza jerárquica de la institución policial es un factor de sesgo considerable, ello perjudica el desarrollo normal del proceso de selección docente, puesto que la evaluación docente no es real ni tiene una función de retroalimentación del proceso educativo, solo se orientan al cumplimiento de un proceso administrativo.

En el año 2015, Diana Estela Saldaña en su tesis titulada: Gestión del talento humano y su influencia en el desempeño laboral en la empresa Hipermercados Tottus S.A. de la provincia de Pacasmayo, Trujillo, para optar el Título de Licenciado en Administración en la Universidad Nacional de Trujillo, concluyó que los colaboradores de Hipermercados Tottus de la provincia de Pacasmayo notan que la gestión del talento humano en general es regular ya que se sienten satisfechos con la administración, el mantenimiento y las revisiones, pero indicaron que la administración no aprecia su servicio, desarrollo y retribución, esto determinó que existe una relación de la influencia entre ambas variables, ya que si presenta una mejor percepción de gestión del talento humano habrá un mayor desempeño laboral del trabajador hacia Hipermercados Tottus, por lo tanto, la gestión del talento humano influye en el desempeño laboral de los colaboradores, a través de sus percepciones que se ven reflejadas en la afectividad entre el empleado y su organización, pues de ello depende el logro de eficiencia y de los resultados.

2.1.2. Tesis internacionales.

En el año 2017, Carolina Mejía Arango y Julián Gil Montes en la tesis titulada: Diagnóstico del modelo de gestión humana y sus prácticas en la empresa Kosta Azul y diseño de una propuesta de modelo de gestión humana que contribuya al desarrollo humano y organizacional, para optar al título de especialista en Gerencia de Talento Humano, Manizales Colombia, Universidad de Manizales, concluyeron que los macroprocesos de gestión humana que aplica Kosta Azul (estructura organizacional mecanicista) no le permite desarrollar nuevas propuestas a la organización para integrarse de manera global. La gestión humana en Kosta Azul posee muchas prácticas que están beneficiando a los colaboradores y que de cierta forma tienen un carácter motivacional que busca satisfacer las necesidades humanas; sin embargo, están funcionando de manera aislada al desarrollo organizacional, el cual deberían estar integrado con el objetivo de la empresa.

En el año 2017, Liliana Rodríguez Rincón y Julieth Chocontá Rincón en su tesis titulada: Propuesta para la creación del departamento de talento humano de la empresa Pegamaster Ltda. de la ciudad de Sogamoso – Boyacá, para optar al título de administrador de empresas, Sogamoso Colombia, de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Facultad Seccional Sogamoso, concluyeron que al establecer la creación del manual de procedimientos, esto permite una mejor estructura a la hora de reclutar, seleccionar, contratar, capacitar, evaluar su desempeño y satisfacción dentro de la empresa. Además, la creación de un manual de perfiles de puesto, funciones, responsabilidades y habilidades, permite identificar los elementos administrativos clave que ayudan a orientar e informar el comportamiento de los integrantes dentro de la empresa, al acordar los criterios para implementar planes y acciones. Es necesario seguir el plan para lograr los objetivos establecidos. Por otro lado, el programa de promoción del empleo y la felicidad agrega valor a este documento, debido a que la empresa actualmente no cuenta con un programa que enfatice la importancia de la satisfacción y motivación de los empleados, involucrándolos activamente en la calidad de vida, actividades de ocio, relajación y deportes.

En el año 2016, Iván Calderón Castillo en su tesis titulada: Propuesta de mejoramiento de los procesos de la gestión de talento humano en SENA-Centro de Gestión Industrial de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia-UNAD, Colombia, concluyó que hay deficiencias en el método de preselección ya que no se posee claridad respecto de los medios y fuentes para lograrlo y no se prueba claridad en el desarrollo de las funciones, por el que propusieron unos formatos y una metodología a continuar, con la intención de obtener los perfiles más óptimos. En el método de inducción, no se posee claridad respecto de las funciones, ya que no se entrega por escrito las labores a los nuevos funcionarios, con respecto a la evaluación de desempeño, se puede evidenciar que no hay certeza ni unanimidad en las respuestas brindadas por los entrevistados, por ende, no están familiarizados completamente con la metodología del modelo de competencias laborales, en la actualidad, el éxito fundamental de las empresas son las personas, pero con el apoyo y la gestión de un departamento, dicho departamento debe especializarse continuamente.

En el año 2016, Carlos Palate Guachambala en su informe final: El reclutamiento y selección de personal y el desempeño laboral de los trabajadores de la organización Bioalimenter Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato de la provincia de Tungurahua, para optar el título profesional de Administrador de Empresas en la Universidad Técnica de Ambato, Ecuador, concluyó que en la empresa no se ha definido un proceso o flujograma, a manera de guía, para realizar la selección del personal en base a competencias, afectando la comunicación, limitando el pensamiento crítico y condicionando el ambiente laboral. Por lo cual, el proceso de selección de personal no es técnico, solo es empírico y tradicional y se puede cometer el error de elegir a un personal no idóneo, perjudicando así el desempeño laboral, esto repercute de forma negativa en la motivación, comportamiento, conducta y valores, limitando el avance de las competencias laborales.

En el año 2015, Matilde Albán Peñafiel en su proyecto de examen competitivo previo a la obtención del grado académico de magíster en Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia Estratégica titulado: Modelo de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral en la empresa Servicont, del cantón baños de Agua Santa, Ecuador, 2015, señaló que el propósito ha sido diseñar un modelo de administración del ingenio humano para mejorar el manejo gremial y conseguir la administración integral. Los resultados logrados fueron que el 100% de los encuestados afirmaron que la empresa no dispone de un modelo de administración del ingenio humano para practicar y mejorar su funcionamiento gremial. El 12,5% de los encuestados indicaron que la capacitación que realiza la organización es mala, en equivalentes porcentajes, los encuestados expresaron que es regular y el 75% indicaron que es buena, por lo cual se concluyó que existe una carencia de un modelo de administración del ingenio humano que posibilite solucionar inconvenientes involucrados con la tarea del personal, trabajo en equipo y comunicación eficiente.

En el año 2014, Byron Ponce Ponce en su tesis titulada: La gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral en el Ministerio de Justicia, Derechos Humanos y Cultos Planta Central - Quito, Universidad Tecnológica Equinoccial, Facultad de Postgrado, Ecuador, Quito, obtuvo como resultados para la evaluación del desempeño lo siguiente: excelente en un 51,09%, muy bueno en un 38,24%, satisfactorio en un 8,43%, regular e insuficiente en un 1,07%. Concluyó en que la totalidad de los servidores públicos no ingresan por meritocracia, sin embargo, la mayoría de ellos sí cuentan con conocimientos y experiencias para el puesto; en la mayoría de los casos, las brechas de capacitación del servidor público fueron atendidas, también indicó que los servidores obtuvieron una calificación de desempeño diversa.

2.2. Teorías

En cuanto a las teorías relacionadas a la primera variable proceso técnico del personal encontramos las que a continuación se enunciarán.

2.2.1. Teoría de las Relaciones Humanas.

Hay distintas teorías que han aportado al desarrollo del criterio de Gestión de Recursos Humanos, en medio de las cuales se muestran las siguientes: la teoría de las necesidades de Maslow, teoría de la motivación de Herzberg, la teoría "X", "Y" de McGregor. Esta última teoría se propone que hay dos tipos de trabajadores en una compañía u organización, a los cuales McGregor llamó el conjunto "X" y el conjunto "Y". Es de esta forma que a los trabajadores del conjunto "X" se les caracteriza como personas que evitan cualquier responsabilidad, con escasa ambición, trabajan lo menos viable, son resistentes a los cambios y anhelan estabilidad, por consiguiente, requieren ser dirigidos por una autoridad preeminente, quien en varios casos debería ejercer amenazas para que cumplan sus funciones. Mientras tanto que los trabajadores del conjunto "Y", se autodirigen hacia el logro de las metas institucionales, buscan responsabilidades, se sienten motivados y aspiran a la mejora, por consiguiente, no es elemental la coacción para que estos trabajadores apoyen a lograr las metas de la compañía.

Puesto que la administración es obtener resultados a través del trabajo de otras personas, la manera cómo esas otras personas sientan, reaccionen o actúen, determinarán las características de la administración. Las personas deben ser tratadas como tales y en consecuencia se dará especial importancia a todo lo relacionado con la motivación, relaciones interpersonales, etc. La teoría de las relaciones humanas, llamada también, Escuela Humanística de la Administración surgió en los Estados Unidos, como consecuencia de los estudios desarrollados en una planta de la Western Electric Company, por Elton Mayo y sus colaboradores.

Estos estudios se convirtieron en la más famosa investigación del movimiento de relaciones humanas y son conocidos como la Experiencia de Hawthorne. La teoría de las relaciones humanas, básicamente fue un movimiento de reacción y de oposición a la administración científica o teoría clásica de la administración. Los esfuerzos de la teoría clásica fueron orientados a crear una civilización industrial, una filosofía empresarial, en la que la tecnología y el método de trabajo eran la preocupación principal del administrador.

Pero a pesar de la aceptación de la teoría clásica y al no ser cuestionada ninguna teoría administrativa, sus principios no siempre fueron aceptados, principalmente por los trabajadores y sindicatos norteamericanos. En un país eminentemente democrático como los Estados Unidos los trabajadores y sindicatos vieron en la administración científica, un medio muy sofisticado de explotación de los trabajadores a favor de los intereses patronales (Martínez, 2016, p. 4).

2.2.2. La administración de la gestión de recursos humanos.

Chiavenato (2018) afirmó que el capital humano de las organizaciones es un área interdisciplinaria, ya que comprende conocimientos de psicología industrial y organizacional, de las ingenierías como la ingeniería industrial, de estabilidad, de sistemas, etc., además de derecho gremial, sociología organizacional, etc.

El capital humano comprende la aplicación pruebas de selección, metodología del aprendizaje continuo, servicio social, planes de vida y carrera, diseño de puestos, satisfacción laboral, pagos, mercado, disciplina y actitudes, de leyes laborales, responsabilidad a nivel de supervisión y auditoría.

La ARH comprenden la aplicación pruebas de selección, metodología del aprendizaje continuo, servicio social, planes de vida y carrera, diseño de puestos, satisfacción en el trabajo, salarios, mercado, disciplina y actitudes, de leyes laborales, eficiencia y eficacia, responsabilidad a nivel de supervisión y auditoría.

Munch (2015) definió a la administración de recursos humanos como “el proceso de gestionar y desarrollar el valor de las habilidades, capacidades, experiencia y conocimientos del personal de una organización” (p.14).

Mientras que Chiavenato (2018) definió: “La gestión de recursos humanos, como la coordinación de recursos humanos y materiales para poder hacer las metas organizacionales”. (p. 94).

También, Chiavenato (2018) estableció “que los 5 procesos básicos en la gestión de recursos humanos son la adhesión, la organización, la retención, el desarrollo y la auditoría” (p. 118).

Estos cinco procesos se encuentran interrelacionados en forma significativa. Esto provoca que el cambio en uno de ellos ejerza predominación sobre los otros, esto realimentará novedosas influencias, con lo cual va a ser viable producir ajustes y acomodados a lo largo del sistema.

El proceso de unión involucra el reclutamiento y selección de los recursos humanos necesarios para la empresa teniendo presente sus cualidades físicas e intelectuales, su vivencia y potencial de desarrollo; del mismo modo comprende la socialización del ambiente interno de la organización a los nuevos trabajadores.

La sucesión de la organización comprende la decisión de requisitos básicos del personal para el funcionamiento de las labores y cargos; asimismo comprende la organización, colocación y desplazamiento interno de recursos humanos.

El proceso de desarrollo contiene la programación de ocupaciones de capacitación constante de los colaboradores, para perfeccionar los resultados de productividad a mediano y extenso plazo. (Chiavenato 2018, p.120).

La administración del ingenio humano está constituida por los individuos y las empresas. Los individuos pasan parte importante de sus vidas haciendo un trabajo en las empresas las cuales están sujetas a los individuos para operar y conseguir el triunfo. (Chiavenato, 2017, p.10).

2.2.3. Teoría de las Necesidades de Abraham Maslow.

En esta teoría la jerarquía de las necesidades humanas refiere a que deben satisfacerse en orden secuencial desde la base hasta la cúspide. “Maslow sugiere que no acometer cualquiera de los distintos niveles impediría el avance hacia el nivel siguiente, así como que ninguna posición es permanente y el movimiento ascendente o descendente es continuo debido a las presiones o cambios del entorno” (Turienzo, 2016, p.25).

Según esta teoría, la jerarquía sigue un procedimiento que debe completarse para llegar a la felicidad y la indagación de los elementos esperados será la generadora de la motivación. Así encontramos a las siguientes necesidades:

- a. Necesidades fisiológicas. Las cuales son de procedencia biológica (alimentación, mantenimiento de salud, respiración, tiempo libre, sexo).
- b. Necesidades de seguridad. Guiar hacia la estabilidad personal, el orden, el equilibrio y la defensa (vivienda, empleo).
- c. Necesidades sociales. afectuoso, cariño y pertenencia, permanecen orientadas a superar las emociones de soledad y alienación.
- d. Necesidades de autoestima. El respeto de los otros, la necesidad de estatus, popularidad, gloria, etc.; y la necesidad de respeto de uno mismo, afecto, confianza, competencia, logro, independencia y libertad.
- e. Necesidades de autorrealización. Esto tiene que ver con el legado de nuestras acciones sobre nuestro sentido de la vida y nuestro entorno (Turienzo, 2016, p.26).

2.2.4. Reclutamiento de personal.

“Su función consiste en la investigación y elección de las fuentes capaces de ofrecer a la organización un número suficiente de personas entre las cuales sea posible seleccionar a las más idóneas” (Munch, 2015, p.36).

“Es un conjunto de procedimientos tendientes a traer a los candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar cargos dentro de la organización. (...) El reclutamiento es un proceso de dos vías: comunica y divulga oportunidades de empleo (...)” (Chiavenato, p.116).

“Técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno. (...) implica una serie de pasos, como los descritos en el análisis de puestos, que deben tomar en consideración los objetivos y estructura de la empresa, (...)” (Grados, 2013, p.209).

2.2.4.1. Proceso de reclutamiento.

El reclutamiento implica un proceso que varía de acuerdo con la organización. En muchas organizaciones, el inicio del proceso de reclutamiento depende de una decisión de línea. (...) que se oficializa con una especie de orden de servicio (Chiavenato, 2018, p. 132).

2.2.4.2. Fuentes de reclutamiento.

Existen dos tipos de fuentes de reclutamiento, ambas de gran interés para el reclutador: las internas y las externas, a su vez existe una mixtura de ambas.

a. Fuentes de reclutamiento interno

Este funciona por medio de la oferta de promociones (puestos más altos, pero con actividades similares) y de transferencias (puestos del mismo nivel, requieren de habilidades y competencias en otras áreas) (Chiavenato, 2018).

Mientras que para Munch (2015) “es interno cuando al presentarse determinada vacante, la empresa la cubre a través de sus empleados ya sea por medio de concurso, convocatoria o por ascensos” (p.37).

Esta forma de reclutamiento es altamente motivadora y debe fundamentarse en:

1. Resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección, tanto para su ingreso como para la plaza por la que concursa
2. Resultados de las evaluaciones del desempeño
3. Resultados de los programas de capacitación y desarrollo
4. Análisis del puesto que ocupa el candidato en la actualidad y del puesto que se está considerándose
5. Planes de carrera o mapas de los movimientos de personal para conocer la trayectoria más adecuada del ocupante al cargo considerado
6. Condiciones de ascenso del candidato interno y de remplazo
7. Referencias y opiniones de los jefes y empleados que trabajen con el candidato (Munch, 2015, p.38).

b. Técnicas de reclutamiento externo

Este reclutamiento se realiza con candidatos que no son parte de la empresa. La empresa avisa de los puestos de trabajo mediante periódicos, agencias, internet, radio, tv, ferias de empleo, universidades, escuelas, bolsas de trabajo, referencias y asociaciones.

-Ventajas

Atrae a personal nuevo y con nuevos conocimientos, aprovecha la capacitación ya realizada por otras empresas.

-Desventajas

Es más costoso y tarda más que el reclutamiento interno (Munch, 2015).

Este actúa en los postulantes que están en el MRH para someterlos a su proceso de selección de personal, este reclutamiento debe abordar el MRH de manera precisa y eficaz, a efecto de alcanzar y atraer a los candidatos idóneos (Chiavenato, 2018).

Existen muchos candidatos dispersados, por ello se emplean diversas técnicas para atraer e influir en los postulantes, se trata de ubicar a los más idóneos. Este reclutamiento inicia desde que el postulante llena la solicitud del empleo o presenta su currículum vitae (Chiavenato, 2018).

Las principales técnicas del reclutamiento externo son:

- a. Anuncios cotidianos y revistas especializadas
 - b. Agencias de reclutamiento
 - c. Contactos con escuelas, universidades y agrupaciones
 - d. Carteles o anuncios en lugares visibles
 - e. Presentación de candidatos por indicación de trabajadores
 - f. Consulta a los archivos de candidatos
 - g. Reclutamiento virtual
 - h. Banco de datos de candidatos o banco de talentos
- c. Reclutamiento interno y externo (mixto)

De acuerdo a Chiavenato (2018) esto trata de: “Ayudar a la formación y a la continua renovación del banco de talentos que va a servir de fuente para los reclutamientos futuros. (p.123).

Tabla 3*Diferencia entre el reclutamiento interno y externo*

Reclutamiento interno	Reclutamiento externo
Los puestos que lo cubren trabajadores seleccionados y promovidos dentro de la empresa.	Los puestos vacantes los cubren con candidatos externos que son seleccionados e ingresan a la organización.
Los candidatos salen de entre los cuadros de la propia organización.	Los candidatos son reclutados externamente en el mercado de los recursos humanos.
Los candidatos ya son conocidos por la organización, han pasado por pruebas de selección y programas de entrenamiento y su desempeño ha sido evaluado.	Los candidatos son desconocidos para la organización y deben pasar por pruebas y ser evaluados mediante el proceso de selección.
Las oportunidades de mejor empleo se ofrecen a los trabajadores propios, quienes pueden subir a puestos mejores y desarrollar su carrera profesional dentro de la organización.	Las oportunidades de empleo son ofrecidas al mercado y esos candidatos pueden disputárselas.

Nota. Tomado de “*Gestión del talento humano*”, Chiavenato, 2018, pág.120.

2.2.4.3. Evaluación de los resultados del reclutamiento.

Con el enfoque cuantitativo, cuanto mayor sea el número de postulantes que se busquen captar, tanto mayor será el reclutamiento, en el enfoque cualitativo, lo importante es atraer a postulantes con perfiles filtrados, emplear la entrevista y encaminar el proceso de selección (Chiavenato, 2018).

2.2.5. Selección de personal.

2.2.5.1. Definición de selección de personal.

Dicha busca postulantes diversos, los más adecuados para la organización, con ello se pretende mantener o mejorar la eficiencia del desempeño del personal, así como la mejora de procesos en la organización (Chiavenato, 2018). De acuerdo a Grados (2013) la selección de personas “es la aplicación de una serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado” (p.225).

2.2.5.2. El proceso de selección de personal.

Es una secuencia de etapas o fases para los candidatos .

Conforme los postulantes superan obstáculos llegan a las siguientes etapas. Cuando los candidatos no logran superar las dificultades no son aceptados y quedan fuera del proceso.

- Concepto de proceso de selección

Para Munch (2019) “es un conjunto de procedimientos específicos que se utilizan para determinar que postulante debe ser considerado y cual no” (p.40).

A continuación, se presenta la figura 1 acerca del proceso de la selección del personal.

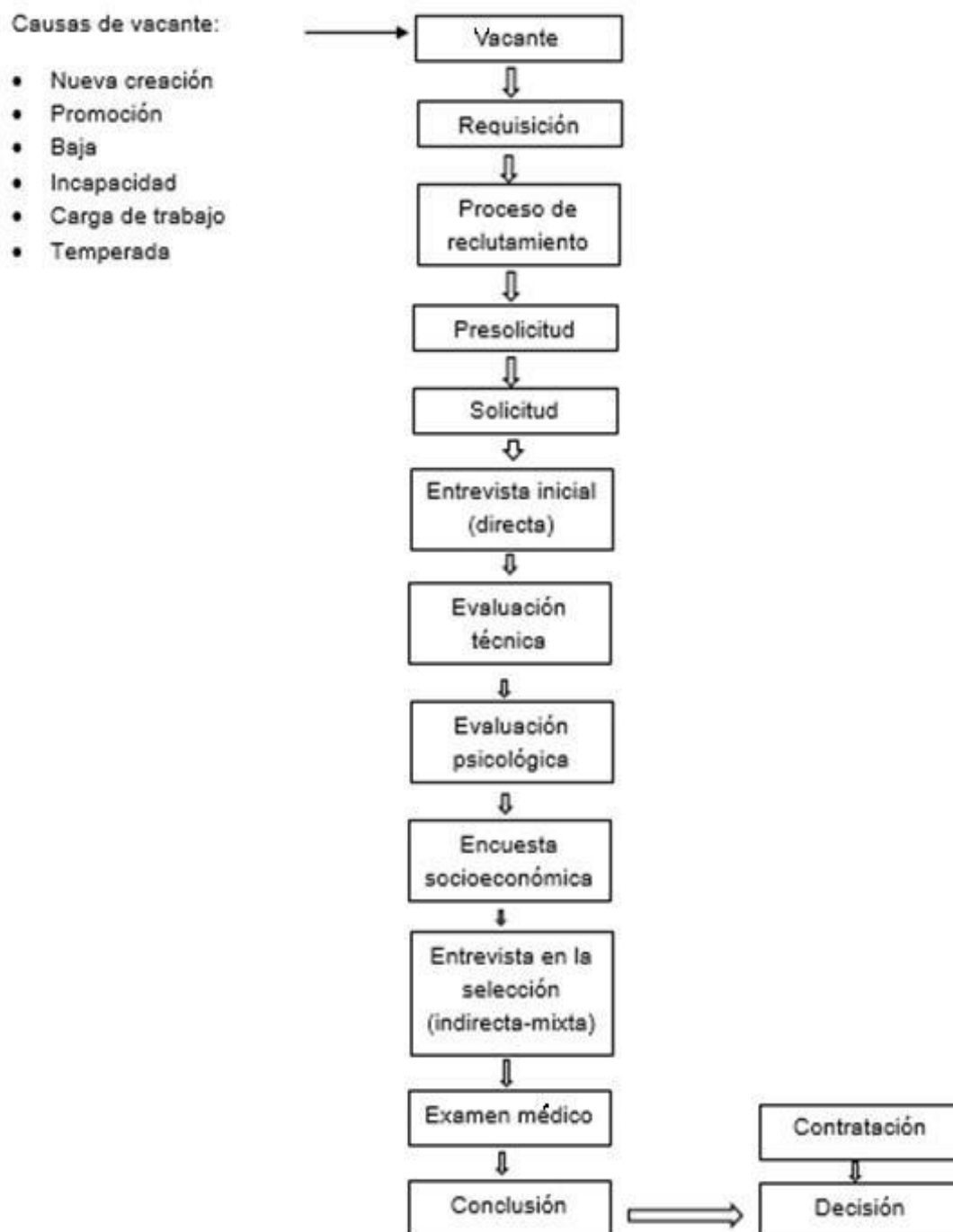


Figura 1. Proceso de selección de personal. Tomado de "Administración de recursos humanos", Grados, 2013, p.226.

- Requisición de personal

“A partir de que exista una vacante (...), el responsable del área con la vacante, debe entregar al área de RRHH un formulario denominado "Reclutamiento de Recursos Humanos", que especifica los requisitos que deben cumplir los candidatos que ocupen el puesto” (Grados, 2013, p.227).

- a. Elaboración del perfil. “Los psicólogos reciben una solicitud para construir un perfil psicológico acorde a las necesidades (...) así seleccionará al candidato que esté mejor preparado según el perfil que resulte de los datos que permitirá desarrollar un método de evaluación más completo” (Grados, 2013, p.228).
- b. Concepto de perfil. Conjunto de capacidades y competencias que posee un individuo que postula a una vacante laboral, le permitirá asumir responsabilidades propias de una determinada función.

-Pre solicitud

“Le permite ver más rápido si el candidato tiene los requisitos esenciales para ocupar el puesto” (Grados, 2013, p.229).

- Solicitud de empleo y currículum

“La solicitud de empleo, si está bien diseñada y se complementa con el currículum que entregue el aspirante y con la entrevista, es una herramienta excelente para el proceso de selección del personal, esta debe contener información detallada (...)” (Munch, 2015, p.44).

Los principales rubros de una solicitud son los siguientes:

- a. Datos personales. “Datos escolares, formación complementaria, experiencia ocupacional, datos familiares, referencias laborales, referencias personales, pretensiones económicas, generales” (Grados, 2013, p.230).
- b. Currículum vitae (CV). Al revisar un currículum se debe tener en cuenta

tanto el fondo como la forma.

c. Video CV. Es un video en el que el candidato se presenta y comparte información que puede ser una síntesis de lo que viene en su currículum o información complementaria

d. Portafolio de trabajo o evidencia. “Aunque es más común para cierto tipo de perfiles como son los diseñadores, fotógrafos o publicistas, se puede requerir para cualquier tipo de puestos” (Grados, 2013, p.231).

e. Medios electrónicos. “La selección a distancia puede ser perfectamente cubierta aprovechando los medios electrónicos (...) ya sea utilizando videoconferencias o algún otro programa que permite entablar conversaciones a distancia, con la posibilidad de ver a la otra persona, como el *Skype*” (Grados, 2013, p.232).

f. Contacto telefónico. De acuerdo a Grados (2013) “se contacta por teléfono a los candidatos para validar información y aclarar las dudas que pudiesen haber surgido al revisar su currículum”. (p.233).

- La entrevista de selección

“Es la técnica más utilizada, la entrevista de selección es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan y en el que a una de las partes le interesa conocer lo mejor de la otra” (Chiavenato, 2018, p.149).

El proceso de entrevistar proporcionar mayor o menor grado de libertad a quien entrevista. La entrevista puede ser estructurada, estandarizada y libre (a voluntad del entrevistador o sujeta a las situaciones). Las entrevistas se clasifican, en función del formato de las preguntas y las respuestas requeridas, en cuatro tipos:

- a. Entrevista totalmente estandarizada. Está estructurada y con una ruta definida para obtener respuestas definidas y cerradas.
- b. Entrevista estandarizada en las preguntas. Se realizan preguntas elaboradas que permiten una respuesta abierta por parte del postulante.
- c. Entrevista dirigida. Determina el tipo de respuesta deseada, pero no especifica las preguntas, estas las elige el entrevistador.
- d. Entrevista no dirigida. Es totalmente libre y no se especifica las preguntas ni las respuestas requeridas. También se llama entrevista exploratoria, informal o no estructurada. Posee una secuencia y que queda a criterio del entrevistador, se preocupa por el nivel y la profundidad que la entrevista logre (Chiavenato, 2018).

-Tipos de entrevistas de selección de personal

“Generalmente la entrevista es uno de los factores que más influye en la decisión respecto de la aceptación o rechazo de un candidato al empleo” (Munch, 2015).

- a. Entrevista inicial. Se inicia cuando el postulante ha llenado la solicitud y sirve para descartar a los candidatos no idóneos.
- b. Entrevista profunda. Con esta se busca ampliar los datos del postulante, como su personalidad, trabajo, aspiraciones y competencias.
- c. Entrevista previa a la contratación. Por lo general la realiza el futuro jefe inmediato del aspirante al puesto, ello para evaluar sus capacidades, actitudes y experiencias.
- d. Entrevista formal de ingreso. En esta se le comunica al candidato acerca de su aceptación, sus funciones, remuneración, condiciones de trabajo, reglamentos y prestaciones de la empresa (Munch, 2015).

- Técnicas de simulación

“Las técnicas de simulación dejan a un lado el trato individual y aislado para concentrarse en el trato a grupos y sustituyen el método verbal o de ejecución por la acción social” (Chiavenato, 2018, p.161).

“Constituyen técnicas por medio de las cuales el candidato representa teatralmente, el papel ocupante de un determinado cargo en la empresa. Un psicólogo acompaña el juego y evalúa el desempeño de cada candidato y su adecuación al papel” (Chiavenato, 2018, p.161).

-Evaluación psicológica

Para Munch (2015) “las pruebas psicométricas son un conjunto de pruebas psicológicas que se aplican para evaluar el coeficiente intelectual, aptitudes, habilidades y personalidad de los aspirantes a un puesto” (p.48). Las pruebas psicológicas se emplean como medida del desempeño, se basan en muestras estadísticas para la comparación y se aplican en condiciones estandarizadas. Los resultados de las pruebas de una persona se comparan con las pautas de los resultados de muestras representativas a efecto de obtener resultados en porcentajes.

Las pruebas psicológicas presentan tres características que las entrevistas y las pruebas tradicionales u objetivas no tienen:

- a. Pronóstico. Capacidad de una prueba para ofrecer resultados potenciales que sirvan para prever el desempeño en el puesto.
- b. Validez. Capacidad de la prueba para calificar exactamente la variable que se pretende medir. Representa la relación que existe entre un esquema de selección y un criterio relevante.
- c. Precisión. Capacidad de la prueba para presentar resultados similares cuando se aplica varias veces al mismo sujeto de estudio (Chiavenato, 2018).

- Evaluación socioeconómica

Para Munch (2015) “la evaluación socioeconómica sirve para dar visión más completa al solicitante, las encuestas socioeconómicas verifican aspectos como situación económica, familiar, social y antecedentes penales” (p.49).

Permite verificar de forma directa y veraz las condiciones en las que se desenvuelve el postulante. En ella se revisan los datos proporcionados por el candidato en la solicitud y durante la entrevista inicial. Es importante reconocer el nivel económico del postulante, además de sus condiciones de vida, sus relaciones familiares, las referencias personales y las de trabajo.

A continuación, de los pasos de la evaluación socioeconómica:

a. Visita domiciliaria. Mediante esta visita se conoce el entorno familiar y se obtiene información sobre la situación económica, propiedades, inversiones y deudas del postulante.

b. Investigación de referencias ocupacionales. En esta etapa se investigan los antecedentes del aspirante, para contrastar si realmente laboró en las organizaciones que mencionó, si desempeñó la labor que refirió y percibió el sueldo indicado en la solicitud.

c. Contratación de despachos. La información socioeconómica generalmente se obtiene por medio de un cuestionario aplicado por una trabajadora social o por el personal del área de recursos humanos de la empresa (Grados, 2013, p.237).

- Entrevista en la selección (indirecta-mixta)

“Es valorar los datos obtenidos en los pasos anteriores; es decir, mediante el currículum vitae, la solicitud, los exámenes psicológicos, entre otros.

Dicha información debe ser ordenada y jerarquizada para determinar qué áreas quedan poco claras” (Grados, 2013, p.239).

Entrevista indirecta. El entrevistado toma la iniciativa, el entrevistador formula preguntas abiertas, busca conocer el área de interés del postulante y que este se expone en la entrevista. Este tipo de entrevista se requiere de personal capacitado y con experiencia (Grados, 2013).

a. Entrevista mixta. “Esta modalidad es una combinación de la entrevista directa y la indirecta. Es conveniente hacer preguntas directas al inicio, pero conforme se desarrolla un clima propicio se le proporciona la pauta al entrevistado” (Grados, 2013, p.245).

- Examen médico

Para Munch (2015) es necesario contar con la información acerca del estado de la salud física del trabajador, se recurre a clínicas o consultorios médicos; esto ocurre para garantizar el buen estado de salud del recurso humano contratado.

Se emplea para conocer si el postulante presenta la capacidad física para desempeñar sus labores sin consecuencias negativas para él o para sus compañeros de trabajo. Esto es importante para evitar accidentes, enfermedades laborales y ausentismo por problemas de salud. Si se evidencian problemas, se buscará corregirlos, ya sea por medio de exámenes periódicos y así prevenir consecuencias más graves. En algunos casos los resultados del examen médico condicionan el ingreso o no de un postulante a la empresa, esto produce que el postulante no ingrese hasta que por su cuenta solucione el problema que pueda estar presentando.

Los exámenes médicos se pueden realizar en laboratorios, ya sea con convenio o por medio del médico de la empresa (Grados, 2013).

- Evaluación de los resultados de la selección de personal

El proceso de selección debe ser competente y eficaz. Dicho proceso se basa sobre la aplicación de pruebas válidas y precisas, con velocidad en la selección, generar los menores costos en el proceso, involucrar a todos los cargos que se requieran, etc., y así atraer a los mejores para la organización (Chiavenato, 2018).

2.2.6. Contratación de personal.

Esta hace referencia a conocer las necesidades de recursos humanos que posee la empresa, para ello se busca y selecciona a los candidatos idóneos, depende del puesto de trabajo y de la formación profesional. Las vacantes surgen cuando los puestos quedan libres por diversos motivos, como la jubilación, el despido, ascensos o se crean nuevos puestos de trabajo.

2.2.6.1. El contrato de trabajo.

Este es un acuerdo entre colaborador y empleador que da inicio al vínculo de trabajo. Se determinan las obligaciones y derechos entre ambas partes. Las partes del contrato de trabajo son:

- a. El trabajador. Persona física que presta sus servicios.
- c. El empresario. Persona física, jurídica o comunidad de bienes que recibe del prestador de servicios a cambio de una remuneración.
- d. La capacidad para contratar. La capacidad legal para firmar un contrato de trabajo se adquiere a los 18 años, no obstante, se puede concertar un contrato de trabajo para un menor de edad (16 o 17 años), siempre y cuando cuente con la autorización de los padres o el tutor legal o estar legalmente emancipado.

De acuerdo a la Ley 728, el contrato individual de trabajo debe contener los siguientes datos: nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio del trabajador y del empleador, duración del contrato, el servicio que van a prestarse, el lugar o lugares donde se prestará dicho(s) servicio(s), la jornada de trabajo, el salario, día lugar de pago del salario, la capacitación o adiestramiento que recibirá el trabajador, días de descanso y vacaciones, además de otras condiciones de trabajo que sean concertadas entre el colaborador y el empleador.

2.2.6.2. Modalidades de contratos laborales.

Las modalidades de contratos en nuestro país son muy variadas por las situaciones que pueden aparecer en la organización y en los trabajadores, a continuación, le aparecen las más comunes:

a. Contrato indefinido ordinario. No poseen una fecha determinada de expiración. Como causal de despido se requiere de una falta grave que amerite que el colaborador sea apartado de la organización. El trabajador bajo este tipo de contrato goza de todos los beneficios laborales que brinda la ley (CTS, asignación familiar, gratificaciones, vacaciones, seguro social, entre otros).

b. Contrato a plazo fijo o determinado. El empleado y empleador acuerdan que el vínculo laboral solo sea por un tiempo determinado para ejercer una actividad o función específica.

c. Contrato de trabajo sujeto a modalidad. Este posee una duración determinada, cuentan con una fecha de inicio y de término, según la modalidad elegida por el empleador, está condicionada a las necesidades del mercado, la mayor producción, la naturaleza temporal o accidental de la actividad a realizar, etc. (Campos, 2016, p.41).

d. Contrato de naturaleza temporal. Este se clasifica en contrato por inicio o incremento de actividad (es celebrado entre un empleador y un trabajador en razón del inicio de una nueva actividad empresarial, a causa de la apertura de establecimientos, celebraciones, etc.), estos contratos se dan por meses, hasta tres años como máximo, contrato por necesidades del mercados (se celebra entre un empleador y un trabajador con el objetivo de atender incrementos de la producción originados por variaciones de la demanda en el mercado, su plazo máximo es de cinco años, contrato por reconversión empresarial (se celebra entre el empleador y el trabajador mediante la sustitución, ampliación o modificación de las funciones que se realizan en la organización, ya sea a nivel tecnológico, maquinaria, equipos, trabajos de instalación, procedimientos de producción, gestión, etc., el plazo máximo de este contrato es de dos años (Campos, 2016).

e. Contratos de naturaleza accidental. Se clasifica en contrato ocasional (celebrado entre un empleador y un trabajador con la finalidad de atender necesidades transitorias distintas a la actividad habitual del centro de trabajo, el plazo de duración máxima de este contrato es de seis meses al año, contrato de suplencia (celebrado entre un empleador y un trabajador con el propósito de que este sustituya a un colaborador estable cuyo vínculo laboral se encuentra suspendido por alguna causa justificada prevista en la legislación vigente o por efecto de disposiciones convencionales en el centro de trabajo, esta modalidad dura por un tiempo acordado entre empleador y empleado.

f. Contratos para obra o servicio. Contrato para obra determinada o servicio específico. Son aquellos celebrados entre un empleador y un trabajador, con un objetivo previamente establecido y con una duración condicionada a la conclusión o terminación de la obra o servicio. El plazo máximo de duración es de cinco años. Se clasifica en contrato intermitente (celebrado entre un empleador y un trabajador para cubrir las necesidades de la organización, suelen ser permanentes pero discontinuas, el plazo de duración del contrato dependerá de la actividad empresarial) y contrato de temporada (celebrado entre un empleador y un trabajador con el objetivo de atender necesidades propias del giro empresarial que ocurre en determinadas épocas del año y que son repetitivas (campos, 2016).

2.2.7. Inducción.

Para Munch (2015) la inducción “es el conjunto de actividades que se realizan con objeto de guiar, orientar e integrar a los empleados en el ambiente de trabajo, en el puesto y en la empresa” (p.50).

Este proceso, que actualmente lleva a cabo el departamento de talento, tiene sus raíces en el sector de la gestión, precisamente tras el fin de la explotación laboral y la valoración de los colaboradores en las organizaciones. En cuanto a Coulter y Robbins (2014) mencionaron "que en los años treinta estaba claro que la explotación de los trabajadores se reflejaba" (p. 28).

Los empleadores ven a sus empleados como factores de producción, solo les importa cuánto pueden producir, independientemente de las situaciones en las que laboran.

Los colaboradores están “atados” a sus puestos de trabajo independientemente de las características que deban cumplir en el trabajo que realizan, lo que se confirma en lo que indicaron Coulter y Robbins (2014) que “los empleados son asignados a realizar tareas sin que coincida entre habilidades, aptitudes y las actividades a realizar” (pág.28). No tomaron en consideración la demanda del puesto con el perfil de la persona, porque lo único que les interesa a las empresas es la productividad de sus empleados.

2.2.7.1. Importancia.

Esta es una etapa que se inicia con el contrato de un nuevo trabajador en la organización para que se adapte lo más pronto posible a su nuevo ambiente de labores, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas funciones, a las políticas de la empresa, conocer el uso del equipo de protección personal, el uso del uniforme, etc. Un trabajador al que se le logra transmitir la identidad de la organización, será un colaborador que logre las metas de la empresa, por ello el programa de inducción busca que el nuevo integrante asimile los conocimientos de una forma rápida (Chiavenato, 2018).

2.2.7.2. Ventajas de una buena inducción.

a. Cuanto a la empresa

Reduce los costos de reclutamiento y selección, se detecta necesidades de capacitación, se busca que el individuo se identifique con la organización y los procedimientos, se crea una actitud favorable hacia la empresa, se acelera su integración al equipo, subgrupos y ambiente laboral, el trabajador se compromete moralmente con la organización, etc.

a. Cuanto al puesto

Permite que el individuo realice con mayor facilidad sus funciones, el colaborador labora con más seguridad en sus funciones, se modifican las actitudes del personal generando sentimientos favorables con respecto al puesto y a la organización, se evita interrupciones por preguntas sobre información (datos específicos, reglamentos, políticas entre otros), se disminuye el porcentaje de accidentes, además se acrecienta el porcentaje de aceptación de las normas de seguridad (Grados, 2013).

2.2.7.3. Contenido de un programa de inducción.

Los puntos que debe contener un programa de inducción son los siguientes:

- a. Bienvenida a la empresa. Esto es, apoyar el ingreso del nuevo colaborador a la organización en forma cordial, invitándole desde el inicio a sentir confianza, gusto y compromiso por colaborar.
- b. Recorrido por la empresa. Al recorrer la empresa con el empleado, asegurar que haya entendido con claridad cada punto importante de la organización, como son las salidas de emergencia, las rutas de evacuación, áreas de peligro o restringidas, etc.
- c. Hablarle de la empresa. Este punto trata de que el trabajador inicie a familiarizarse con la organización, los aspectos que se deben abordar son los siguientes: los inicios (su historia y el momento actual), los integrantes de la empresa (quiénes fundaron la empresa y qué puestos ocupan actualmente), los objetivos y metas de la empresa, el giro de la empresa, explicar a qué se dedica, si es de servicio, comercio o industria.
- d. Políticas generales de la empresa. Se hace referencia a los lineamientos generales de la organización, a las normas y responsabilidades y a las prestaciones.

Los puntos que se deben incluir son los siguientes: hora, fecha, lugar y hora de pago.

- e. Normas de seguridad. Estas son las pautas de seguridad e higiene integradas en la empresa. Dónde está el botiquín, qué guardar y cuándo usarlo.
- f. Áreas de servicio para el personal. Mostrar entornos como los servicios higiénicos, comedores, salas de descanso, salas de formación, etc.
- g. Reglamento interior de trabajo. Explicarle y darle una copia.
- h. Actividades recreativas de la empresa. Algunas empresas tienen su propio.

- i. equipo de fútbol o eventos adicionales para sus empleados, lo cual es bueno porque promueven el compromiso de los empleados.
- j. Presentaciones. Es especialmente importante presentar al nuevo empleado al equipo, ya que la acogida que le brindan muchas veces depende de la futura integración del empleado con otros colaboradores como supervisores, un jefe inmediato, un compañero de trabajo o un subordinado.
- k. Ubicación del empleado en su puesto de trabajo. En este punto, se le explica al nuevo empleado exactamente qué implica su puesto dentro de la empresa y se le informa cómo evolucionará el puesto. Los puntos a desarrollar son: el objetivo del trabajo en el que el empleado trabajará responsablemente, cómo espera que el empleado realice su trabajo y otros trabajos en los que participa.

2.2.7.4. Inducción al puesto.

- a. Presentación con el jefe inmediato y con la persona que impartirá la inducción
- b. Presentación del organigrama de la aérea se sugiere que contenga título, nombre, clave y foto de la persona.
Presentación con compañeros y compañeras y áreas relacionadas con sus labores.
- c. Las especificaciones de los objetivos del trabajo, que son los aspectos más específicos del trabajo, se divulgan para hacerle saber las expectativas que debe cumplir el trabajo.
- d. Especificación del puesto, se debe proporcionar al colaborador una copia del análisis o descripción del puesto que ocupa, incluyendo una parte esencial de su razón para trabajar en la organización.
- e. Las operaciones a realizar se describen en términos generales.
- f. La persona que imparte la inducción debe realizar la actividad.
- g. La actividad se repite paso a paso, explicando paso a paso.
- h. La persona que realiza la inducción corrige y retroalimenta al colaborado

Variables que deberán cubrirse como parte del contenido temático de la inducción	¿Se cubrieron?		Escala de logro				
	No	Sí	Min. 1	2	3	Máx. 4	5
1. Presentación con el jefe inmediato y con la persona que impartirá la inducción.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Presentación del organigrama del área	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Presentación con compañeros y compañeras y áreas relacionadas con sus labores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Especificación de los objetivos del puesto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Especificación de funciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Operaciones (concretas y definidas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Especificación de uso del equipo, material de trabajo o ambos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Explicación de la rutina diaria (distribución física, entradas, salidas, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Responsabilidad sobre personas, instalaciones, bienes inmuebles, materiales y equipos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Jerarquía y contactos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Puestos afines y personas que desempeñan el mismo puesto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Describa la estrategia que utilizó para facilitar la adaptación del nuevo integrante de su área del trabajo (parte afectiva).							

Firma del titular del área

Firma de quien impartió y quien recibió la inducción

Figura 2. Formato de evaluación de la inducción al puesto. Tomado de "Administración de recursos humanos", Grados, 2013, p.339.

2.2.8. Capacitación del personal.

La capacitación siempre se entiende como el proceso mediante el cual una persona se prepara para sobresalir en las tareas específicas del puesto que ocupa. Actualmente, el coaching es una forma de desarrollar las habilidades de las personas para que puedan ser más productivos, creativos e innovadores, para que contribuyan mejor a los objetivos de la organización y se vuelvan más valiosos (Chiavenato, 2018).

2.2.8.1. Objetivos de capacitación.

Los principales objetivos de la capacitación son:

- a. Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
- b. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no solo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
- c. Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración (Chiavenato, 2018, p.332).

2.2.8.2. Ciclo de la capacitación.

Es un acto intencional de proporcionar los medios de aprendizaje, un fenómeno resultante de los esfuerzos individuales. El proceso de capacitación se asemeja a un modelo de sistema abierto, cuyos componentes son:

- a. Insumos (entrada o inputs). Como educando, recursos de la organización, información, conocimientos, etc.
- b. Proceso u operación. Como procesos, aprendizaje individual, programas de capacitación, etc.
- c. Productos (salidas u outputs). Como personal capacitado, conocimientos, competencias, éxito o eficacia organizacional.
- d. Realimentación (*feedback*). Como evaluación de los procedimientos y resultados de la capacitación ya sea con medios informales procedimientos sistemáticos.

- Razones por lo cual es obligatorio implementar capacitación de personal en la empresa:

1. Mejora de habilidades y relaciones. Cuando la capacitación de los empleados se implementa con éxito, las relaciones y las habilidades mejoran, como el trabajo en equipo, ambiente de trabajo, capacidad de liderazgo, etc.; por esta razón la interacción y la comunicación juntas se pueden ver de cerca, fomentando así la motivación y formando una mentalidad más receptiva al cambio.

2. Mejora de los servicios de recursos humanos. Esto sucede porque fortalece los canales de comunicación dentro de la jerarquía de la empresa. También queda claro qué procesos ocurren y por qué fallan.
3. Hacer que los trabajadores sean más integrales. Esto no solo aumenta la versatilidad de las personas, sino que también crea personas más completas y comprensivas en todos los aspectos, facilitando el desarrollo personal y profesional.
4. Medir el desempeño de procesos y tareas. Al capacitar a los empleados de manera óptima, no solo es posible detectar empleados que realizan tareas deficientes, retrasos en el progreso, pérdida de materiales, altas infracciones disciplinarias, alta tasa de rotación de empleados, alta rotación, etc., sino también averiguar qué falló, por qué y cómo mejorar.
5. Ralentiza el proceso de inducción. Todos los empleados tienen algo que aprender de su trabajo, porque se especializan en sus actividades hasta el punto en que pueden documentar completamente todas las operaciones que realizan. Al documentar estos procesos en una plataforma de aprendizaje virtual, hace que cuando los empleados abandonen la empresa, el proceso de cambio no sea demasiado drástico. (Durán, 2018).

2.3.8.3. Proceso de capacitación.

La capacitación es un proceso cíclico y continuo que pasa por cuatro etapas:

- a. El diagnóstico. Se incluye la realización de un inventario de las necesidades de capacitación, las necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.
- b. El diseño. Incluye la preparación de proyectos o capacitación para satisfacer las necesidades identificadas.
- c. La implantación. Es ejecutar y dirigir el programa de capacitación.
- d. La evaluación. Incluye el almacenamiento de los resultados obtenidos de la capacitación. Esto significa alcanzar el nivel de desempeño que la organización desea a través del desarrollo continuo de las personas que allí laboran. Para lograr esto, es deseable crear y desarrollar una cultura interna que adapte la capacitación desafiante a los cambios organizacionales. (Chiavenato, 2018, p.377).

2.2.8.4. Diagnóstico de las necesidades de capacitación.

La primera etapa de la capacitación es un inventario de las necesidades de formación presentadas por la empresa. Estos requerimientos no siempre son obvios y deben diagnosticarse en base a una serie de evaluaciones e investigaciones internas capaces de identificarlas y descubrirlas. La necesidad de formación es la brecha en la preparación de una carrera, es la diferencia entre lo que una persona necesita saber y hacer y lo que realmente sabe y hace.

La capacitación en la empresa debe ser una actividad progresiva, permanente e ininterrumpida, aun cuando los colaboradores demuestren un desempeño óptimo, siempre se debe incentivar la orientación y mejora de habilidades y capacidades. La base principal de los programas de mejora continua es la formación continua de los colaboradores para un mejor rendimiento (Chiavenato, 2018).

Tabla 4*Pasos para levantar un inventario de las necesidades de capacitación*

Pasos	Procesos
Análisis organizacional	Diagnóstico de la organización, determinación de la misión y la visión, así como de los objetivos estratégicos de la organización.
Análisis de los recursos humanos	Determinación de cuáles son los comportamientos, las actitudes y las competencias necesarias para alcanzar los objetivos de la organización.
Análisis de los Puestos	Estudio de los requisitos que exigen los puestos, sus especificaciones y cambios.
Análisis de la capacitación	Objetivos que serán utilizados en la evaluación del programa de capacitación.

Nota. Tomado de “Gestión del talento humano”, Chiavenato, 2018, p. 379.

2.2.8.5. Diseño del programa de capacitación.

Es la segunda etapa del proceso, hace referencia a la planificación de las acciones de capacitación y debe tener un objetivo puntual; es decir, una vez que se ha realizado el diagnóstico de los requerimientos de capacitación o un mapa con las algunas de las competencias disponibles y las que se necesitan, es necesario plantear la forma de atender esas necesidades en un programa integral y cohesionado.

Tabla 5*La programación de la capacitación*

Aspectos de capacitación	Proceso
¿Quién debe ser capacitado?	Personal en capacitación o educandos
¿Cómo capacitar?	Métodos de capacitación o recursos institucionales
¿En qué capacitar?	Asunto o contenido de la capacitación
¿Quién capacitará?	Instructor o capacitador
¿Dónde se capacitará?	Local de la capacitación
¿Cuándo capacitar?	Época u horario de la capacitación
¿Para qué capacitar?	Objetivos de la capacitación

Nota. Tomado de "Gestión del talento humano", Chiavenato, 2018, p.380

2.2.8.6. Ejecución del programa de capacitación.

La conducción, implantación y ejecución del programa es la tercera etapa del proceso. Existe una línea variada de tecnologías para la capacitación. También existen diversas técnicas para transmitir la información necesaria y para desarrollar las habilidades requeridas en el programa de capacitación.

- Tipos de capacitación

La capacitación se puede dar de varias maneras: en el trabajo, en clase, por teléfono, por medio de la computadora o por satélite. Los medios son muy variados. Por cuanto se refiere al lugar donde ocurre, la capacitación puede ser:

- a. La capacitación en el puesto es una técnica que proporciona información, conocimiento y experiencia en cuanto al puesto.
- b. Las técnicas de clase utilizan un aula y un instructor para desarrollar habilidades, conocimientos y experiencias relacionados con el puesto.

- Técnicas de capacitación

Existen varias técnicas de capacitación, a saber:

- a. Lectura. Es la técnica más utilizada para transmitir información en programas de capacitación. Implica una situación en la cual un instructor presenta verbalmente información a un grupo de oyentes.

b. Instrucción programada. Es una técnica útil para transmitir información en programas de capacitación. El aprendizaje programado aplica sin la presencia ni la intervención de un instructor.

c. Capacitación en clase. Es el entrenamiento fuera del lugar de trabajo, los colaboradores son reunidos en el local y cuentan con la ayuda de un instructor, profesor o gerente que transmite el contenido del programa de capacitación.

d. Capacitación por computadora. Con ayuda de la tecnología de la información, se puede realizar por medio de CD o DVD y con la ayuda de multimedia.

e. *E-learning*. Se refiere al uso de las tecnologías de internet para entregar una amplia variedad de soluciones que aumentan el desempeño y el conocimiento de las personas.

La forma correcta para llevar a cabo la capacitación en el puesto:

1. Preparar. Se decide qué empleados necesitan capacitarse, cuál será la mejor secuencia o pasos a seguir en la capacitación, así como la mejor manera de enseñar esos pasos. Tenga preparado los materiales, recursos y equipo.

2. Reafirmar. Hacer que cada empleado se sienta cómodo. Aprender de la experiencia anterior y adaptarse conforme a ella. Tratar que el empleado se sienta interesado, tranquilo y motivado para aprender.

3. Orientar. Mostrar a los empleados la manera correcta de realizar el trabajo, explicarles por qué se hace así, comentar cómo se relaciona con otros trabajos.

4. Desempeñar. Cuando los empleados estén listos se les debe permitir que lo intenten por sí solos, brindarles la oportunidad de practicar y guiarlos en los puntos difíciles, proporcionarles ayuda y asistencia al principio y luego cada vez en menor medida.

5. Evaluar. Revisar el desempeño de los empleados y preguntarles cómo, por qué, cuándo y dónde deben realizar sus funciones, corregir los errores, repetir las instrucciones.

Reforzar y revisar. Brindar elogios, estímulos y retroalimentación respecto al desempeño del colaborador, seguir la conversación y expresar su confianza en la forma en la que labora.

f. La evaluación de los resultados de la capacitación. La etapa final es la evaluación para conocer la eficacia, es decir, para saber si la capacitación realmente cumplió con los requerimientos de la organización, las personas y los clientes (Snell, Morris y Bohlander, 2017).

Tabla 6

La evaluación de los resultados de la capacitación

Aspectos a evaluar	Programas
Rendimiento de la inversión	El programa de capacitación produce beneficios para la empresa y sus resultados compensan ampliamente los costos.
Resultado	El programa de capacitación tiene impacto en los negocios de la empresa y agrega valor a la organización, el cliente y el mercado.
Desempeño	El programa de capacitación provoca cambios en el comportamiento del aprendiz en el trabajo. Hay una transferencia de lo aprendido al lugar de trabajo y a la actividad de aprendiz.
Aprendizaje	El programa de capacitación provoca cambios en el conocimiento, las habilidades y las actividades del aprendiz y mejora sus competencias personales.
Reacción del aprendiz	El programa de capacitación provoca satisfacción y mejora la actitud del aprendiz y predispone a futuras acciones planificadas de nuevo conocimiento, habilidades y actitudes.

Nota. Tomado de “Gestión del talento humano”, Chiavenato, 2018, p.389.

2.2.9. Evaluación de desempeño.

“La evaluación del desempeño es una evaluación sistemática del desempeño de una basada en las actividades que realiza, las metas y resultados que debe lograr, las habilidades que proporciona, el nivel y su potencial decrecimiento” (Chiavenato, 2018, p. 245).

2.2.9.1. Métodos tradicionales de evaluación del desempeño.

“Evaluar el desempeño de un gran número de personas en las organizaciones, utilizando criterios (...). Los métodos tradicionales de evaluación del desempeño más comúnmente utilizados son: escala gráfica, selección forzada, estudio de campo, incidente crítico y lista de verificación” (Chiavenato, 2018, p.253).

a. Escalas gráficas

“Es una tabla de doble asiento, donde se registra, en los renglones, los componentes de la evaluación y en las columnas las notas de la evaluación del manejo. Los componentes de la evaluación representan los criterios importantes (...)” (Chiavenato, 2018, p.255).

Tabla 7

Ejemplo de escala de gráfica de evaluación del desempeño

Factores	Excelente	Bueno	Regular	Tolerante	Malo
Producción (cantidad de trabajo realizado)	Siempre supera los parámetros	A veces supera los parámetros	Satisface los parámetros	A veces debajo de los parámetros	Siempre debajo de los parámetros
Calidad (esmero en el trabajo)	Trabajo de calidad excepcional	Trabajo de calidad superior	Calidad satisfactoria	Calidad satisfactoria	Trabajo de pésima calidad
Conocimiento del trabajo (pericia en el trabajo)	Conoce todo el Trabajo	Conoce más de lo Necesario	Conoce lo suficiente	Conoce parte del trabajo	Conoce poco al trabajo
Cooperación (relaciones interpersonales)	Excelente espíritu de colaboración	Buen espíritu colaboración	Colabora normalmente	Colabora poco	No colabora
Comprensión de las situaciones (capacidad para resolver problemas)	Excelente capacidad intuitiva	Buena capacidad intuitiva	Satisfactoria capacidad intuitiva	Poca capacidad intuitiva	Ninguna capacidad intuitiva
Creatividad (capacidad para innovar)	Siempre tiene excelentes ideas	Casi siempre tiene excelentes ideas	Algunas veces presenta ideas	Rara vez presenta ideas	Nunca presenta ideas

Nota. Tomado de “*Gestión del talento humano*”, Chiavenato, 2018, p.255.

- Elección forzada

“La elección forzada consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de bloques de frases descriptivas que se enfocan en determinados aspectos del comportamiento. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases” (Chiavenato, 2018, p.254).

Evaluación de desempeño									
Nombre.....			Puesto.....			Departamento.....			
A continuación, encontrara bloques de frases. Anota una X en la columna que aparece a un lado con el signo + para indicar cuál es la frase que mejor define el desempeño del trabajador y con el signo - para lo que menos lo define. No deje ningún bloque sin llenar dos veces.									
Presenta producción elevada.	Nº	+	-				Nº	+	-
Comportamiento Dinámico.					Tiene dificultad para lidiar con las personas.				
Tiene dificultad con los números.					Tiene bastante iniciativa.				
Es muy sociable					Le gusta reclamar, teme pedir ayuda.				
Tiene espíritu de equipo.					Tiene potencial desarrollo.				
Le gusta el orden.					Toma decisiones con criterio.				
No aguanta la presión.					Es lento y tardío.				
Acepta críticas constructivas.					Conoce su trabajo.				

Figura 3. Método de evaluación por medio de la elección forzada. Tomado de “Gestión del talento humano”, Chiavenato, 2018, p.254.

- Investigación de campo

“Se basa en el principio de la responsabilidad de línea y la función de *staff* en el proceso de evaluación del desempeño. Requiere de entrevistas entre un especialista en evaluación (*staff*) y los gerentes (línea) para, (...) evaluar el desempeño (...)” (Chiavenato, 2018, p.254).

- Método de los incidentes críticos

“Método tradicional de evaluación del desempeño muy sencillo y se basa en las características extremas (incidentes críticos) que representan desempeños sumamente positivos (éxito) o negativos (fracaso). El método no se ocupa del desempeño normal, sino de desempeños excepcionales, (...)” (Chiavenato, 2018, p.256).

Evaluación de desempeño		
Nombre.....	Puesto.....	Departamento.....
Aspectos excepcionalmente Positivos		Aspectos excepcionalmente negativos
Atiende correctamente a las personas.		Comete muchos errores.
Facilidad para trabajar en equipo		Falta visión amplia de los asumidos
Presenta ideas innovadoras.		Tarda en tomar decisiones.
Tiene características para el liderazgo.		Espíritu conservador y limitado
Facilidad para argumentar		Dificultad para manejar los números
Espíritu muy emprendedor		Comunicación deficiente

Figura 4. Método de evaluación de desempeño de incidentes críticos. Tomado de “Gestión del talento humano”, Chiavenato, 2018, p.256.

- Listas de verificación

Es un método tradicional de evaluación del desempeño, se evalúa mediante un (*checklist*) para cada colaborador. Cada uno de esos factores del desempeño recibe una evaluación cuantitativa, como se muestra en la siguiente figura. Esta lista de verificación funciona como una especie de recordatorio para que el gerente evalúe las características principales de un colaborador. En la práctica esto es una simplificación del método de las escalas gráficas.

Evaluación de desempeño											
Nombre.....			Puesto.....			Departamento.....					
Áreas de desempeño					Áreas de desempeño						
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
Habilidades para decidir						Iniciativa personal					
Acepta cambios						Soporta					
Acepta dirección						Conoce el trabajo					
Acepta responsabilidades						Liderazgo					
Actitud						Calidad de trabajo					
Cumple reglas						Cantidad de producción					
Cooperación						Prácticas de seguridad					
Autonomía						Planificación y organización					
Presta atención a costos						Cuida al patrimonio					

Figura 5. Método de evaluación del desempeño por medio de listas de verificación. Tomado de "Gestión del talento humano", Chiavenato, 2018, p.257.

2.3. Marco conceptual

2.3.1. Actitud.

Según Chiavenato (2014) la actitud es “el comportamiento personal frente a las situaciones con que se enfrenta a diario, también representa el estilo personal de hacer que las cosas sucedan, la manera de dirigirse, motivar, comunicar y realizar las cosas” (p.3).

2.3.2. Conocimientos

Según Chiavenato (2014) los conocimientos son “el acervo de informaciones, conceptos, ideas, experiencias y aprendizajes que posee cada la persona acerca de su especialidad” (p.2).

2.3.3. Capacitación del personal.

Según Dessler y Valera (2017) la capacitación del personal es “la adquisición de conocimientos teóricos, técnicos y prácticos que van a contribuir al desarrollo de la persona en el desempeño de una actividad” (p.154).

2.3.4. Diagnóstico organizacional.

Según Chiavenato (2014) el diagnóstico organizacional es “un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización para definir e interpretar cuáles son sus problemas, puntos frágiles y ponerles solución” (p.299).

2.3.5. Ejecución.

Según Chiavenato (2014) la ejecución es “poner por obra una cosa, por lo cual en el personal la toma de decisiones se descentraliza y se delega que trabaja en la base de la organización, o sea, en el nivel operativo” (p. 34).

2.3.6. Filosofía organizacional.

De acuerdo a López y Alfonso (2013) la filosofía organizacional es “el conjunto de virtudes, prácticas y creencias que son la razón de ser de la empresa y representan el pacto de la organización ante la sociedad” (párr. 6).

2.3.7. Gestión del talento humano.

“Todas aquellas estrategias unificadas y diseñadas para ayudar a las organizaciones a hacer el mejor uso posible de su capital humano, cumplir los objetivos (...) mediante la creación de una cultura organizacional que fomente la felicidad y el compromiso” (Pérez, 2017, s/p).

2.3.8. Selección de personal.

Según Chiavenato (2014) la selección de personal es “la elección del hombre adecuado para el puesto adecuado. Por lo tanto, busca entre los colaboradores reclutados a los más idóneo para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficacia y el desempeño del personal” (p. 144).

Capítulo III. Diagnóstico a los procesos técnicos del personal de la empresa E- Business Distribution Perú

Este capítulo se ha basado en la metodología de Piñeyro y Aragón (2018). Para la elaboración del diagnóstico situacional a los procesos de gestión del talento humano en el EBD PERÚ rubro de telecomunicaciones se plantea lo siguiente:

3.1. Herramienta de diagnóstico: Encuesta aplicada y entrevista estructurada

Recopilación y tabulación de la información correspondiente a la entrevista dirigida al área administrativa.

Se registraron las respuestas de las 15 preguntas realizadas a los gerentes de la empresa EBD PERÚ S.A., dicha información se tabuló obteniendo los resultados y realizando el análisis pertinente.

3.1.1. Recolección y tabulación de la información correspondiente a la encuesta dirigida al área operativa.

Se recolectaron las respuestas de las 20 interrogantes realizadas a las áreas operativas.

3.2. Aspectos Organizacionales

3.2.1. Datos generales.

- a. Nombre de la Entidad: E-Business Distribution Perú S.A.- EBD Perú S.A.
- b. Departamento: Lima
- c. Dirección: Av. José Gálvez Barrenechea 996, San Isidro-Lima – Lima, teléfono: (01) 7125000
- d. Página WEB: <https://www.EBDPerú.com/clientes/>

3.2.2. Misión.

Crear valor en el cliente a través del uso de las tecnologías de información y comunicación con un claro compromiso de servicio que nos lleve a construir relaciones de largo plazo como socios de negocios.

3.2.3. Visión.

Ser una empresa que esté siempre presente en los más grandes proyectos en Latinoamérica.

3.2.4. Historia.

Hace 43 años nace EBD Perú (e-business distribución Perú) esta historia empieza con la expropiación que realiza el gobierno militar en los años 70 a la compañía de telecomunicaciones Alcatel y producto de ello se estableció la idea de establecer un nueva compañía y fue en el año 2000 cuando inició un innovador proceso de comercialización de los productos de Alcatel, con una nueva imagen ,luego de que esta empresa decidiera vender la parte comercial a sus contrapartes nacionales y estos vendedores que también comercializaban sus productos dejaran de depender de la distribución de Alcatel . Esta solución permite la aparición EBD Perú como empresa independiente, quien ya no tiene solo un rol como intermediario comercializador y poco a poco se convierte en una excelente elección para el cliente en nubes de comunicaciones empresariales en el mercado de hoy. Dicho servicio se adquiere en el misma condición que la empresa Alcatel vende a sus clientes. Hoy en día, EBD representa a muchas más compañías, Cisco, Alcatel y HP con la comercialización de sus productos y servicios a su vez ofrece asesoría y auditoría, con la cual promueven un exitoso servicio posventa..

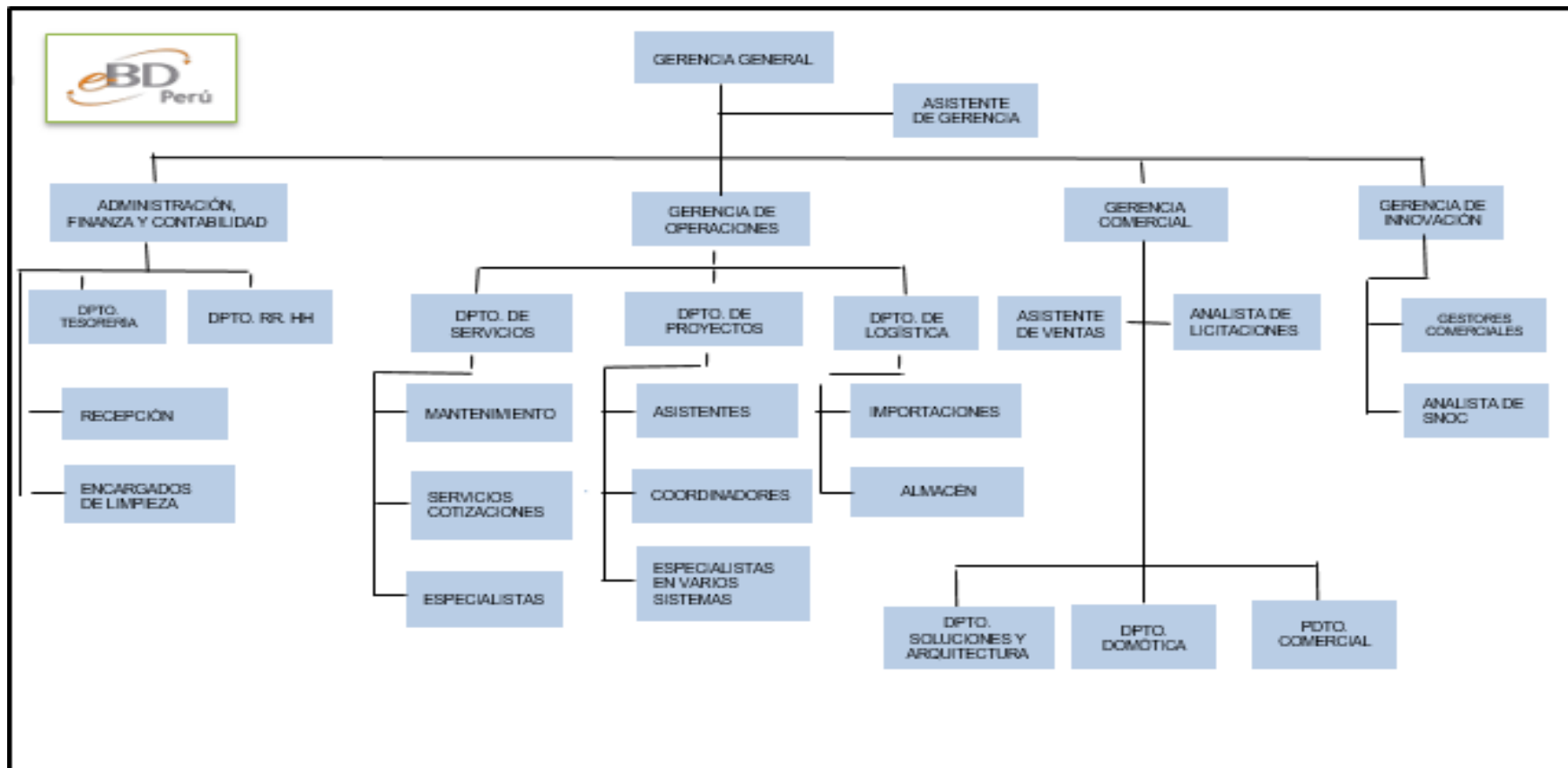


Figura 6. Organigrama de la Gerencia Administrativa de la Empresa EBD PERÚ S.A.

De la explicación del organigrama se agregó el puesto de analista de SNOC teniendo las funciones de

N°	Área	Cargo	Empleados
1	Gerencia general	Gerente general	1
2	Apoyo	Asistente de gerencia	1
3	Gerencia Comercial	Gerente comercial	1
4	Gerencia de Administración y Finanzas	Gerente financiero administrativo	1
5	Gerencia de Operaciones	Gerente de operaciones	1
6	Dpto. de Proyectos	Jefe de Oficina de PMO	1
7	Dpto. de Proyectos	Asistente de proyectos	1
8	Dpto. de Proyectos	Coordinador de proyectos	4
9	Dpto. de Proyectos	Supervisor de proyectos	2
10	Dpto. de Proyectos	Ingeniero Tel. I - <i>Data Network Solutions</i>	1
11	Dpto. de Proyectos	Ingeniero Tel. II - <i>Contact Center Solutions</i>	2
12	Dpto. de Proyectos	Ingeniero Tel. I - <i>Contact Center Solutions</i>	1
13	Dpto. de Proyectos	Ingeniero Tel. II - <i>Interprise Communication Solutions</i>	1
14	Dpto. de Proyectos	Ingeniero Tel. I - <i>Office Communication Solutions</i>	1
15	Dpto. de Proyectos	Ingeniero Tel. III - <i>Leader in Communication Solutions</i>	1
16	Dpto. de Proyectos	Ingeniero Tel. II - <i>Data network solutions</i>	1
17	Dpto. de Proyectos	Técnico Tel. II - <i>Structured cabling</i>	2
18	Dpto. de Proyectos	Ingeniero de infraestructura	1
19	Dpto. de Proyectos	Ingeniero Tel. I - <i>Interprise communication solutions</i>	1
20	Dpto. de Proyectos	Técnico Tel. II - <i>Video conferencing systems</i>	2
21	Dpto. de Proyectos	Ingeniero Tel. I - <i>Structured cabling</i>	2
22	Dpto. de Proyectos	Desarrollador Genesys	3
23	Dpto. de Proyectos	Especialista en comunicaciones	1
24	Dpto. de Servicios	Ejecutiva de contrato	2
25	Dpto. de Servicios	Coordinador de Mantenimiento	1
26	Dpto. de Servicios	Coordinador de servicios	2
27	Dpto. de Servicios	Técnico Tel. II - <i>Office communication solutions</i>	2
28	Dpto. de Servicios	Especialista en comunicaciones	3
29	Dpto. de Servicios	Técnico Tel. II - <i>Enterprise communications solutions</i>	2
30	Dpto. de Servicios	Jefe de Servicios	1
31	Dpto. de Servicios	Técnico Tel. II - <i>Technical support</i>	3
32	Dpto. de Servicios	Ingeniero Tel. I - <i>Enterprise communication solutions</i>	2
33	Dpto. de Servicios	Ingeniero Tel. I - <i>Contact center solutions</i>	2
34	Dpto. de Servicios	<i>Software consulting</i>	1
35	Dpto. de Servicios	Analista <i>help desk</i>	2
36	Dpto. de Servicios	Ingeniero Tel. II - <i>Contact center solutions</i>	3
37	Dpto. de Servicios	Ingeniero Tel. II - <i>Data network solutions</i>	3
38	Dpto. de Servicios	Técnico Tel. II - <i>Office communications solutions</i>	2
39	Dpto. de Servicios	Líder del equipo de Genesys	1
40	Dpto. de Mantenimiento	Analista <i>help desk</i>	4

Figura 7. Cuadro de áreas, cargos y números de empleados, primera parte.
Fuente: la empresa.

N°	Área	Cargo	Empleados
41	Dpto. de Mantenimiento	Técnico Tel. I - <i>Solutions developer</i>	3
42	Dpto. de Mantenimiento	Ingeniero Tel. I - <i>Data network solutions</i>	4
43	Dpto. de Mantenimiento	Especialista de voz junior	2
44	Dpto. de Mantenimiento	Analista <i>help desk</i>	2
45	Dpto. de Mantenimiento	Soporte técnico	2
46	Dpto. de Logística	Jefe de Logística	1
47	Dpto. de Logística	Analista de logística e importaciones	1
48	Dpto. de Logística	Asistente de logística	1
49	Dpto. de Logística	Recepcionista	1
54	Dpto. de Ventas	Asesor comercial	1
55	Dpto. de Ventas	Asistente comercial	1
56	Dpto. de Innovación	Gestor comercial de servicio <i>cloud</i>	1
57	Dpto. de Innovación	Ingeniero Tel. II - <i>Enterprise communications solutions</i>	1
58	Dpto. de Innovación	Asistente de marketing	1
59	Dpto. de Tesorería	Jefe contable	1
60	Dpto. de Tesorería	Tesorería	1
61	Dpto. de Tesorería	Asistente contable – impuestos	1
62	Dpto. de Recursos Humanos	Jefe de Recursos Humanos	1
63	Dpto. de Recursos Humanos	Asistente de Recursos Humanos	1
			100

Figura 8. Cuadro de áreas, cargos y números de empleados, segunda parte.
Fuente: la empresa.

3.3. Diagnóstico situacional en EBD Perú S.A.

El objetivo del diagnóstico es examinar el problema que afronta el Área de Recursos Humanos en EBD PERÚ S.A. de manera minuciosa y a fondo, evidenciar los factores y las debilidades que ocasionan el problema y preparar información necesaria para tomar una decisión sobre como orientar la tarea encaminada y dar una solución del problema en la ineficiencia en el proceso técnico del personal en la empresa en mención.

3.3.1. Hechos que deben quedar establecidos.

Los hallazgos a través de la observación y de ver la revisión física de los documentos técnicos y de gestión, se observa y evidencia una baja desmotivación y productividad del trabajador, esto denota una preocupación en la organización por lo que debe pensar, cuál debe ser el resultado final de esa fase del diagnóstico, sobre cuya base el proceso podrá continuar a la fase siguiente.

Esto incluye en particular, en la siguiente definición:

3.3.1.1. El problema.

Se puede percibir y materializar ineficiencia en los procesos técnicos en EBD PERÚ S.A. en la inducción del personal pasando por la evaluación de su desempeño, que ayude a mejorar dos categorías primordiales de problemas: Corrección y de mejoramiento continuo, estas categorías presentan una característica en común: determinar lo que debería estar sucediendo, es decir, la situación ideal deseada, lo cual implica descripción y análisis en los procesos técnicos en el Área de Recursos Humanos.

-Aspectos o características que identificaran un problema

1. Identidad de indicios. Implica que engloba la rentabilidad final obtenida en cada sol vendido, por lo cual la empresa obtiene ingresos y egresos; en el cual involucra primero entender el problema y sus síntomas.
2. Aumento de los costos de producción. Se está dado por una porción adicional de una unidad de producción que hace que el precio aumente, el aumento absoluto en el adicional al precio total considerado como resultado del aumento absoluto en la producción.
3. Desmotivación del personal. Este dado en los estímulos externos o internos que llevan a un individuo a desarrollar una acción.
4. Subutilización de la capacidad instalada. Es un elemento determinante en la competitividad del producto o servicio frente a otros competidores en el mercado.
5. Disminución en la productividad laboral del trabajador. Es un factor que enfrentan constantemente las empresas. Tener empleados menos productivos tiene un impacto directo en la rentabilidad del negocio por la falta de escasez de inversiones.
6. Personal mal ubicado en las diferentes áreas de la EBD PERÚ S.A. Se refiere a falta de compromisos, renunciadas, deslealtad, conflictos, resiliencia al

cambio, y aunque se haya considerado las medidas necesarias para realizar una contratación de un nuevo talento no siempre ellos poseen las características para que identifique y resuelva los problemas con su iniciativa en la organización.

7. Ubicación física y en la empresa. ¿En qué dependencia, oficina se ha detectado el problema? ¿Si es solo el proceso técnico en el área de RR. HH. o en otras áreas que pueden estar afectando?

8. Tenencia del problema. ¿Qué personas o áreas se ven afectadas por la existencia del problema?

9. Magnitud. Debe cuantificarse el volumen de la pérdida en número de horas trabajadas, dinero, capacidad de producción insuficientemente utilizada, valores de sobrecostos.

10. Perspectiva cronológica. ¿Desde cuándo existe el problema?, ¿con qué frecuencia se ha observado por ejemplo varias veces, periódicamente?

3.3.1.2. Causas del problema.

El objetivo fundamental del diagnóstico es determinar las fuerzas y los actores que ocasionan el problema. El diagnóstico iniciará con algún conocimiento preliminar o algunas hipótesis acerca de las causas. Existe el riesgo de especular, pero mediante la investigación, reunión y análisis de los datos proporcionará un punto de partida para la investigación.

Para el desarrollo de la investigación será necesario hacer un análisis y una descripción de los procesos de talento humano, cuyo proceso técnico en el Área de Recursos Humanos que consta de las siguientes fases: reclutamiento, selección, contratación, capacitación y evaluación de desempeño.

Teniendo en cuenta lo planteado anteriormente surge la siguiente pregunta: ¿cuáles son las principales características que hacen deficiente el proceso técnico de personal de la empresa E-Business Distribution Perú S.A. (EBD Perú SA) – rubro: telecomunicaciones, ¿al realizar un diagnóstico situacional?, estos alcances ayudarán brindar una propuesta planteada con base en los resultados que se adquieren en el presente estudio de investigación.

3.3.1.3. Proceso del diagnóstico.

El diagnóstico situacional se realiza en cuatro etapas principales:

1. Definición del marco y decisión de los datos que se han de reunir
2. Investigación de hechos o reunión de datos
3. Informe al cliente
4. Conclusiones
5. Recomendaciones
6. Anexos que sustenten los instrumentos utilizados “encuestas”

3.3.1.4. Plan para la recolección de datos.

Esta sección está definida en el capítulo IV denominado “Metodología”, al definir los alcances de los datos, el investigador, tiene presente que el objetivo de estudio es impulsar la adopción de medidas con respecto al problema identificado y proponer medidas correctivas que mejoren el funcionamiento de la organización. Los hechos que se han de recopilar e investigar tuvo que determinarse en estrecha colaboración con los trabajadores y el investigador, en especial con los miembros de la empresa que saben qué registros se llevan, su grado de fiabilidad y qué datos habrá que buscar en otras fuentes. Esto incluye la definición del contenido de los datos, su grado de precisión, el período de tiempo y la extensión que abarcan, así como los criterios de clasificación y tabulación. El investigador tuvo que explicar al personal por qué necesita ciertos datos sobre acontecimientos, situaciones y problemas que pueden guardar cierta relación con el problema del que se ocupa.

3.3.1.5. Organización y tabulación de los datos.

El trabajo preparatorio de recopilación incluye decisiones sobre la empresa E-Business Distribution Perú S.A. y la tabulación del instrumento utilizado como son las encuestas, que se adoptó considerando el empleo final al que se destinan. Entre las agrupaciones más características figuran las siguientes:

- a. Con respecto a los acontecimientos. Tiempo, frecuencia, índice, tendencias, causas, efectos.
- b. Con respecto al personal. Edad, sexo, nacionalidad, situación familiar, calificaciones, ocupación, extensión del servicio, remuneraciones etc.

c. Con respecto a su productividad laboral. Dimensión, indicadores, valor, características distintivas.

d. Con respecto a los recursos insumos, productos, procesos, y procedimientos. Centros de abastecimientos, distribución geográfica, utilización del equipo, tecnología, estado, uso, etc.

3.3.1.6. Fuentes y formas de obtener datos.

Así tenemos las fuentes de los datos (entrevistas, registros, acontecimientos e indicadores de gestión en RRHH), formas de obtener datos (observación del comportamiento en las oficinas, flujo de operaciones, materiales y trabajadores, métodos de trabajo, ritmo y disciplina, condiciones de trabajo, actitudes y comportamiento del personal de mandos medios, especialistas, y trabajadores y relaciones interpersonales y entre grupos) e instrumento de recolección de datos (cuestionarios, entrevistas y reuniones).

3.3.1.7. Análisis de los hechos.

Los datos no se pueden utilizar sin un análisis cuyo objetivo va más allá de la investigación y evaluación. El último objetivo del proceso de recolección consistió en iniciar el cambio y el análisis de los hechos, las cuales deben acercarnos al objetivo trazado en la investigación. El otro aspecto importante que se puede notar es que el investigador tuvo la capacidad potencial para hacerlo y cómo orientar todo el proceso del cambio. La síntesis, en el sentido de formar un todo a partir de partes, obtener conclusiones parciales del análisis de los hechos y elaboramos propuestas de acción, que comenzaron en algún momento durante el análisis.

3.4. Informe que Arrojó el Diagnóstico

El objetivo del informe fue crear una relación colaborativa entre la investigadora y los trabajadores en una etapa inicial del cometido y prevenir las diversas actitudes y reacciones negativas por parte del cliente que a veces son difíciles de evitar, si está mal informado acerca de lo que está realmente sucediendo y si las conclusiones del investigador son consideradas y concientizan sobre estas necesidades.

La información que se le proporciona para diagnóstico le sirve para:

1. Obtener conclusiones y recomendaciones en la presente investigación.
2. Aportar aspectos nuevos acerca de EBD Perú S.A.
3. Ponerlo Poner en conocimiento del enfoque adoptado por el investigador y de los progresos logrados en la investigación.
4. Aumentar la participación del investigador en el proceso técnico de los recursos humanos.
5. Ayudar a la investigadora a seguir por buen camino o a reorientar su trabajo si es necesario.


 Matriz FODA-proceso técnico del personal				
Análisis del entorno interno	Fortalezas (potenciar)		Debilidades (reducir)	
	F1	Gozar de la experiencia de los colaboradores	D1	Falta aplicar los procesos adecuados de reclutamiento, selección e inducción
	F2	Trabajadores identificados con la organización y motivados a capacitarse.	D2	Falta de investigación de antecedentes laborales por la elección de los Candidatos
	F3	Posicionamiento de la marca, con 19 años experiencia en el rubro.	D3	Exceso de tiempo en las entrevistas de selección
	F4	Aplicación de exámenes médicos para los nuevos empleados.	D4	Deficiencia en currículum vitae por ende no se ajusta los requerimientos mínimos para el puesto.
			D5	Desorden en las actividades y metodología en la inducción
Análisis del entorno externo	Oportunidades (aprovechar)		Amenazas (evitar)	
	O1	Todos los empleados gozan de las prestaciones y beneficios a ley	A1	Los requisitos para optar a un puesto son muy escuetos.
	O2	Adaptación a la norma ISO 9001-2015	A2	Competitividad con empresas que referente al mismo servicio.
	O3	Elevar niveles de competitividad en el mercado	A3	Inflación
			A4	Inestabilidad socioeconómica

Figura 9. Elaboración de la matriz FODA. Fuente: Elaboración propia.

3.5. Matriz FODA-estrategias

Principal estrategia se realizará en la empresa de EBD Perú S.A., en cual se ha resumido en cinco como resultado de la matriz FODA.

1. La reestructuración del Área de Recursos Humanos de EBD Perú S.A. (F₄ O₁ O₂).
2. Desarrollo del potencial humano a través de la capacitación e investigación continua para ser más productivos. Estrategia fundamental de EBD Perú S.A. (D₂ D₃ O₃).
3. Estrategias de mejora tecnológica para ser más eficientes en la empresa de EBD Perú S.A. (D₃ O₃).
4. Estrategia de mejora medioambiental para la reducción de ceros papeles. (F₁ F₂ F₃ F₅ A₁ A₂ A₃).
5. Estrategia de informatización y de transformación digital en de EBD Perú S.A. (D₄ O₄).

Estrategia.	Valor							Total
	E-1	E-2	E-3	E-4	E-5	E-6	E-7	
1.La reestructuración del Área de RR.HH. de EBD Perú S.A.	4	2	2	4	3	2	4	21
2.Desarrollo del potencial humano a través de la capacitación e investigación continua para ser más productivos.	3	4	3	4	1	3	5	23
3.Estrategias de mejora tecnológica en la empresa para ser más eficientes en la empresa EBD Perú S.A.	2	1	1	1	2	1	1	9
4.Estrategia de mejora medioambiental para la reducción de ceros papeles.	1	4	4	3	4	4	2	22
5.Estrategia de informatización y de transformación digital de EBD Perú S.A.	4	3	4	2	4	4	3	24

Figura 10. Jerarquización de las estrategias mediante técnicas de grupos nominales. Fuente: Elaboración propia.

El diagnóstico organizacional permite la determinación radiográfica de la situación actual de EBD Perú S.A., pudiéndose evaluar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de esta y las posibles estrategias que pueden ser formuladas para su mejora continua.

3.6. Análisis situacional (contexto interno)-comunicación organizacional

En este apartado se abordarán aspectos referentes al contexto interno de la organización como lo son las herramientas de comunicación, las redes, la cultura, así como el liderazgo, todos estos elementos nos permitirán analizar la situación interna que se presenta en la empresa EBD PERÚ S.A.

3.6.1. Herramientas de comunicación organizacional.

La empresa EBD PERÚ S.A. emplea diferentes herramientas o canales de comunicación interna.

- a. Correo electrónico (e-mail). Medio implementado principalmente en el área administrativa, para facilitar la comunicación entre las áreas.
- b. Servicio de mensajería instantánea. Se emplea para reforzar la comunicación que ha sido transmitida de forma verbal, por grupos de redes, etc., lo que se busca es formalizar las comunicaciones.
- c. Intranet. En esta plataforma se informan decisiones, procedimientos, fechas de actividades, información de finanzas, avisos importantes, etc.
- d. Telefonía IP. El empleo de la telefonía es vista como rápida y veloz, las comunicaciones son más directas gracias a su empleo.
- e. Charlas de *coworking*. Se clasifica en reuniones con el personal administrativo (se realizan mensualmente con el fin de comentar los hechos más recurrentes) y reuniones con el personal operativo (estas se llevan a cabo en ocasiones, su función es informar a los colaboradores sobre los nuevos proyectos a realizar).

3.6.2. Redes de comunicación organizacional.

Las redes de comunicación definen los canales por donde fluye la información entre colaboradores dentro de una empresa, la información y las interacciones fluyen de manera formal o informal.

3.6.2.1. Redes formales de comunicación.

Las redes formales suelen ser verticales siguen la cadena de autoridad y se limitan a comunicados relacionados con la labor, por lo tanto, los vectores de comunicación son descendente, ascendente y horizontal.

En la empresa EBD PERÚ S.A. aparece la comunicación de manera descendente cuando el personal directivo informa a las áreas de menor jerarquía sobre los nuevos requerimientos, sobre los proyectos de: telefonía IP, infraestructura, etc., la delegación de responsabilidades se da desde la parte directiva, ya que las decisiones son tomadas en la gerencia general, luego son transmitidas a los gerentes de cada área, ellos transmiten las decisiones a cada colaborador que tienen a su cargo, dicha transmisión de información se realiza a través de correos electrónicos o a través de reuniones.

En lo que se respecta a la comunicación ascendente, esta se presenta dentro de la empresa EBD PERÚ S.A. cuando el personal operativo informa a la gerencia de operaciones sobre sus requerimientos, los problemas en la implementación, etc., para así mejorar la calidad del servicio y entregar los proyectos dentro de un plazo de tiempo determinado.

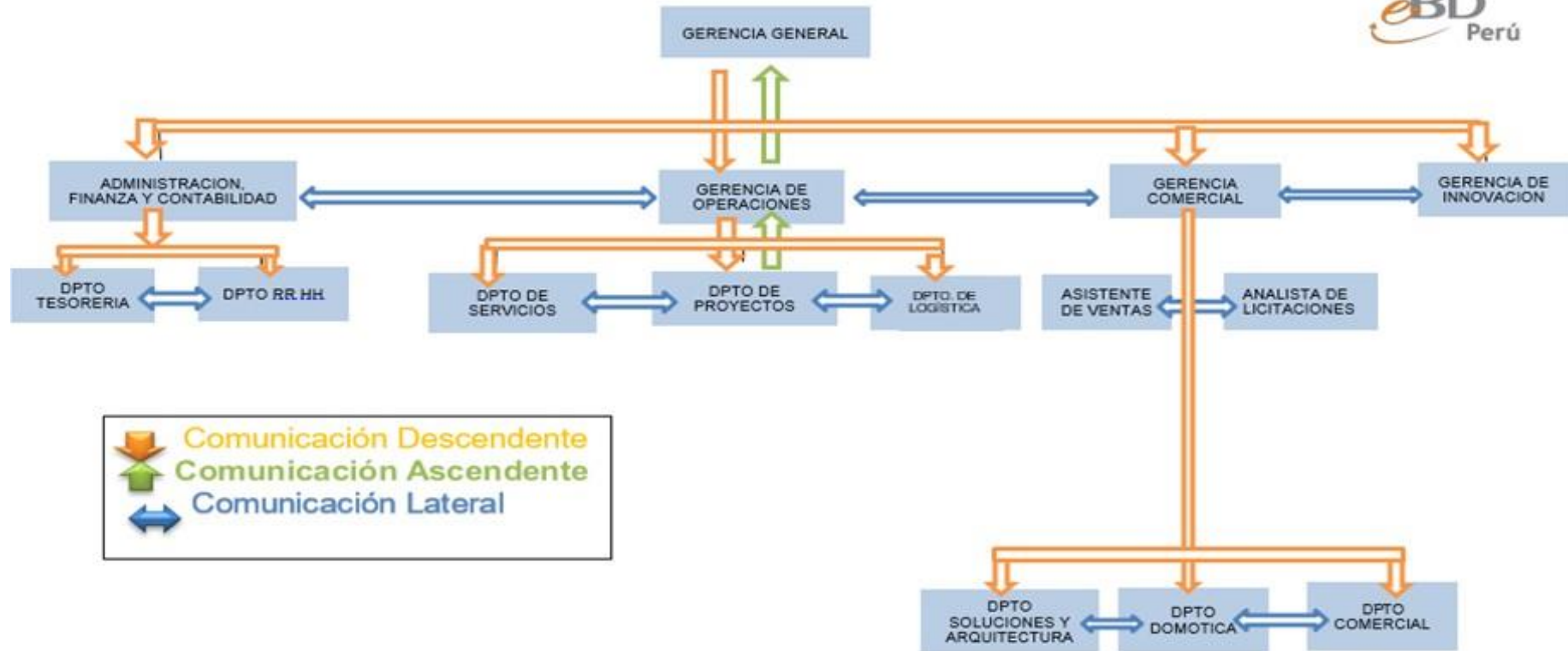


Figura 11. Flujograma de comunicación EBD- Perú S.A.

3.6.2.2. Redes informales de comunicación.

Las redes informales permiten que la información posea libertad, en la empresa EBD PERÚ S.A. se observa principalmente en el área administrativa pues en muchas ocasiones para proporcionar información entre un departamento y otro no se hace uso de los medios o canales formales.

Como ejemplo tenemos que, en lugar de informar primero al Departamento de Proyectos sobre determinado tema, va al intermediario de la gerencia de operaciones. A causa de la cercanía que hay entre el gerente de operaciones con sus empleados y en muchas de las ocasiones resulta más fácil informar presencialmente sobre las necesidades que se presentan, sin embargo, la función principal de las redes informales se da para establecer amistades, (interior de las oficinas administrativas, áreas de operaciones, etc.).

La mayor parte del tiempo los colaboradores de la empresa se comunican de manera informal, por ello continuamente establecen relaciones poco productivas con sus pares, por ello, podemos entender que las redes informales construidas en la empresa EBD PERÚ S.A. afectan, pues no se respetan los niveles jerárquicos establecidos en su estructura organizacional y la comunicación se realiza de colaborador a colaborador, por lo que se genera una informalidad en el proceso, ya que así se filtra información confidencial de un departamento a otro.

3.6.3. Liderazgo organizacional

Este permite influir en las actitudes, conductas y habilidades para lograr los objetivos deseados, en la empresa EBD PERÚ S.A. que se encuentra determinada por cuatro personajes clave: gerente general, administración y finanzas, operaciones, comercial y de innovación.

El líder formal reconocido y asumido dentro de la empresa es el gerente general, dueño y gerente de la empresa EBD PERÚ S.A., él delega las decisiones referentes a la administración y producción de la organización, decide la manera en que se deben realizar y cumplir con los objetivos.

Por otro lado, el gerente comercial posee un rol de líder informal pues, aunque sus funciones se centran en la comercialización de servicios, es visto por los colaboradores como subgerente, pues es quien se encarga de la gerencia cuando el gerente general se ausenta y en muchas de las ocasiones es a quien se dirigen los colaboradores de las oficinas administrativas. Es así como el gerente general y el gerente comercial tienen una buena relación con el personal administrativo y operativo, sin embargo, hay mayor vínculo en la parte administrativa, dicho personal considera que la labor administrativa de dirigir, participar y delegar las actividades y el rumbo de la organización es efectiva y funcional.

En el área de operaciones se puede identificar líderes formales, asignados y uno de ellos es el gerente de operaciones, quien ante los empleados es la autoridad formal y es quien dirige, indica, convence, participa y delega las actividades a realizar. Este directivo, además de desempeñar labores asignadas como control y dirección de manufactura, además cumple roles de comunicación entre las oficinas generales y los colaboradores de la organización, asimismo el gerente de operaciones muestra compromiso y está en constante disposición para colaborar con el desarrollo de la empresa y de cada colaborador, practica la integración debido a que procura que los empleados mantengan relaciones cordiales con sus pares e implementa distintas formas para realizar de manera óptima las actividades establecidas en las metas laborales sobre todo en el aspecto de la producción, se preocupa por la motivación de desempeño de sus colaboradores, además de que genera en los empleados sentimientos de seguridad y confianza en las tareas realizadas por más difíciles que sean.

Se presenta el liderazgo situacional en el gerente de área, pues cumple oportunamente con su trabajo y se manifiestan pocos conflictos entre los miembros de la organización cuando existe dificultad en la comunicación. Como ejemplo tenemos que los trabajadores se encuentran satisfechos con el estilo de liderazgo ejercido por el gerente de operaciones ya que conlleva un efectivo entendimiento ejecutivo de los roles administrativos como lo son la accesibilidad, el trato agradable y la flexibilidad laboral.

Otro líder asignado en la empresa, es el gerente de innovación, cumple como jefe inmediato de los colaboradores operativos, existen dificultades con él porque se produce el ocultamiento de información de protocolos que deben revisarse para continuar el trabajo realizado por el siguiente especialista lo que retrasa la administración de las tareas de los colaboradores, porque no se ha atendido oportunamente y en otros casos este contrato se ha terminado por perder, aunque reconocen que su experiencia, pero no lo visualizan como un líder que los oriente, motive o inspire confianza.

De esta manera se puede decir que la empresa EBD PERÚ S. A se presentan dos estilos de liderazgo:

- a. Liderazgo transformacional. Porque hacen que sus seguidores van más allá de sus intereses personales para lograr el bien de la empresa.
- b. Liderazgo situacional. Porque están relacionadas en las conductas que están relacionadas con las actividades y los vínculos y se centran en indicar, convencer, participar y delegar (Buyatti, 2018, p. 166).

3.6.4. Proceso de cambio organizacional.

Entre los principales cambios que tenemos en un proceso de redefinición o reestructuración son siguientes:

3.6.4.1. Función administración del personal.

Consiste en gestionar los trámites de carácter jurídico y administrativo relacionados con el personal, se integran actividades entre las que destacan:

- Elección y formalización de los contratos
- Gestión de nóminas y seguros sociales
- Gestión de permisos, vacaciones, horas extras, bajas por enfermedad
- Control de absentismo
- Régimen disciplinario

3.6.4.2. Función desarrollo y dirección de recursos humanos.

El objetivo es crear, mantener y desarrollar un recurso humano con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos y metas de la organización.

El desarrollo de los recursos humanos comprende las siguientes actividades:

- Establecer planes de carrera y nuevos perfiles profesionales.
- Evaluar el potencial del personal, gestionar la motivación y controlar el desempeño de tareas.
- Crear planes de formación y realizarlos.
- Estudiar el clima laboral.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los empleados disponibles.
- La formación de los colaboradores en cada área es evaluada en sus competencias y capacidades para luego brindarles línea de carrera

3.6.4.3. Función relaciones laborales.

La función de relaciones laborales está conformada por las actividades de los representantes (comités de empresa, delegados de personal y secciones sindicales), así como a todo lo relativo a las condiciones colectivas del trabajo (negociación de convenios colectivos, etc.), a los conflictos colectivos que se pudieran originar y a sus vías de solución (huelgas, mediación, arbitraje, etc.). En relación a la huelga podemos afirmar que solo se produjo una en los últimos cuatro años y esta se generó como resultado de las exigencias de los trabajadores que se agilice los pagos de sus remuneraciones en tanto existía atrasos en los pagos y los trabajadores se unieron para poner como acuerdo que no regresaría a su labor sea tanto cumplieran con el compromiso de pago de remuneraciones y ahora esta organización depende de los pagos efectuados con puntualidad, por lo que finalmente llegó a una negociación, se estableció una solución que consistía en el abono del sueldo del trabajador en un plazo máximo de 15 días situación que fue cumplida por el área de recursos humanos.

3.6.4.4. Función servicios sociales.

Esta función gestiona determinados servicios generados por la organización o que tercerizados. Los servicios sociales buscan beneficiar a los colaboradores y mejorar el clima laboral esta actividad se realiza cada seis meses y de acuerdo a la demanda establecidos de los proyectos y dependiente a los proyectos adicionales, así mismo los Project manager o jefe de proyecto se hacen acreedores al recibir el beneficio de ser capacitados en el rubro académico de especialización en Gestión de Proyectos (PMP) para poder cumplir con las exigencias de las entidades del estado que solicita dicho requisito, como indispensable para poder acceder a brindar este servicio en la entidad estatal.

3.6.4.5. Función de retribución.

La función de retribución suele integrarse en la administración de personal, con la que se encuentra íntimamente ligada. La finalidad de la función de retribución consiste en establecer las fórmulas salariales (estructura de la nómina, componentes fijos y variables, pagos en especie, etc.), la política de incentivos y los niveles salariales para las distintas categorías. Se trata de diseñar el sistema de retribución y de medir los resultados obtenidos de este.

Dentro de esta retribución podríamos definir una escala salarial de pagos que responde al promedio del pago que realiza el mercado laboral en dichos puestos, a continuación, tenemos la escala remunerativa establecida en la empresa EBD PERU S.A. para cada puesto.

Nº	Área	Básico
1	Gerente de operaciones	18,000
2	Gerente comercial	17,500
3	Jefe del Área Comercial	12,500
4	Jefe de Preventas	12,000
5	Gerente de Administración y Finanzas	12,000
6	Jefe de Oficina de Proyectos	11,000
7	Jefe de Contabilidad	8,000
8	Ing. Genesys	6,800
9	Jefe de Recursos Humanos	6,470
10	Especialista de Comunicaciones	6,000
11	Ing. <i>Contact Center</i>	6,000
12	Coordinador de proyectos	6,000
13	Asesor comercial	5,500
14	Asesor comercial	5,500
15	Especialista III en <i>Networking</i>	5,500
16	Jefe de Logística	5,300
17	Ingeniero Telc. III	5,000
18	Ingeniero Telc. I	4,800
19	Ing. Infraestructura	4,348
20	Coordinador de servicios	4,200
21	Asesor comercial	4,000
22	Especialista eléctrico	3,800
23	Jefe de producto	3,600
24	Asistente de licitaciones	3,500
25	Asistente de gerencia	3,420
26	Ingeniero Tec. I. II	3,400

Figura 12. Cuadro de datos de retribución según cargos, primera parte. Fuente: la empresa.

Nº	Área	Básico
27	Asistente de almacén	3,300
28	Ingeniero Telc. III	3,000
29	Ing. <i>Enterprise Communication</i>	3,000
30	Ejecutiva de contratos	3,000
31	Asistente de ventas	2,880
32	Asistente de contabilidad	2,800
33	Ing. <i>Data Network</i>	2,500
34	Ing. de video conferencia	2,500
35	Asistente del Área de Recursos Humanos	2,050
36	Soporte técnico	2,010
37	Coordinador de mesa de ayuda	2,000
38	Auxiliar de almacén	1,900
39	Asistente de proyectos	1,800
40	Técnico Telc. II - <i>Structured cabling</i>	1,750
41	Asistente de soporte	1,500
42	Recepción	1,200
43	Limpieza	1,166

Figura 13. Datos de retribución según cargos, segunda parte. Fuente: la empresa.

3.6.4.6. Función de seguridad e higiene en el trabajo.

Conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a conocer, diagnosticar y controlar aquellos factores del ambiente, ya sean psicológicos o tensionales que provienen del trabajo y pueden causar enfermedades, accidentes o deteriorar la salud. Se deben desarrollar y mantener las instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes y enfermedades profesionales. Estas son las funciones básicas del Área de Recursos Humanos.

3.7. Análisis Crítico

Coordinar las actividades con otras áreas en empresa EBD PERÚ S. A. a fin de presentar las necesidades de la investigación aplicada. Se debería incentivar una oferta de becas orientadas a estudios referentes al tema de esta investigación.

Dirigir las acciones tendientes a gestionar y administrar los recursos necesarios para el desarrollo de las investigaciones.

Coordinar la elaboración de documentos normativos y manuales de procedimiento basados en las investigaciones desarrolladas.

En cada organización tiene un espacio dedicado para los empleados, el proceso de negocio implica no solo la construcción de puestos especializados que manejen determinadas tareas, sino también la coordinación de estos departamentos para poder formar una unidad operativa. Las empresas dedican una parte de sus recursos a la selección de personal y formación de recursos humanos de forma profesional. Intentan contratar personas que puedan poseer diferentes puestos en lugar de tener una división estricta para cada tipo de labor.

Los empleados deben tener la capacidad de adaptarse a los cambios en las condiciones de trabajo, acordando periódicamente el número de horas de trabajo.

Finalmente, la administración de recursos humanos busca acoplar este recurso con el proceso productivo de la empresa EBD PERÚ S. A., esto influye en que sea más eficaz como resultado de la selección y contratación de los mejores talentos disponibles en función del ejercicio de una excelente labor de estos. Así como también la maximización de la calidad del proceso productivo depende de igual modo de la capacitación de los colaboradores para maximizar sus conocimientos. La empresa busca que las estrategias y políticas que usa cada departamento sean las más óptimas, y en todo caso funge como asesoría y consultaría de cada departamento. Este es un departamento que une de la manera más eficiente los recursos humanos y desarrolla su potencial.

3.8. Modelo de Contingencias

3.8.1. Información para la empresa.

Para Para la empresa EBD Perú S.A., es importante lograr óptimos resultados de productividad en su labor de implementación de proyectos vinculados a la gestión de recursos humanos; por lo tanto, actualmente se han evidenciado algunos inconvenientes, mucho de ellos originados por falta de un diagnóstico situacional, del proceso técnico de talento humano, aspecto contraproducente en la gestión realizada por los proyectos implementados hasta la fecha, por lo tanto se han presentado diferencias entre la necesidad de la empresa y lo realizado por el colaborador seleccionado, situación que presenta una incidencia negativa en la actividad de la empresa y en su productividad que la misma depende esencialmente de los conocimientos, capacidades y rendimiento del empleado.

3.8.2. Objetivos del modelo de contingencia.

El objetivo a través de un plan de contingencia, es asegurar la capacidad de supervivencia de la empresa, de saber cómo actuar frente a eventos que hagan peligrar a la organización.

Se busca proteger y conservar los activos de la empresa, de riesgos, desastres naturales o actos mal intencionados.

También reducir la probabilidad de las pérdidas, a un mínimo de nivel aceptable, a un costo razonable y asegurar la adecuada recuperación.

Se busca asegurar que existan controles adecuados para reducir el riesgo por fallas o mal funcionamiento tanto del equipo como del *software*, de los datos y de los medios de almacenamiento.

La función es comunicar a todo el personal activo de la organización los pasos a seguir en caso de cualquier riesgo.

La vigencia de dicho modelo está sujeto a los cambios tecnológicos, de equipamiento y de los sistemas informáticos relacionados con la empresa.

3.8.3. El modelo del plan de contingencia.

Este modelo presenta los siguientes aspectos:

a. Análisis de riesgos

Se tienen en cuenta dos factores:

1. Los que afectan a la seguridad del edificio:

- Inundación. Poco probable, debido a que tanto la Oficina de Recursos Humanos como las otras áreas, se encuentren ubicadas en lugares geográficamente no inundables.
- Incendio. Poco probable, se cuentan con extintores y sistemas de irrigación.
- Corte de energía eléctrica. Probables, se cuenta con generadores eléctricos en la sede.
- Cortes prolongados. Poco probables.

- Robo: Poco probable, se cuenta con sistemas de alarmas en la sede y cuenta con vigilancia las 24 horas del día.
 - Virus informáticos. Poco probable, se cuenta con *firewalls*, antivirus, sistemas de monitoreo de entrada y salida de archivos (bloqueo de archivos de correos electrónicos).
 - Inoperatividad. De impresoras, teléfonos IP Alcatel Lucent modelo 8022.
2. Los que afectan la integridad de los datos
- Problemas de comunicación del cliente con los servidores: probable.
 - Problemas con los recursos compartidos de la red: poco probable.
 - Caída de la base de datos: poco probable.
 - Caída temporal del o los servidores por falla mecánica: poco probable.
 - Pérdida total de un servidor: poco probable.
 - Falla total o parcial del cableado: poco probable.
- b. Evaluación del riesgo (por cada área de la empresa)
3. Los que afectan a la seguridad del edificio
- Inundación. Ocasionaría pérdidas totales o parciales, por lo tanto, actividades interrumpidas hasta solucionar el problema.
- Precio total de *hardware* en sucursales: S/. 1500.00 y precio total de *hardware*: S/. 200.000.
- Precio de Instalación en sede: S/. 25.000.
- Detallar la documentación que se encuentra guardada en la parte baja de los estantes y archivadores queda armado y muchas veces imperceptibles o borrados los datos registrados.
- Incendio. Ocasionaría pérdidas totales o parciales. Si la pérdida es total, los costos serían los antes mencionados en el punto anterior.

- Corte de energía eléctrica. En el sector de Informática y Recursos Humanos, además produciría caída total de los sistemas de la empresa, caída total de los servidores y por tal fundamento inacción total en sucursales, precio: por día S/.100.000 a grado territorio.

- Robo. Pérdidas totales o parciales, de acuerdo con la gravedad de los hechos, precios de hardware lo anterior mencionados.

- Virus informáticos. Produciría molestias en el sistema, debido a que lo degradan y lo elaboran más retardado. Habría pérdidas totales o parciales, de la información almacenada.

- Extintores: Se coloca en cada piso de la empresa, son cambiados para 6 meses.

1. Los que afectan la integridad de los datos

- Los problemas de comunicación del cliente con los servidores. Son en el cableado eléctrico de las estaciones de trabajo, los problemas con los recursos compartidos de la red y la caída de la base de datos. Ocasionarían pérdidas totales o parciales, por lo tanto, se produce una interrupción en las actividades, hasta solucionar el problema.

- Costo. En el área de Recursos Humanos, caída total o parcial de los sistemas de la organización de los servidores y por lo tanto se puede producir inactividad total o parcial en la sede, precio: por día S/.100.000.

- En la caída temporal de los servidores causarían pérdidas totales o parciales, por consiguiente, se genera una interrupción en las ocupaciones, hasta resolver el problema.

- Pérdida total de un servidor. Provocarían pérdidas, por consiguiente, existe una interrupción en las ocupaciones, hasta resolver el inconveniente y además revisar el precio de compostura o de restauración.

- Falla total o parcial del cableado. Causaría pérdidas totales o parciales, por consiguiente, las ocupaciones se hallan interrumpidas hasta resolver el inconveniente.

c. Asignación de prioridades

Luego de que ocurrieran el o los inconvenientes anteriormente mencionados, tendremos que crear un orden, para lograr reestablecer los sistemas y de esta forma, poder empezar a operar comúnmente, teniendo presente que la organización tiene que producir las pólizas seguro dichos sirve para lograr cubrir un porcentaje de los costos que obedecen eventualidades que pongan riesgo en el incumplimiento del contrato y que afecten a la organización contratante y paralelamente afecta a la organización que representamos referente a pérdidas económicas que se logren producir, la póliza de seguros está establecido versiones del beneficio otorgado de acuerdo con el tipo de contrato.

d. Elaboración de un documento

Se deberá crear un documento en el que aparezca el plan de contingencia, con las listas de las personas a notificar, sus números de teléfono, mapas y direcciones. También debe estar el orden de prioridades, responsabilidades, procedimientos, diagrama de las instalaciones, sistemas, configuraciones y copias de seguridad.

-Aclaración

Las áreas encargadas de coordinar las contingencias son:

- a. Gerente general: responsable del edificio Casa Central.
- b. Gerente de sucursal: responsable de la sucursal.
- c. Personal de mantenimiento: encargado de solucionar problemas edilicios, ya sea inundación, humedad, generador eléctrico, o cualquier otro problema relacionado aspecto de orientación y entrega de pases de ingreso a las áreas correspondientes.
- d. Departamento de Sistemas: encargado de solucionar todo lo relacionado con redes, sistemas, servidores, *hardware*, *software*, cableados de red, etc.
- e. Encargado de seguridad: su función es revisar las instalaciones del edificio, y las áreas correspondientes, en caso de incendio o robo y de los ascensores no funcione.

- Mantenimiento del plan de contingencia

Una vez por semana realizar un informe sobre el plan de contingencia, teniendo en cuenta las posibles modificaciones.

Por eso periódicamente hacer lo siguiente:

- a. Llamar a los teléfonos de los colaboradores incluidos en la lista del plan de contingencia.
- b. Verificar los procedimientos que se emplearan para almacenar y recuperar los datos(Backus), por ejemplo, el procedimiento de un servidor: 1 *software*, 2 donde guardar en cinta, 3 incrementales durante la semana, 4 fines semana *backup full*, 5 verificación de cliente cuanto tiempo va tener puede ser 3 años, por lo tanto, es importante para que no se salteen los pasos.
- c. Comprobar los correctos funcionamientos.
- d. Realizar simulacros de incendio, capacitando al personal en el uso de los extintores; caída de sistemas o fallas de servidores, para la medición de la efectividad del plan de contingencia.

- Implementación

- a. Copias de seguridad. Se realizarán de la siguiente manera:

Al final de cada día la información que contiene la base de datos de la organización es copiada en un disco extraíble. Esto permite salvaguardar la información, en caso de desplome o desequilibrio parcial o total, de uno o ambos servidores o de la propia base de datos. Por lo cual, existe una copia mensual, desde ese disco extraíble a *CD-ROM* para archivar definitivamente. La última copia que se realiza en forma mensual y por duplicado, para que pueda archivarse dentro de la compañía y otra fuera de la misma.

Precio de disco extraíble: (120 GB.) S/.400, precio *CD-ROM* por unidad S/.6.

El personal está capacitado en el uso de los extintores por los cuales tienen las siguientes características:

Tabla 8*Clases de extintores*

Tipo de extintores	Apto para
A	Combustibles sólidos
B	Combustibles líquidos y gaseosos
C	Equipos eléctricos energizados
D	Metales combustibles

Nota. Fuente: Elaboración propia.

b Costo del Plan de Contingencia en el área de Sistemas

- Gasto de conservación de la red, precio: S/.20.000.
- Transformadores, detector de humo, sistema de irrigación, extintores, costo: S/.80.000.
- Seguro contra incendio, precio: S/.40.000 por mensual.
- Se encarga el Dpto. de Sistemas de la sede, precio: S/.55000.
- Precio total mensual del Plan de Contingencia, precio: S/.155.000.

-Aclaración

En caso de modificarse dicho plan se debe actualizar todas las copias de cada uno de los empleados con la posterior destrucción de la copia, para igualar la información.

Con el objetivo de obtener ayuda requerida en las emergencias, se detalla a continuación los datos de los teléfonos acceso a los que se debe recurrir según el siguiente detalle.

Tabla 9*Detalles de instituciones*

Personal Involucrado	Dirección	Teléfono
Bomberos	Calle Godofredo Garcia 439	01-2640339
Policía	Jr. Los Cisnes , Perú N°594	51-2212421
Hospital	Av. Paseo de la Republica 3058	01-6196161
E.P.E	AV.Gral Salaverry 2255 San Isidro 15076	01-3133333
Servicio técnico Lenovo	AV. Dionisio Derteano 144	949 021 127
Servicio técnico Avaya	Av. Jose Galvez Barrenechea 996	01-7125000
Gerente general Eduardo San Martin	Av. Jose Galvez Barrenechea 996	01-7125000
Gerente de Mantenimiento Alberto Vargas	Calle 54 N°109 Int.205 Urb.Corpac	01-429 5842
Jefe Dpto. Sistemas Ivan Aliaga	Av. Jose Galvez Barrenechea 996	01-7125000

*Nota.*Fuente: Elaboración Propia.

Capítulo IV. Desarrollo de la Metodología

4.1. Tipo y Nivel de Investigación

4.1.1. Tipo de investigación

De acuerdo Caso Olivares (2018) “el tipo de averiguación del presente trabajos principal o pura, parte de un marco teórico y permanece en él; el fin radica en formular novedosas teorías o cambiar las existentes” (p.28).

Según Ñaupas (2014) “se considera investigación fundamental, básica o pura es aquella que se realiza por amor a la ciencia, sin ningún objetivo práctico” (p.104).

4.1.2. Nivel de investigación.

El nivel de investigación del presente trabajo es descriptivo. Esto a causa de que se caracteriza, se describe, se clasifica según el fenómeno que ocurre que está siendo observado tal y como es (Caso, 2018).

De acuerdo a Bernal (2016) “se considera descriptivo porque no requieren formular hipótesis; es suficiente plantear algunas preguntas de investigación que, como ya seanotó, surgen del planteamiento del problema, de los objetivos y, por supuesto, del marco teórico que soporta el estudio” (p.143).

4.2. Método y Diseño de la Investigación

4.2.1. Método de investigación.

En el presente trabajo de investigación se empleó el método hipotético- deductivo, consiste en ir de la hipótesis a la deducción para determinar la verdad o falsedad de los hecho procesos o conocimientos mediante el principio de falsación, propuesto porél. (Ñaupas, 2014, p.136).

4.2.2. Diseño de la investigación.

Según los autores Hernández, Fernández y Baptista (2014) la investigación no experimental es aquella en la que no se manipulan las variables, estas son observadas en su estado real. Además, este es un estudio transaccional o transversal, pues la aplicación del modelo se realiza en un periodo determinado.

4.3. Técnicas, Instrumentos y Fuentes de Recolección de Datos

4.3.1. Población y muestra.

Según Bernal (2016) “se seleccionan sujetos o se selecciona una población con similar experiencia en la variable objeto de medición; ejemplo: empresas o personas que tienen experiencias semejantes” (p.211).

La población y la muestra serán las mismas pues se trata de un universo pequeño, en este caso estará conformada por el personal administrativo de la gerencia administrativa de la empresa EBD Perú S.A., para ser más específicos estará compuesta por 100 profesionales que laboran en la Gerencia Administrativa, los cuales pertenecen a las Subgerencia Financiera y Administrativa, Subgerencia de Operaciones (Dpto. de Proyectos, Dpto. de Servicios, Dpto. de Logística), Subgerencia Comercial (Dpto. de Ventas y Dpto. de Innovación).

Hernández, Fernández y Baptista (2014) afirmaron que “la muestra es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (p. 175).

Tabla 10*Cantidad de colaboradores de la empresa EBD PERÚ S.A.*

N°	Area	Empleado
1	Gerente general	1
2	Apoyo	1
3	Gerente de Comercial	1
4	Gerente de Administración y Finanzas	1
5	Gerente de Operaciones	1
6	Dpto. de Proyectos	18
7	Dpto. de Servicios	34
8	Dpto. de Mantenimiento	15
9	Dpto. de Logística	5
10	Dpto. de Ventas	18
11	Dpto. de Innovación	5
12	Dpto. de Tesorería	2
13	Dpto. de Recursos Humanos	2
		100

Nota. Elaboración propia de acuerdo a información brindada por la empresa.

4.3.2. Definición operacional de las variables en estudio.

Variable: Proceso técnico de selección del personal

Las deficiencias que tiene el área de recursos humanos respecto al proceso técnico de selección en las siguientes dimensiones:

1. La dimensión reclutamiento es “el reclutamiento es un conjunto de actividades cuya finalidad es atraer candidatos debidamente calificados y que reúnan los requisitos para ocupar puestos dentro de la organización” (Munch, 2015, p. 36).
2. La dimensión selección es “la selección es un proceso de decisión, con base en datos confiables, para añadir talentos y competencias que contribuyan al éxito de la organización a largo plazo” (Munch, 2015, 40).
3. La dimensión contratación es un acuerdo entre empleado y empleador que da inicio al vínculo laboral, mediante modalidades.
4. La dimensión inducción es el “entrenamiento de inducción o de integración a la empresa es un proceso que busca la adaptación y ambientación inicial del nuevo empleado a la empresa y al ambiente social y físico donde va a trabajar” (Munch, 2015,50).
5. La dimensión capacitación es “la formación es el proceso de desarrollar las cualidades de los recursos humanos, prepararlos para ser más productivos y

contribuir mejor al logro de las metas organizacionales” (Chiavenato, 2018, 371).

6. La dimensión evaluación de desempeño “incluye identificar, medir y medir el desempeño de las personas en la organización. (...) La medición es un elemento central de un sistema de calificación y tiene como objetivo determinar cómo se ha comparado el desempeño con ciertos parámetros objetivos” (Chiavenato, 2018, p. 210).

Tabla 11
Matriz de operacionalización de la variable proceso técnico del personal

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Items	Escala de medición
Proceso técnico del personal	Según Mayorga y Moscoso (2017) el proceso técnico del personal consiste en "trabajar de manera eficaz con el recurso humano, tomando en cuenta el conjunto de las siguientes políticas de la empresa, el comportamiento de las personas, y sistemas que logren motivar y capacitar al personal para lograr un trabajo en equipo".	Reclutamiento. Es un conjunto de técnicas y procedimientos diseñados para atraer candidatos competentes. Chiavenato (2018) concluye que "el reclutamiento es una serie de técnicas y procedimientos dirigidos a atraer candidatos potencialmente calificados con capacidad para ocupar un puesto en una organización".	-Requisitos para la convocatoria -Evaluación de CV -Verificación de antecedentes	1,2,3,4	Nominal
		Selección. Chiavenato (2018) "el proceso de selección es un mecanismo eficaz para incrementar el capital humano de las organizaciones. La mejor manera de hacer esto es enfocar la selección en adquirir las habilidades individuales necesarias para el éxito organizacional " (p.138). Para el presente trabajo de investigación se busca elegir al candidato idóneo acorde con el perfil del puesto de trabajo.	-Conocimientos -Destrezas -Actitudes -Entrevista personal por la empresa	5,6,7,8,	Nominal
		Contratación. De acuerdo a Sánchez (2019) esto "es un acuerdo entre empleado y empleador que da inicio al vínculo laboral, mediante modalidades. Para el presente trabajo se abordó esta dimensión considerando la formalidad, procurando también darle valor al aspecto del vínculo laboral establecido entre el colaborador y el empleador.	-Contrato de trabajo -Requisitos de ley	9,10 11,12	Nominal
		Inducción. De acuerdo a Suárez, Fernández y Acevedo (2019) esta dimensión consiste en "realizar un entrenamiento previo a su puesto definido y se procede a la presentación de la empresa para ayudarles en el medio de trabajo y tener un comienzo productivo". Para el presente trabajo se consideró el proceso de inducción para buscar un mejor conocimiento de los objetivos de la empresa a nivel organizacional y nivel departamental.	-Filosofía organizacional -Derechos sociales -Roles y responsabilidades	1 3,14,15,16,	Nominal
		Capacitación. Para Sánchez (2019) la capacitación "es el proceso de desarrollar capacidades y cualidades, para ser productivos y contribuyan al logro de los objetivos de la organización. Lo que se ha considera para el presente trabajo se considera necesaria la tarea de capacitación, se le da la importancia para afinar la tarea de realizar un diagnóstico de necesidades previo al proceso de formal de capacitación.	-Programación -Ejecución -Informe	17,18,19,20	Nominal
		Evaluación de desempeño. Para Rivero - Ramírez (2019) esta dimensión "consiste en medir lo realizado con el planificado en la organización". El presente trabajo está enfocado en analizar la correspondencia que existe en la evaluación del desempeño del trabajador y la necesidad de informarles sus aciertos y logros en la realización de sus tareas y buscar revertir los errores y retrasos que podrían perjudicar al realizar su labor.	-Asistencia -Productividad -Trabajo en equipo	21,22,23,24	Nominal

Nota. Esta tabla fue resultado de una serie de conceptos extraídos de varios libros y del criterio de la autora.

4.4. Técnicas

Para la presente investigación y recopilación de la información se utilizó la técnica de la observación y la encuesta.

4.4.1. Instrumentos de recolección de datos

a. La observación. Es una técnica que consiste visualizar o recordar sistemáticamente cualquier evento, fenómeno o situación que ocurra en la naturaleza, en base a unos objetivos determinados.

b. El cuestionario. Es una forma de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento, puede ser en papel o en diversos formatos. Se le denomina cuestionario autoadministrado cuando es llenado por el encuestado, sin intervención alguna.

c. Cuestionario de preguntas cerradas. “Se establecen previamente las opciones de respuesta que puede elegir el encuestado. Estas se clasifican en: dicotómicas: cuando se ofrecen solo dos opciones de respuesta y de selección simple cuando se ofrecen varias opciones, pero se escoge solo una” (Arias, 2012, p.74).

d. La encuesta. “Es una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos, o en relación con un tema en particular” (Arias, 2012, p. 72).

4.4.2. Validez y confiabilidad del instrumento

La validez y confiabilidad del instrumento se determinó empleando el juicio de los expertos, contando con profesionales capacitados en el ámbito, ellos fueron el Ing. Quintín Rupailla Aréstegui y el Mg. Filimón Tuse Granadino.

4.5. Fuentes de recolección de datos

La investigación documental se llevó a cabo partiendo de conceptos generales a lo particular relacionados a los factores técnicos personal, relacionada con la empresa en estudio, a fin de llegar a conceptos particulares como identificar, diagnosticar, medir y registrar todos los factores del área de RRHH que es un factor determinante en la evaluación de las organizaciones.

Se revisó la bibliografía existente en los últimos 10 años concerniente al tema para incluir todo lo relativo a la evaluación de los procesos técnicos en recursos

humanos, teniendo en cuenta la fuente de información, que a continuación se detalla:

a. Fuentes primarias

Son los datos obtenidos en forma directa con el sujeto de investigación, como efecto de la aplicación de entrevistas, cuestionarios y encuestas, así como: A través de la consulta bibliográfica de fuentes originales.

Base de información del área de RRHH de la empresa EBD Perú S.A., del que pude obtener el organigrama de la empresa.

b. Fuentes secundarias

Son las publicaciones *web* y libros en los que se encontró aspectos concernientes al proceso técnico de recursos humanos, así mismo se obtuvo la información interna de la empresa como su memoria institucional, manuales y el reglamento interno, entre otros.

Capítulo V. Presentación, Análisis e Interpretación de Resultado

5.1. Presentación de Resultados

Los resultados que se obtuvieron del análisis de la variable de estudio y sus respectivas dimensiones, se procesaron en el Excel para compararlos y analizar el nivel del proceso técnico de personal. Después de la recolección de datos, se tabuló una base en el programa Excel 2010.

Al obtener el fundamento empírico, este fue contrastado con el estadístico a partir del cual se pudo encontrar nuevos aportes para el óptimo proceso técnico de personal, para el desarrollo de la gestión administrativa de la gerencia administrativa de EBD Perú S.A.

A continuación, se presenta los resultados obtenidos luego de la aplicación del instrumento de proceso técnico de personal, así como también se muestra la interpretación y análisis de los mismos.

Tabla 12

Estadísticos descriptivos: proceso técnico de personal

Proceso técnico de selección	
Media	71.96
Mediana	73
Moda	70
Mínimo	64
Máximo	80

Nota. Fuente: Elaboración propia.

El criterio cualitativo para conocer el nivel del proceso técnico de personal de la gerencia administrativa de EBD Perú S.A. es:

Tabla 13

Nivel del proceso técnico

Nivel	Puntaje	Descripción
1	De 1 a 24	Muy ineficiente
2	De 25 a 46	Ineficiente
3	De 47 a 71	Regular
4	De 72 a 95	Eficiente
5	De 96 a 120	Muy eficiente

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar en la tabla que los colaboradores de la gerencia administrativa se encuentran con media de 71.96, de la misma manera se muestra que el grupo se ubica en el nivel 3 de la escala del proceso técnico de

personal, lo cual significa que la organización se encuentra en un proceso técnico de personal regular.

Tabla 14

Análisis de proceso técnico de personal por dimensión

Ítem	Dimensiones Promedio	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente	Promedio por dimensión
1,2,3,4	Reclutamiento	50	12.75	12.25	5	8	19.8
5,6,7,8	Selección	20	2	18	27	22.5	16.8
9,10,11,12	Contratación	1.8	6	8.5	40.5	43.25	14.2
13,14,15,16	Inducción	23	7.25	8.75	21.5	39.5	15.1
17,18,19,20	Capacitación	3.3	10	15	25.5	46.25	13.5
21,22,23,24	Evaluación de desempeño	2.5	5.75	7.25	37.75	46.75	13.4

Nota. Fuente: Elaboración propia.

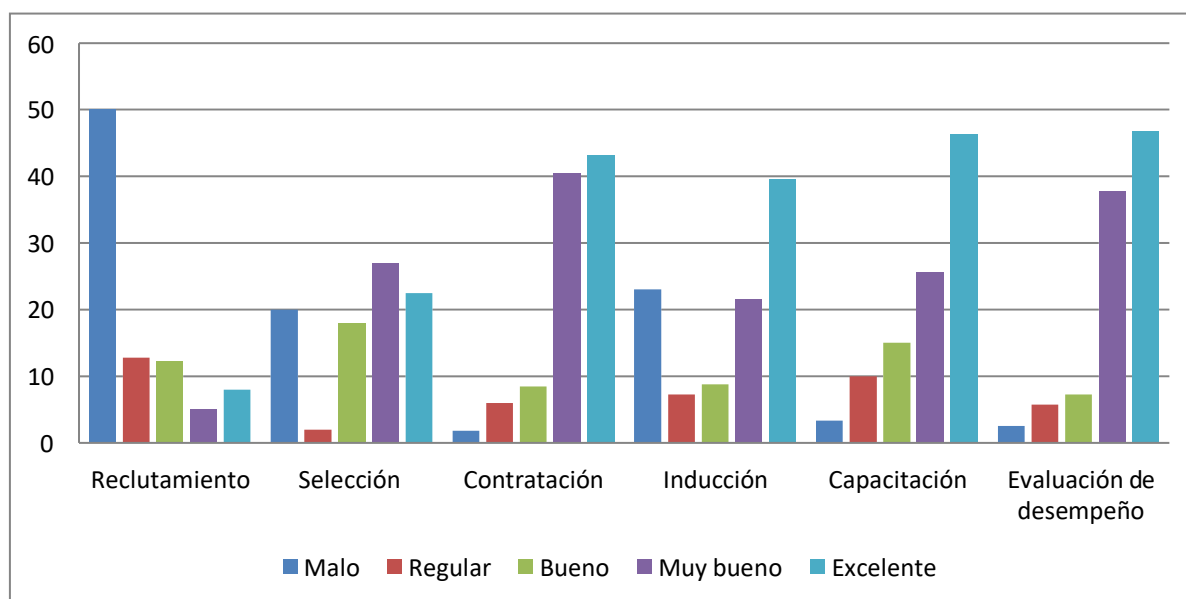


Figura 14. Resultados de las dimensiones del proceso técnico de personal.

Interpretación:

Se muestra que los resultados en esta dimensión pertenecen al rango de malo, porque no hay coordinación por las demás áreas y regular porque hay prevalencia en la organización en las demás áreas.

5.2. Percepción del proceso técnico del personal de los colaboradores

Tabla 15

Dimensión reclutamiento

Ítem	Reclutamiento Promedio	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
		50	12.75	12.25	5.75	8.25
1	Hay calidad en la preparación de los requisitos de convocatoria.	68	9	15	2	6
2	Considerar que los empleados que se integran a la empresa son evaluados por sus competencias.	55	25	12	5	3
3	Se respetan los plazos establecidos en la convocatoria.	79	8	7	4	2
4	Hay exigencia en la verificación de antecedentes.	45	9	15	12	22

Nota. Fuente: Elaboración propia.

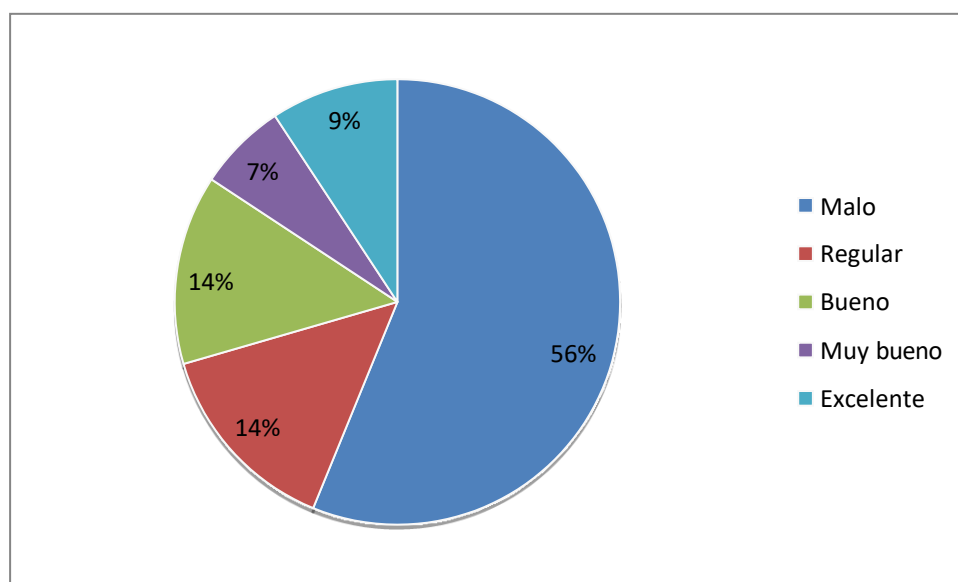


Figura 15. Dimensión reclutamiento

Interpretación:

En promedio 52 encuestados que representan el 52% de la población perciben como mal al proceso de reclutamiento, 16 encuestados que representan el 16 % de la población perciben como regular al proceso de reclutamiento, 13 encuestados que representan el 13 % de la población perciben como bueno al proceso de reclutamiento, 9 encuestados que representan el 9 % de la población perciben como muy bueno al proceso de reclutamiento y 10 encuestados que representan el 10 % población, perciben

como excelente al proceso de reclutamiento.

Tabla 16

Dimensión selección

Ítem	Reclutamiento	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
	Promedio	23.75	8.25	9.75	23.25	35
1	La prueba de conocimientos son las correctas al perfil del puesto.	12	16	1	10	61
2	Evaluación de destreza, habilidades y actitudes que son adecuadas al perfil del puesto.	2	6	21	59	12
3	¿Cuál es su percepción respecto a los tiempos ejecutados del proceso de selección?	81	9	6	4	0
4	La entrevista personal por la empresa es eficaz.	0	2	11	20	67

Nota. Fuente: Elaboración propia.

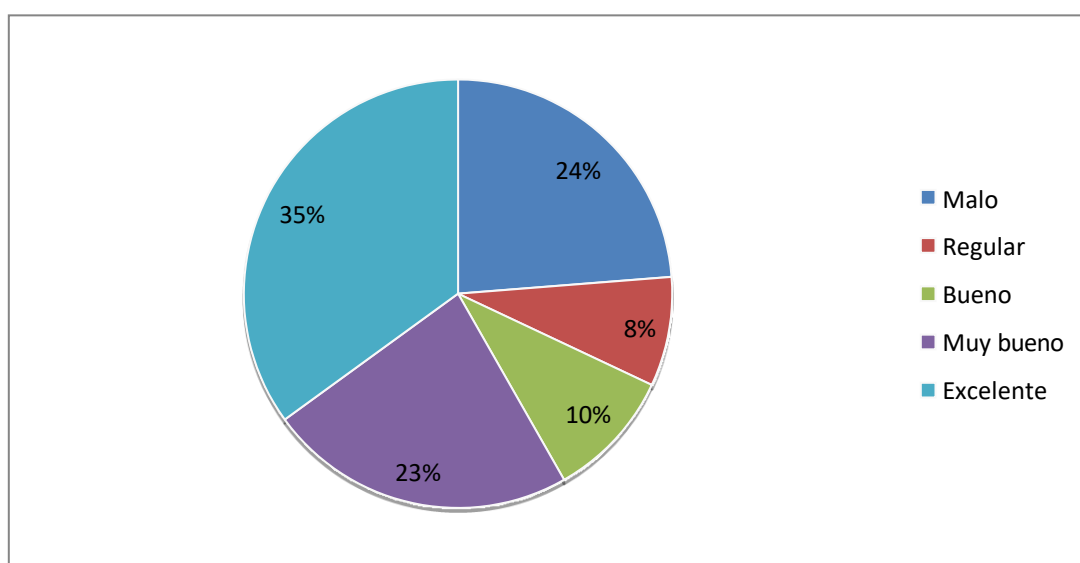


Figura 16. Dimensión selección

Interpretación:

En promedio 25 encuestados que representan el 25% de la población perciben como mal al proceso de reclutamiento, 7 encuestados que representan el 7 % de la población perciben como regular al proceso de reclutamiento, 18 encuestados que representan el 18 % de la población perciben como bueno al

proceso de reclutamiento, 27 encuestados que representan el 27 % de la población perciben como muy bueno al proceso de reclutamiento y 23 encuestados que representan el 23 % población perciben como excelente al proceso de reclutamiento.

Tabla 17

Dimensión contratación

Ítem	Contratación	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
%	Promedio	1.75	6	8.5	40.5	43.25
1	Los tipos de contratos de trabajo que mantiene la empresa son los correctos.	1	8	10	6	75
2	La entrega de contrato se realiza en su debido momento.	4	5	8	16	67
3	Para la firma de contrato le llaman anticipadamente.	2	9	11	55	23
4	Como colaborador considera usted que la empresa cumple con todos los requisitos de ley.	0	2	5	85	8

Nota. Fuente: Elaboración propia.

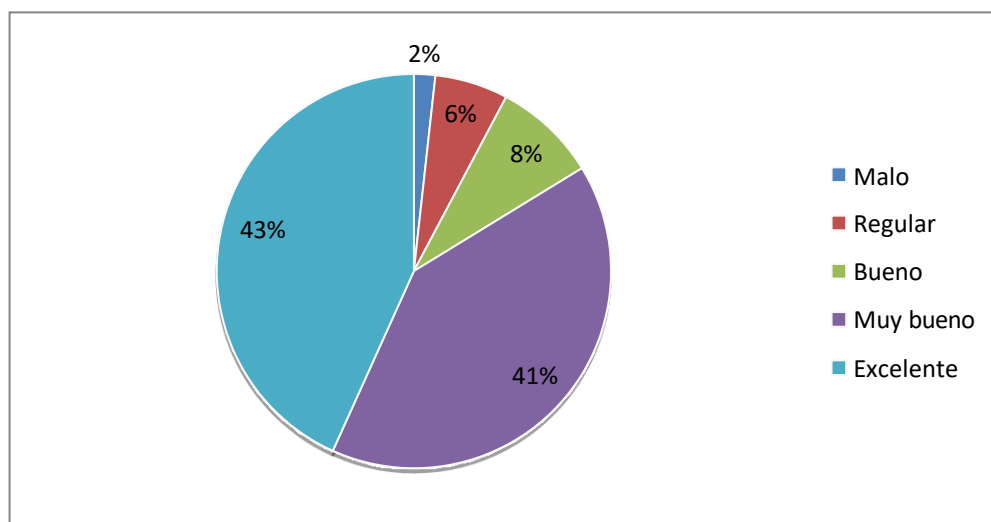


Figura 17. Dimensión contratación

Interpretación:

En promedio 2 encuestados que representan el 2% de la población perciben como mal al proceso de reclutamiento, 6 encuestados que

representan el 6 % de la población perciben como regular al proceso de reclutamiento, 8 encuestados que representan el 8 % de la población perciben como bueno al proceso de reclutamiento, 41 encuestados que representan el 41 % de la población perciben como muy bueno al proceso de reclutamiento y 43 encuestados que representan el 43 % población perciben como excelente al proceso de reclutamiento.

Tabla 18

Dimensión inducción

Ítem	Inducción	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
%	Promedio	23	7.25	8.75	21.5	39.5
1	La filosofía organizacional de la empresa se da de manera óptima.	2	8	10	22	58
2	Prevalecen en la empresa los derechos sociales.	5	7	13	30	45
3	La explicación de roles y responsabilidades del puesto son gratificantes.	2	6	8	32	52
4	Consideras que el orden de la inducción brindada es la adecuada.	83	8	4	2	3

Nota. Fuente: Elaboración propia.

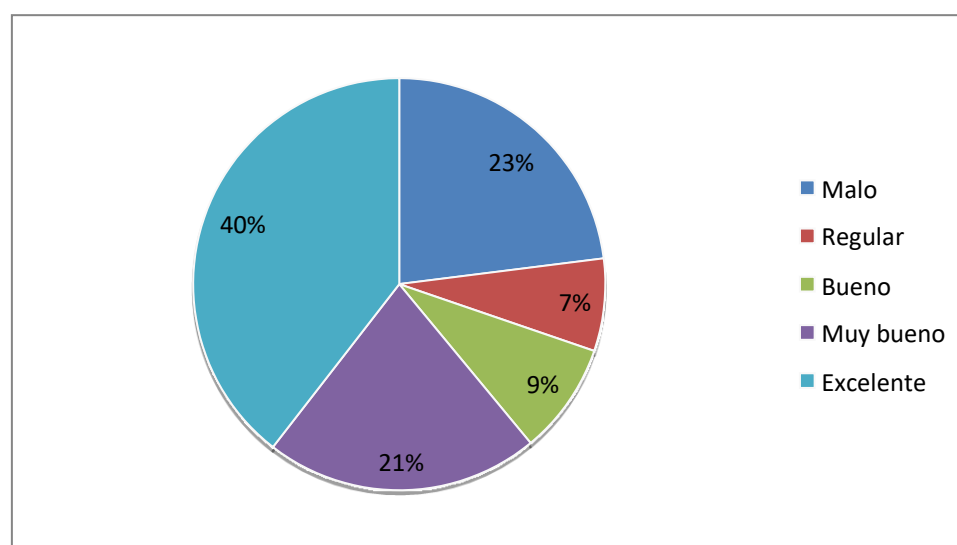


Figura 18. Dimensión inducción

Interpretación:

En promedio 23 encuestados que representan el 23% de la población perciben como mal al proceso de reclutamiento, 7 encuestados que representan el 7% de la población perciben como regular al proceso de reclutamiento, 9 encuestados que representan el 9 % de la población perciben como bueno al proceso de reclutamiento, 21 encuestados que representan el 21 % de la población perciben como muy bueno al proceso de reclutamiento y 40 encuestados que representan el 40 % población perciben como excelente al proceso de reclutamiento.

Tabla 19*Dimensión capacitación*

Ítem	Capacitación	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
%	Promedio	3.25	10	15	25.5	46.25
1	El planeamiento ayudó al personal a identificarse con los objetivos de la organización.	1	8	13	16	62
2	Los programas de capacitación cubrían con todas las necesidades diagnosticadas con respecto al puesto.	2	6	12	21	59
3	Consideras que el capacitador maneja el tema manera óptima.	6	12	23	45	14
4	El informe de los resultados obtenidos ayuda en la orientación del nuevo empleado.	4	14	12	20	50

Nota. Fuente: Elaboración propia.

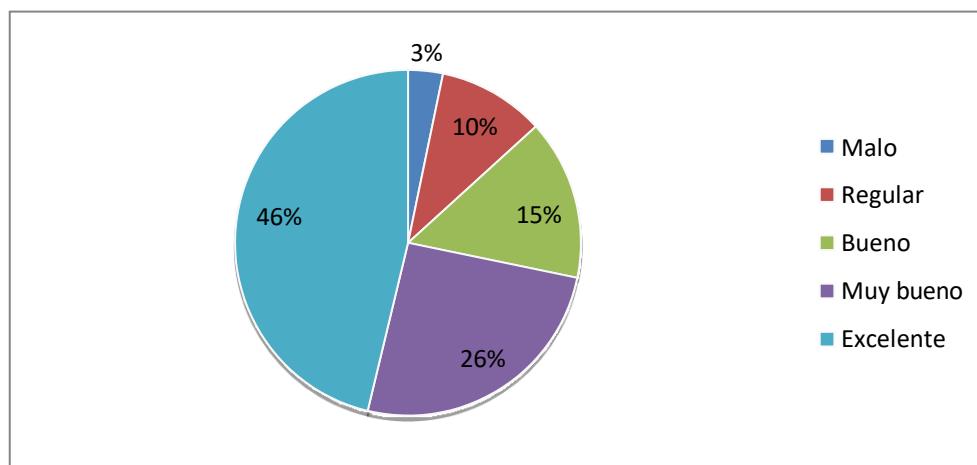


Figura 19. Dimensión capacitación

Interpretación:

En promedio 3 encuestados que representan el 3% de la población perciben como mal al proceso de reclutamiento, 10 encuestados que representan el 10% de la población perciben como regular al proceso de reclutamiento, 15 encuestados que representan el 15 % de la población perciben como bueno al proceso de reclutamiento, 26 encuestados que representan el 26 % de la población perciben como muy bueno al proceso de reclutamiento y 46 encuestados que representan el 46 % población perciben como excelente al proceso de reclutamiento.

Tabla 20

Dimensión evaluación de desempeño

Ítem	Evaluación de desempeño	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
%	Promedio	2.5	5.75	7.25	37.75	46.75
1	La lista de verificación de asistencia se realiza de manera óptima.	1	4	9	11	75
2	¿Considera que la permanencia es la adecuada para la evaluación del desempeño?	1	12	12	15	60
3	¿Considera que la evaluación de desempeño es importante para la organización?	5	5	3	55	32
4	¿Cuál es su apreciación respecto a la productividad en la evaluación de desempeño?	3	2	5	70	20

Nota. Fuente: Elaboración propia.

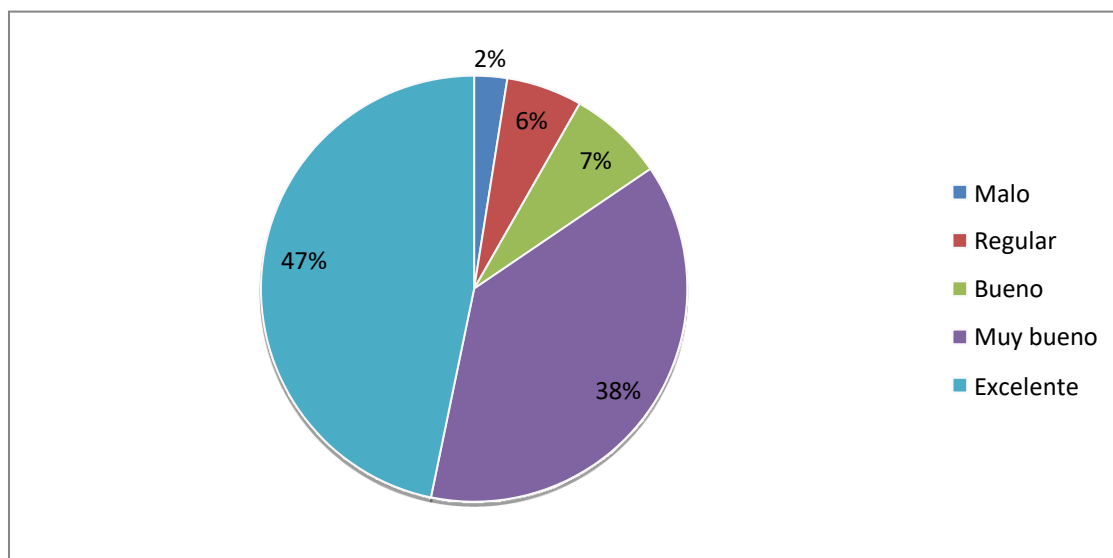


Figura 20. Dimensión evaluación de desempeño

Interpretación:

En promedio 1 encuestados que representan el 1% de la población perciben como mal al proceso de reclutamiento, 5 encuestados que representan el 5% de la población perciben como regular al proceso de reclutamiento, 22 encuestados que representan el 22 % de la población perciben como bueno al proceso de reclutamiento, 34 encuestados que representan el 34 % de la población perciben como muy bueno al proceso de reclutamiento y 38 encuestados que representan el 38 % población perciben como excelente al proceso de reclutamiento.

Tabla 21

Estadísticos descriptivos de proceso técnico de personal respecto entrevista del gerente

Entrevista al gerente			
Item	Dimensiones	Sí	No
	Promedio general	3.8	1
1	Contratación	3	1
2	Selección	4	
3	Contratación	3	1
4	Inducción	4	
5	Capacitación	4	
6	Evaluación de desempeño	4	

Nota. Fuente: Elaboración propia.

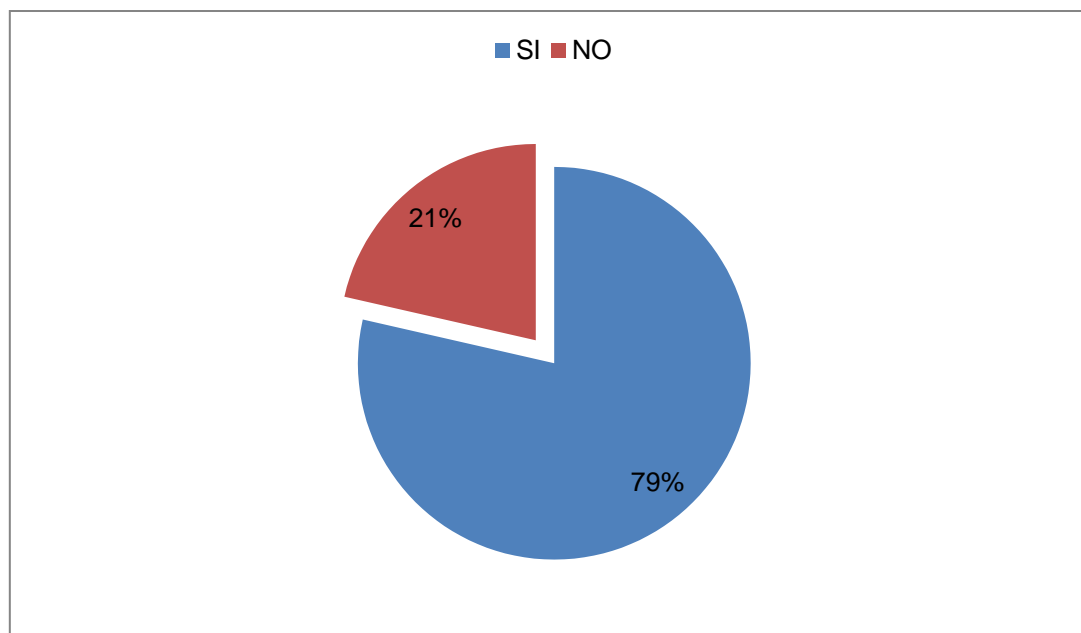


Figura 21. Estadísticos descriptivos de proceso técnico de personal respecto entrevista del gerente

Interpretación:

El promedio 79 de un entrevistado que representan el 79% describe como eficiente al proceso de técnico de personal, 21 de un entrevistado que representan el 21 % describe como ineficiente al proceso técnico de personal.

Tabla 22

Promedio por dimensiones

Item	Promedio por dimensión	Sí	No
1	Reclutamiento	3	1
2	Selección	4	
3	Contratación	3	1
4	Inducción	4	
5	Capacitación	4	
6	Evaluación de desempeño	4	

Nota. Fuente: Elaboración propia.

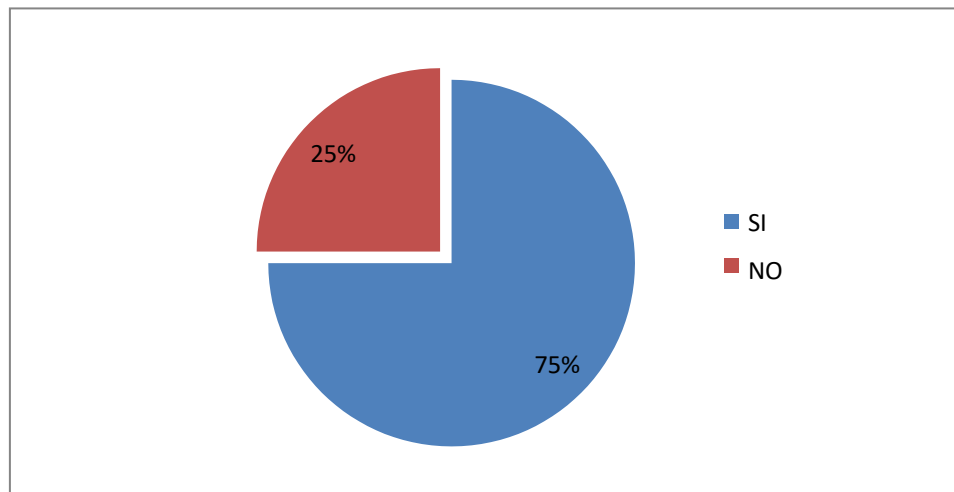


Figura 22. Reclutamiento

Interpretación:

El promedio 75 de un entrevistado que representan el 75% describe como eficiente al proceso de reclutamiento, 25 de un entrevistado que representan el 25 % describe como ineficiente al proceso de reclutamiento.

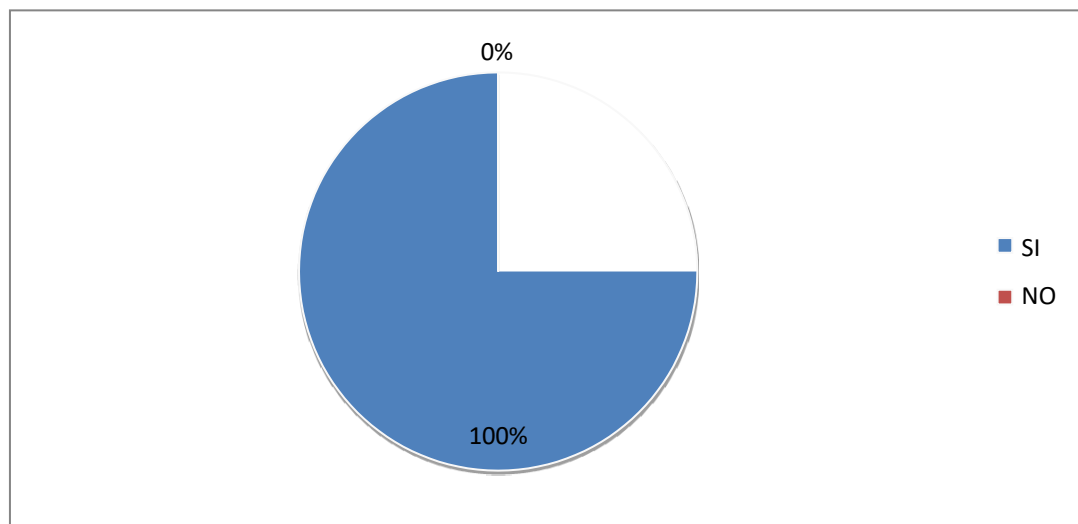


Figura 23. Selección

Interpretación:

El promedio 100 de un entrevistado que representa el 100% describe como muy eficiente al proceso de selección.

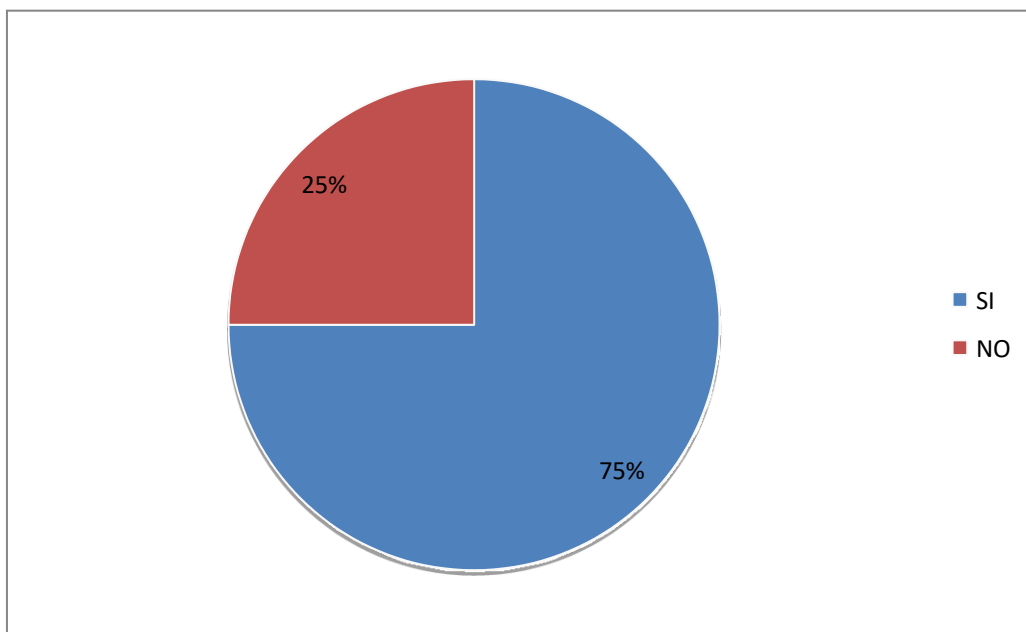


Figura 24. Dimensión contratación

Interpretación:

El promedio 75 de un entrevistado que representan el 75% describe como eficiente al proceso de contratación, 25 de un entrevistado que representan el 25 % describe como ineficiente al proceso de contratación.

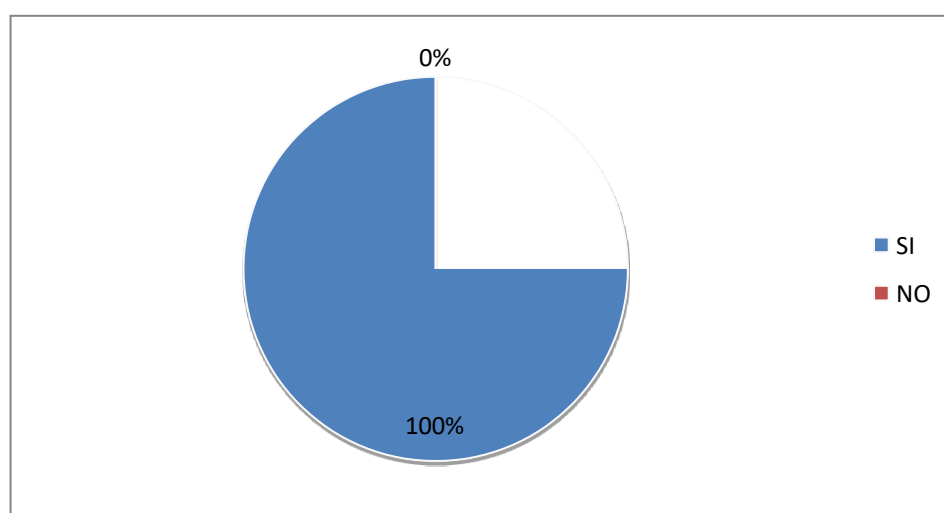


Figura 25. Dimensión inducción

Interpretación:

El promedio 100 de un entrevistado que representan el 100% describe

como muy eficiente al proceso de inducción.

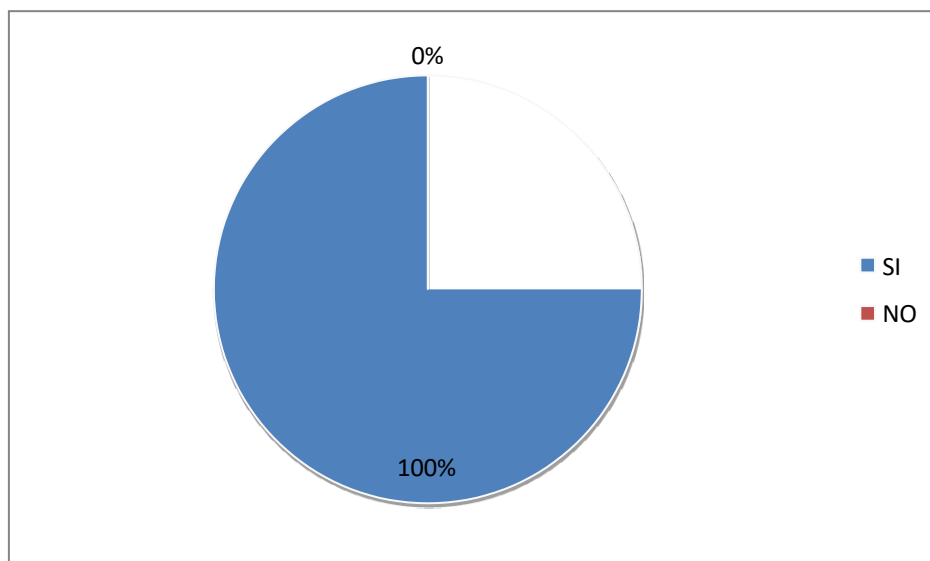


Figura 26. Dimensión capacitación

Interpretación:

El promedio 100 de un entrevistado que representan el 100% describe como muy eficiente al proceso de capacitación.

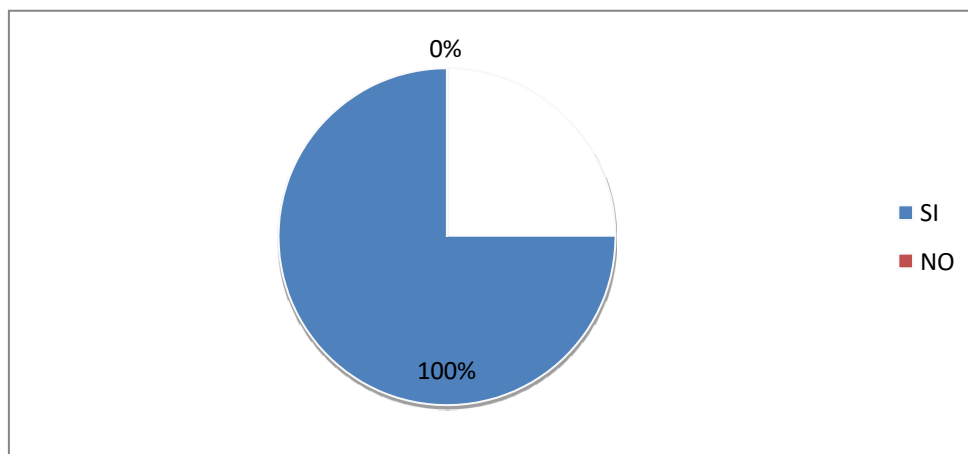


Figura 27. Dimensión de desempeño

Interpretación:

El promedio 100 de un entrevistado que representan el 100% describe como muy eficiente al proceso de evaluación de desempeño.

Para obtener el nivel de proceso técnico se ha analizado del instrumento de las

encuestas a los colaboradores y la entrevista semiestructura al gerente, dando a un peso a la gestión (gerente) con un 30% y un peso a lo operativo (colaboradores) con un 70%, por lo tanto, decimos que hay proceso técnico de personal regular con un 71% que se ubica en el ítem 3 de los niveles.

Tabla 23

Consolidado de dimensiones

Consolidado					
	Dimensión	%	Ponderado	Por 30%	Nivel del proceso
	Reclutamiento		2.00	0.6	
	Selección		4.00	1.2	
Gestión	Políticas: Gerente	30%	Contratación	2.00	0.6
			Inducción	4.00	1.2
			Capacitación	4.00	1.2
			Evaluación de desempeño	4.00	1.2
				4.00	1.2
	suma total			6	70.83
	Dimensión	%	Ponderado	Por 70%	
	Reclutamiento		19.8	14	
	Selección		16.8	12	
Operativo	Ejecutados las dimensiones según la apreciación de los colaboradores	70%	Contratación	14.2	10
			Inducción	15.1	11
			Capacitación	13.5	9
			Evaluación de desempeño	13.4	9
			Total		65

Nota. Fuente: Elaboración propia.

5.3. Discusión de los Resultados

El objetivo principal de la presente investigación fue describir las principales características que hacen ineficiente el proceso técnico de personal de la empresa E-Business Distribution Perú S.A. –EBD Perú S.A. (Rubro: Telecomunicaciones). Enero 2017- enero 2018, esto se evidenció en base al análisis de resultados y ello fue contrastado con la literatura existente.

El resultado fue contrario al estudio de Chiavenato (2018) que indicó que la administración parte de la necesidad de trabajar de manera eficiente con el recurso humano, teniendo en cuenta el comportamiento en la actividad laboral de las personas y usando herramientas, sistemas que logren incentivar y capacitar a los colaboradores para lograr un trabajo en equipo.

Asimismo el resultado fue contrario a lo planteado por Dessler y Valera (2009) quienes indicaron que se debe recolectar información acerca del cargo que se pretende suplir a través de un análisis, lo cual se dará información con respecto a los requisitos y a las características que debe poseer el aspirante al cargo el plan permite al empleador actuar de manera realista e informada sobre las necesidades de los empleados actuales y futuros, y el empleador tendrá en cuenta tanto las necesidades del puesto como las características de la persona que lo desempeña (Dessler y Valera, 2009, p. 166).

Es necesario conocer si el reclutamiento cumple realmente con su función y a qué costo. Con el enfoque cuantitativo, cuanto mayor sea el número de candidatos que se deban influir, tanto mayor será el reclutamiento (Chiavenato, 2018).

En la empresa EBD Perú S.A. según lo analizado se maneja un nivel de proceso técnico del personal regular con un 71%, el promedio de la percepción de los colaboradores corresponde a que el 17% lo catalogó como un mal proceso, el 7 % es presentado como regular, el 12 % de la actual realidad lo catalogó como bueno, 26 % de la actual realidad lo catalogó como muy bueno y el 34% de la actual realidad lo catalogó como excelente.

En cuanto al gerente general, respecto a su apreciación de la manera como se ejecuta el proceso técnico de personal se obtuvo una calificación del 79 % que se maneja un proceso eficiente; en su 21% se catalogó como un proceso ineficiente concordando con la investigación de Diaz (2018) para quien la selección de personal sí influyó en el desempeño laboral del personal del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo. Se llegó a demostrar que los colaboradores son flexibles al desarrollar diferentes actividades a su rutina diaria, también son tolerantes ante situaciones estresantes a su tarea.

El proceso de personal es una parte del sistema de gestión de potencial humano en cual fortalece el logro de los resultados del cumplimiento de objetivos de la empresa razón por la que es necesario gestionarlo adecuadamente por ser fundamento de la eficiencia empresarial y esta afirmación se complementa con la investigación hecho por Calderón (2016),

el autor concluyó que el proceso de formación no realizó un análisis de necesidades para este público, lo que derivó en un desconocimiento preciso de los requerimientos de los trabajadores y de la unidad al respecto, lo que generaría influencia en el desarrollo de las personas y en las organizaciones.

En este marco de los fundamentos registrados se percibe lo siguiente: hay deficiencias y carencias personales del colaborador con las competencias necesarias para el ejercicio de la función, hay limitación del tiempo que dedica la empresa, porque no desarrolla, no promueva la ejecución del plan de capacitación y no existe interés por designar un presupuesto específico para desarrollar dicha capacitación por parte de la organización.

Conclusiones

1.El proceso técnico de personal en la empresa EBD Perú S.A. no es el óptimo y de acuerdo a los resultados obtenidos aplicando la encuesta y entrevista semiestructurada donde el 71% calificó este proceso como regular. Así que el proceso técnico de personal consta de las siguientes dimensiones: reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y evaluación de desempeño las mismas que se evalúan de forma conjunta y por dimensiones para describir la eficiencia e ineficiencia los cuales se describen a través de los puntajes establecidos como política en esta empresa considerando en una encuesta unitaria el valor del 1 al 25.

2.El proceso de reclutamiento se ponderó con el 25%, es ineficiente de total trabajadores con un puntaje de 2410, estando dentro del rango de 2400-4800. Como características se presentan que no hay una adecuada percepción de la calidad en la preparación de los requisitos de convocatoria, así como también consideran que no se evalúa a los nuevos trabajadores por sus competencias, tampoco se respetan los plazos establecidos en la convocatoria en su totalidad, a ello sumarle que no se cuenta con una rigurosa verificación de los antecedentes de los postulantes.

3.El proceso de selección se ponderó con el 27 %, es ineficiente del total de trabajadores con un puntaje de 2450, estando dentro del rango 2400-4800. Como características del proceso de selección se percibe que el rango se encuentra entre muy bueno y excelente con respecto a las pruebas de conocimiento con respecto al perfil requerido, así como su consideración de la evaluación de destrezas, habilidades y actitudes, además que la entrevista por los representantes de la empresa es óptima en términos generales, caso contrario ocurre con la percepción de los tiempos en los que se aplica la prueba, la mayor parte de la población lo percibe como inadecuado.

4.El proceso de inducción se ponderó con el 51%, es regular de total trabajadores con un puntaje de 5000, estando dentro del rango 5000-7200. La población considera como óptimas la filosofía organizacional de la empresa, la respetabilidad por el derecho social, explicación de los roles y responsabilidades del puesto; sin embargo, consideran que el orden de la inducción no es la educada.

5. El proceso de contratación se ponderó con un 77%, es eficiente de total de trabajadores con un puntaje 7250, estando dentro del rango 7200-9600. Para la mayoría de la población son óptimos los tipos de contratos de trabajo, el tiempo de entrega del contrato, así como el aviso anticipado para la firma del mismo, así como de los requisitos del cumplimiento de ley por parte de la empresa.

6. El proceso de capacitación se consideró como eficiente por un total del 79 % de trabajadores, con un puntaje de 8000. La población en su mayoría considera como óptimos la planificación para identificarse con la organización, los programas de capacitación y los informes que ayudan a la retroalimentación; medianamente consideran que el capacitador maneja los temas.

7. La evaluación de desempeño se ponderó con un 80% que indica que es eficiente, con un puntaje de 11,250, (estando dentro del rango 9600-12 000). La mayoría de la población considera importantes al empleo de la lista de verificación de asistencia, a la permanencia, a la evaluación del desempeño y a la productividad para dicha dimensión.

Recomendaciones

1. Realizar una reestructuración completa sobre el proceso técnico del personal (reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y evaluación de desempeño) basándome primordialmente en los resultados obtenidos durante la presente investigación, ya que se cuenta con un respaldo de los ejecutivos de la empresa EBD Perú S.A.
2. En cuanto al proceso de reclutamiento, se debe realizar una verificación o validación adecuada en los antecedentes penales, para una buena previsión en la exigencia de los requisitos solicitados para las convocatorias y en los procesos de reclutamiento y selección así mismo se recomienda tercerizar todos los procesos a empresas especializadas para ser más objetivo y eficiente de dicho proceso.
3. En el proceso de selección, se recomienda hacer un cronograma donde se registre el tiempo y cada actividad a realizar durante todo el proceso de selección, con la finalidad de tener un proceso óptimo cuantificado y la vez satisfacer los requerimientos de cada área solicitante con respecto a los perfiles de cada puesto se recomienda implementar el perfil por competencia para el puesto de trabajo ya que son de gran importancia para el desarrollo de EBD Perú S.A.
4. En el caso del proceso de contratación, se recomienda ser minucioso al momento de informar a los nuevos colaboradores (MOF) sobre sus obligaciones y beneficios, no solo con la empresa, sino también en el aspecto tributario, a través de charlas de inducción.
5. En el proceso de inducción, debe ser una prioridad porque el trabajador, puede identificar los ambientes físicos de la empresa, conoce a sus compañeros de trabajo, pero sobre todo se vincula con la misión y la visión, políticas, objetivos y toda información que el colaborador debe revisar para que empiece a sentirse parte de la empresa a la que está ingresando así como este proceso permite prestar interés a la línea de carrera que puede existir en la organización y que lo motive a tener un mejor desempeño.

6. Con respecto al proceso de capacitación, es de gran importancia en las organizaciones actuales, para lo cual se recomienda seguir con un modelo de competencia que se adapte mejor a EBD Perú S.A., con los mismos mecanismos manejados, apoyando al desarrollo de los colaboradores, sin perder la filosofía de gestión.

7. Implementar un software para la evaluación de desempeño, ya que está jugando un papel muy importante y permite conocer el rendimiento del trabajador y la productividad de las personas en la empresa. Es necesario complementar los resultados de evaluación de desempeño con una adecuada retroalimentación que permita que el trabajador modifique su comportamiento en el trabajo para aquellos errores que pueda cometer y más bien busque repetir o practicar aquellas actividades necesarias y exitosas; ello permitirá a su vez el seguimiento de las funciones del colaborador y podrá ser un elemento fundamental para la toma de decisiones directivas de promoción del empleado.

Referencias

- Albán M. (2015). *Modelo de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral en la empresa Servicont, del Cantón Baños de Agua Santa, 2015- Ecuador*. (Tesis de maestría, Universidad Regional Autónoma de los Andes. Ambato-Ecuador). Recuperado de <http://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/1719>
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson.
- Buyatti, O. (2018). *Diagnóstico organizacional*. Buenos Aires: Librería Editorial.
- Calderón, I. (2016). *Propuesta de mejoramiento de los procesos de la gestión de talento humano en SENA-Centro de Gestión Industrial*. (Tesis de pregrado, Universidad Nacional Abierta y a Distancia-UNAD, Colombia). Recuperado de <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/7913/79424721.pdf;jsessionid=1800193FF449DD36B501DB83C14CE262.jvm1?sequence=3>
- Campos, S. (2016). ¿Qué tipos de contratos laborales pueden ser utilizados por el empleador? En revista *Gaceta Jurídica*. Recuperado de http://dataonline.gacetajuridica.com.pe/SWebCyE/Suscriptor/Mod_NormasLegales_CyE/Mod_RevisElectronica/revista/28062010/C-1edic67.pdf
- Caso, S. (2018). *Proceso de investigación científica en ingeniería*. Lima: Editorial Colecciones Jovic.
- Castillo, F. (2015). *Deficiencias en el procedimiento de convocatoria, selección y evaluación de los docentes en la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú durante el periodo 2010 – 2013, Lima*. (Tesis de maestría, Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/6500>
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*. Séptima edición. México, D.F: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Décima edición. México, D.F: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2018). *Gestión del Talento Humano*. Cuarta edición. México: Editorial Mc Graw Hill.

- Coulter, M. & Robbins, S. (2014). *Administración*. Décimo segunda edición. México: Pearson.
- Dessler, G. & Valera, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. Reino Unido: Pearson.
- Dessler, G. & Valera, G. (2017). *Administración de recursos humanos*. Sexta edición. Reino Unido: Pearson.
- Díaz, E. & Vílchez, J. (2018) *Selección de personal y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo*. (Tesis de licenciatura, Universidad San Martín de Porres, Perú). Recuperado de <http://repositorio.usmp.edu.pe/handle/usmp/4548>
- Elera, C. (2009). *Administración y gestión del potencial humano*. Lima: Grandez Gráficos S.A.C.
- Estela, D. (2015). *Gestión del talento humano y su influencia en el desempeño laboral en la empresa Hipermercados Tottus S.A. de la provincia de Pacasmayo*. (Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Trujillo, Pacasmayo). Recuperado de <https://www.google.com.pe/search?q=Gestión+del+talento+humano+y+su+influencia+en+el+desempeño+laboral+en+la+empresa+Hipermercados+Tottus+S.A.>
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Sexta edición. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Grados, J. (2013). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.
- Guzmán, J. (2018). *Gestión del talento humano y la productividad laboral de los trabajadores del área de administración en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de MDD*. (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Lima). Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/31252>

- López, Y. & Alfonso, R. (2013). *Filosofía organizacional y su importancia*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/filosofia-organizacional-y-su-importancia/>
- Martínez, G. (2012). *Teoría x y Teoría y*. Venezuela: Universidad Simón Bolívar. Recuperado de <http://prof.usb.ve/lcolmen/Trabajo-Grupo2-seccion-02.pdf>
- Mayorga, K. & Moscoso, J. (2017). *Implementación del proceso técnico en la selección de personal en la Red Educativa Arquidiocesana*. (Tesis de bachillerato, Universidad de Guayaquil, Ecuador). Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/16444>
- Mejía, C. & Gil, J. (2017). *Diagnóstico del modelo de gestión humana y sus prácticas en la empresa Kosta Azul y diseño de una propuesta de modelo de gestión humana que contribuya al desarrollo humano y organizacional*. (Tesis de especialidad en Gerencia de Talento Humano, Universidad de Manizales, Colombia). Recuperado de http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/6789/3195/Julian_Gil_y_Carolina_Mejia__2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Mulatillo, A. (2017). *Gestión de recursos humanos de la empresa Anclaf S.A.C. Lima*. (Tesis de licenciatura, Universidad Norbert Wiener, Perú). Recuperado de <http://repositorio.uwiener.edu.pe/handle/123456789/1892>
- Munch, L. (2015). *Manejo del proceso administrativo*. México: Editorial Trillas.
- Ñaupas, H. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Ediciones de la U.
- Palate, C. (2016). *El reclutamiento y selección de personal y el desempeño laboral de los trabajadores de la organización Bioalimentar cía. Ltda. De la ciudad de Ambato de la provincia de Tungurahua*. (Informe final, Universidad de Ambato, Ecuador). Recuperado de <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/19922/1/CARLOS%20PALATE.pdf>
- Pérez, O. (2017). *Diferencias entre gestión del talento humano y recursos humanos*. Recuperado de <https://blog.peoplenext.com.mx/diferencias-entre-gesti%C3%B3n-de-talento-humano-y-recursos-humanos>

- Piñeyra, R. & Aragón, L. (2018). *Diagnóstico organizacional*. Argentina: Librería Editorial Osmar D. Buyatti.
- Ponce, B. (2014). *La gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral en el Ministerio de Justicia, Derechos Humanos y Cultos, Planta Central, Quito*. (Tesis de maestría, Universidad Tecnológica de Equinoccial, Ecuador). Recuperado de http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/12797/1/59157_1.pdf
- Real Academia Española. *Diccionario de la lengua española*. 23nd edición. Recuperado de <https://dle.rae.es/destreza>
- Rivero - Ramírez, Y. (2018). Evaluación del desempeño: tendencias actuales. Revista: *Archivo Médico de Camagüey*, 23(2), pp.159-164.
- Rodríguez, L. & Chocotán, J. (2017). *Propuesta para la creación del Departamento de Talento Humano de la empresa Pegamaster Ltda. de la ciudad de Sogamoso- Boyacá*. (Tesis de licenciatura, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia facultad Seccional Sogamoso, Colombia). Recuperado de <https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/1923/1/TGT-645.pdf>
- Snell, S., Morris, S. & Bohlander, B. (2017). *Administración de recursos humanos*. 17^a.edición. Estados Unidos: Cengage Learning.
- Suárez, G., Fernández, D. & Acevedo, L. (2019). *Propuesta para el mejoramiento del proceso de selección y contratación de personal en la empresa Bureau Veritas de la ciudad de Barrancabermeja*. (Tesis de grado, Universidad Cooperativa de Colombia, Colombia). Recuperado de <https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/7423>
- Tenjo, P. (2013). *Diagnóstico del proceso de selección e incorporación del personal de oficiales al Ejército Nacional en apoyo al cumplimiento de la misión institucional*. (Tesis de especialización, Universidad Militar Nueva Granada, Colombia). Recuperado de <https://reposito>

ry.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11005/Trabajo%20Paolo%20Tenjo%20Nov-18-13%20PDF.pdf;jsessionid=97FC5FCBCA3955994600BDBD431A30E2?sequence=1

Turienzo, R. (2016). *El pequeño de la motivación*. España: Editorial Alienta.

Vásquez, L. (2015). *Problemas existentes en los procesos de selección de personal en la PNP: el caso de la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional - Héroe Nacional Cap. PNP. Alipio Ponce*

Vásquez. (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú,

Lima).

Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/7967>

Apéndice

Apéndice A: Matriz de Consistencia

Título: “Diagnóstico del proceso técnico del personal en la empresa E-Business Distribution Perú S.A. (rubro: telecomunicaciones), enero 2017-enero 2018”

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variable	Dimensiones	Indicadores	Metodología y diseño de la investigación
<p>Problema general ¿Cuáles son las principales características que hacen ineficiente el proceso técnico de personal en la empresa E-Business Distribution Perú S.A. – (Rubro: Telecomunicaciones), enero 2017-enero 2018?</p> <p>Problemas específicos - ¿Cuáles son las características del reclutamiento que hacen ineficiente el proceso técnico de personal en la empresa E-Business Distribution Perú –EBD Perú S.A.? -¿Cuáles son las características de la selección que hacen ineficiente el proceso técnico de personal en la empresa E-Business Distribution Perú –EBD Perú S.A.? -¿Cuáles son las características de contratación que hacen ineficiente el proceso técnico de personal en la empresa E-Business Distribution Perú –EBD Perú S.A.? - ¿Cuáles son las características inducción que hacen ineficiente el proceso técnico de personal en la empresa E-Business Distribution Perú –EBD Perú S.A.? - ¿Cuáles son las características del monitoreo que hacen ineficiente el proceso técnico de personal en la empresa E-Business Distribution Perú –EBD Perú S.A.? - ¿Cuáles son las características de la evaluación de desempeño que hacen ineficiente el proceso técnico de selección de personal en la empresa E-Business Distribution Perú –EBD Perú S.A.?</p>	<p>Objetivo general Determinar las principales características que hacen ineficiente el proceso técnico de personal de la empresa E-Business Distribution Perú S.A. –EBD Perú SA. (Rubro: Telecomunicaciones). Enero 2017-enero 2018.</p> <p>Objetivos específicos -Determinar las características del reclutamiento que hacen ineficiente el proceso técnico de personal en la empresa E-Business Distribution Perú – EBD Perú S.A. -Determinar las características de la selección que hacen ineficiente el proceso técnico de personal en la empresa E-Business Distribution Perú – EBD Perú S.A. -Determinar las características de contratación que hacen ineficiente el proceso técnico de personal en la empresa E-Business Distribution Perú – EBD Perú S.A. -Determinar las características inducción que hacen ineficiente el proceso técnico de personal en la empresa E-Business Distribution Perú –EBD Perú S.A. -Determinar las características del monitoreo que hacen ineficiente el proceso técnico de personal en la empresa E-Business Distribution Perú – EBD Perú S.A. -Determinar las características de la evaluación de desempeño que hacen ineficiente del proceso técnico de personal en la empresa E-Business Distribution Perú –EBD Perú S.A.</p>	Ineficiencia en el proceso técnico de personal en la empresa EBD Perú S.A.	Proceso técnico de personal	<p>Reclutamiento</p> <p>Selección</p> <p>Contratación</p> <p>Inducción</p> <p>Capacitación</p> <p>Evaluación de Desempeño</p>	<p>-Requisitos para la convocatoria del puesto -Evaluación de CV -Verificación de antecedentes</p> <p>-Conocimientos -Destrezas -Actitudes -Entrevista personal por la empresa</p> <p>-Contrato de trabajo -Requisitos de ley</p> <p>-Filosofía organizacional -Derechos sociales -Roles y responsabilidades del puesto</p> <p>-Programación -Ejecución -Informe</p> <p>-Asistencia -Permanencia -Productividad -Lealtad</p>	<p>Tipo Aplicada</p> <p>Nivel Descriptivo, Ya que se pretende comprender, describir, registrar, analizar e interpretar la naturaleza actual y la composición o procesos del fenómeno del problema planteado.</p> <p>Población La población en estudio consta de un total de 100 colaboradores.</p> <p>Muestra La muestra coincide con la población.</p>

Apéndice B: Encuesta de Percepción del Proceso Técnico de Personal

Objetivo: Recabar datos relacionados con los procesos técnicos de personal de la empresa EBD PERÚ S.A.

Instrucción: Lea detenidamente cada enunciado, marque una sola alternativa con una X (equis) en la casilla correspondiente de cada enunciado.

Ítem	Preguntas por dimensiones	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
Reclutamiento						
1	¿Se presenta calidad en la preparación de los requisitos de convocatoria?	1	2	3	4	5
2	¿Considera que empleados que se integran a la empresa son evaluados en sus competencias?	1	2	3	4	5
3	¿Se respetan los plazos establecidos en la convocatoria?	1	2	3	4	5
4	¿Hay exigencia en la verificación de antecedentes?	1	2	3	4	5
Selección						
5	La prueba de conocimientos es la correcta al perfil del puesto.	1	2	3	4	5
6	Evaluación de destreza, habilidades y actitudes son adecuadas al perfil del puesto.	1	2	3	4	5
7	¿Cuál es su percepción respecto a los tiempos ejecutados del proceso de selección?	1	2	3	4	5
8	La entrevista personal por la empresa es eficaz.	1	2	3	4	5
Contratación						
9	Los tipos de contratos de trabajo que mantiene la empresa son los correctos.	1	2	3	4	5
10	La entrega de contrato se realiza en su debido momento.	1	2	3	4	5
	Para la firma de contrato le llaman anticipadamente.	1	2	3	4	5
11	Como colaborador considera usted que la empresa cumple con todos los requisitos de ley.	1	2	3	4	5
12	Los tipos de contratos de trabajo que mantiene la empresa son los correctos.	1	2	3	4	5
Inducción						
13	La filosofía organizacional de la empresa se da manera óptima.	1	2	3	4	5
14	Prevalecen en la empresa los derechos sociales.	1	2	3	4	5
15	La explicación de roles y responsabilidades del puesto son gratificantes.	1	2	3	4	5
16	Considera que el orden de la inducción brindada es la adecuada.	1	2	3	4	5

Capacitación						
17	El planeamiento ayudó al personal a identificarse con los objetivos de la organización.	1	2	3	4	5
18	Los programas de capacitación cubrían con todas las necesidades diagnosticadas con respecto al puesto.	1	2	3	4	5
19	Considera que el capacitador maneja el tema manera óptima.	1	2	3	4	5
20	El informe de los resultados obtenidos ayuda en la orientación del nuevo empleado.	1	2	3	4	5
Evaluación del desempeño						
21	La lista de verificación de asistencia se emplea de manera óptima.	1	2	3	4	5
22	Considera que la permanencia es la adecuada para la evaluación del desempeño	1	2	3	4	5
23	Considera que la evaluación de desempeño es importante para la organización.	1	2	3	4	5
24	¿Cuál es su apreciación respecto a la productividad en la evaluación desempeño?	1	2	3	4	5

Apéndice C: Entrevista Semiestructurada del Proceso Técnico de Personal

Objetivo: Recabar datos relacionados con los procesos técnicos de personal.

Instrucción: se le pide responder las preguntas que a continuación se presentan, la información solicitada es para conocer el proceso técnico de personal que se realiza en la empresa, los datos proporcionados por su persona serán estrictamente confidenciales.

Ítem	Reclutamiento	Sí	No
1	¿La política del reclutamiento está bien definida por la organización?	1	
2	¿La empresa considera que los plazos establecidos en la convocatoria son primordiales?		1
3	¿Se investigan los antecedentes penales y policiales de los solicitantes?	1	
4	¿A los empleados que se integran a la empresa son evaluados en sus competencias?	1	
Selección			
5	¿Se utilizan las pruebas psicométricas y técnicas en la selección de personal?	1	
6	¿Se realiza eficazmente las destrezas y habilidades al perfil del puesto?	1	
7	¿Cumple los tiempos establecidos enviados de las áreas solicitantes en la selección de personal?	1	
8	¿La entrevista personal se realiza de manera eficaz en la empresa?	1	
Contratación			
9	¿Hay personas encargadas que toman la decisión final de la contratación?		1
10	¿Todo trabajador cuenta con todos los beneficios de acuerdo a ley?	1	
Inducción			
11	¿La empresa explica los roles y la filosofía de manera eficiente para la organización?	1	
12	Como gerente el flujograma de inducción ¿es el adecuado para los nuevos integrantes a la organización?	1	
Capacitación			
13	En los programas de capacitación que recibe, ¿el colaborador cubre todas sus expectativas?	1	
14	¿El informe de los resultados es una gran ayuda para la orientación del nuevo empleado?	1	
Evaluación del desempeño			
15	Las herramientas utilizadas (la lista de verificación, permanencia, productividad), ¿son importantes para la evaluación del desempeño de los colaboradores en la organización?	1	

Apéndice D: Hoja de Trabajo para las Tabulaciones

Áreas	Nro.	Edad	Sexo	Reclutamiento	Selección	Contratación	Inducción	Capacitación	Evaluación de desempeño	Proceso técnico del personal	
Subgerencia Financiera y Administrativa	1	35	M (0)	7	11	14	13	13	16	74	
	2	33	M(0)	11	12	15	12	16	17	83	
	3	32	F(1)	9	13	17	13	13	16	81	
	4	45	M(0)	8	10	14	11	14	14	71	
	5	48	M(0)	7	11	14	11	12	19	74	
	6	55	M(0)	9	9	15	12	14	14	73	
	7	59	M(0)	10	11	14	13	15	15	78	
	8	30	M(0)	9	14	15	13	13	14	78	
Subgerencia de Operaciones	Proyectos	1	22	M(0)	6	7	14	11	15	12	65
		2	35	F(1)	7	8	15	11	13	17	71
		3	25	M(0)	7	5	12	12	16	16	68
		4	28	M(0)	5	12	14	13	12	14	70
		5	32	M(0)	5	10	15	13	14	15	72
		6	38	M(0)	4	11	17	13	12	14	71
		7	45	M(0)	6	13	14	12	17	15	77
		8	42	M(0)	8	13	14	11	15	13	74
		9	37	M(0)	7	11	12	12	12	15	69
		10	29	M(0)	11	13	14	13	14	17	82
		11	21	M(0)	9	13	12	13	15	16	78
		12	26	F(1)	8	10	14	13	13	14	72
		13	33	M(0)	12	11	12	12	17	13	77
		14	59	M(0)	9	9	14	11	16	14	73

	15	51	M(0)	10	11	16	11	12	16	76
	16	61	M(0)	9	14	13	13	14	17	80
	17	22	M(0)	7	7	12	13	12	16	67
	18	20	M(0)	9	11	14	13	12	14	73
	19	19	M(0)	9	13	15	12	15	13	77
	20	44	M(0)	8	13	15	11	13	14	74
	21	36	F(1)	7	10	14	12	12	15	70
	22	30	M(0)	11	11	14	13	12	14	75
	23	32	M(0)	9	9	12	13	15	12	70
	24	34	M(0)	8	12	14	13	13	17	77
	25	41	M(0)	9	14	17	12	13	16	81
	26	24	M(0)	9	7	12	11	16	14	69
	27	43	M(0)	10	8	14	12	15	17	76
	28	39	M(0)	9	5	16	13	14	16	73
	29	31	M(0)	7	9	14	13	12	14	69
	30	10	M(0)	7	10	15	13	12	14	71
	31	33	M(0)	7	11	17	12	15	14	76
	32	29	M(0)	11	13	14	11	13	15	77
	33	30	M(0)	9	13	14	12	15	15	78
	34	28	M(0)	8	10	12	13	15	12	70
	35	39	M(0)	12	11	14	13	15	17	82
	36	37	M(0)	9	9	14	13	13	16	74
	37	35	M(0)	10	11	15	12	13	14	75
	38	42	M(0)	9	13	17	11	12	16	78
	39	32	M(0)	5	13	14	12	13	17	74
	40	28	F(1)	6	10	14	13	16	13	72
g	1	33	M(0)	7	11	12	13	12	16	71

		2	59	M(0)	4	9	14	12	14	14	67
		3	51	M(0)	4	11	15	11	12	15	68
		4	61	M(0)	9	14	14	12	12	14	75
		5	22	M(0)	9	8	15	13	15	15	75
		6	20	M(0)	7	10	17	13	13	14	74
		7	19	M(0)	11	11	14	12	17	17	82
		8	44	M(0)	9	13	14	11	15	16	78
		9	36	M(0)	8	13	15	12	12	14	74
		10	30	M(0)	7	10	14	13	13	12	69
		11	32	M(0)	9	11	15	13	16	14	78
		12	34	M(0)	10	9	13	13	12	15	72
		13	41	M(0)	9	12	15	12	14	16	78
		14	24	M(0)	6	11	16	11	12	14	70
		15	43	M(0)	6	13	14	13	12	12	70
		16	39	M(0)	7	13	15	12	15	14	76
		17	33	M(0)	6	10	17	11	13	15	72
		18	26	M(0)	6	11	14	12	14	16	73
		19	27	M(0)	7	9	14	12	16	14	72
		20	33	M(0)	7	11	16	13	13	17	77
			Logística	1	26	M(0)	7	14	14	13	15
2	29			M(0)	7	10	15	13	13	17	75
3	33			M(0)	8	7	17	12	16	16	76
4	59			M(0)	9	8	14	11	12	14	68
Subgerencia Comercial	Ventas	1	51	M(0)	8	5	14	12	14	12	65
		2	61	M(0)	7	9	16	13	12	14	71
		3	22	M(0)	9	10	14	13	12	16	74
		4	20	M(0)	8	11	14	11	15	12	71

		5	19	M(0)	9	12	15	15	15	16	82
		6	44	M(0)	4	13	14	13	15	14	73
		7	36	M(0)	8	10	15	13	12	13	71
		8	30	M(0)	8	11	17	13	14	14	77
		9	32	M(0)	5	9	14	11	16	15	70
		10	34	M(0)	7	12	14	11	13	16	73
		11	41	M(0)	4	14	17	12	16	17	80
		12	24	M(0)	7	8	14	13	16	16	74
		13	43	M(0)	8	5	15	13	14	15	70
		14	39	M(0)	9	11	12	14	17	14	77
		15	27	M(0)	8	12	14	13	12	14	73
		16	24	M(0)	8	13	14	11	15	13	74
		17	30	M(0)	9	10	16	13	13	16	77
		18	32	M(0)	7	11	14	12	13	17	74
		19	28	M(0)	9	9	11	12	16	16	73
		20	29	M(0)	9	11	13	12	15	12	72
	Innovación	1	55	M(0)	4	14	14	13	14	15	74
		2	51	M(0)	4	11	15	13	18	14	75
		3	45	M(0)	9	9	17	12	16	15	78
		4	41	M(0)	9	12	14	11	15	15	76
		5	40	M(0)	8	14	14	15	13	14	78
		6	35	M(0)	4	9	12	13	18	11	67
		7	31	M(0)	9	10	14	12	15	12	72
		8	37	M(0)	9	9	12	15	17	13	75
Total, promedio del proceso técnico de personal											71.96

Apéndice E: Imágenes de la empresa y la organización



Colaboradores de la empresa EBD Perú S.A.



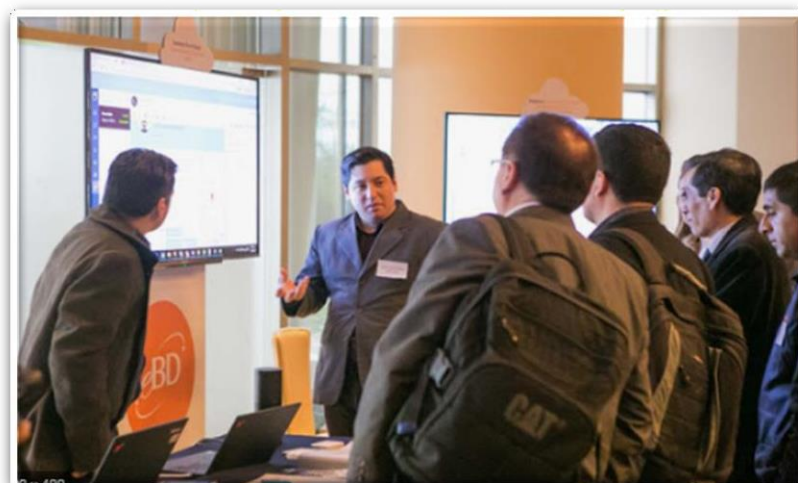
Presentación de Portafolio de Soluciones Basadas en la Nube



Compartir navideño en el Área de Proyectos

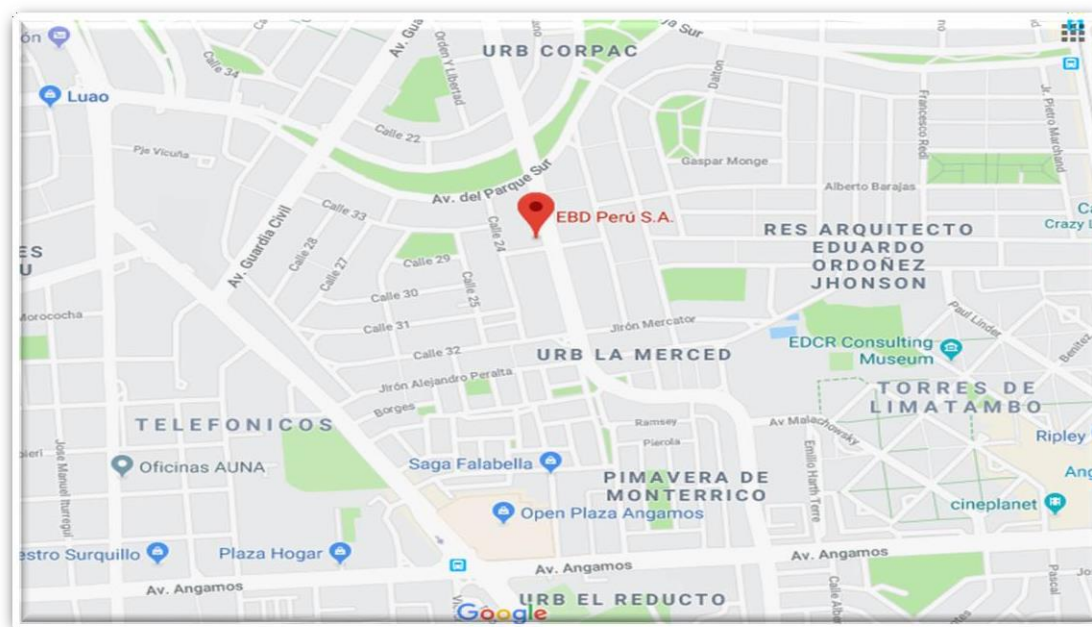


Representantes del Área Comercial

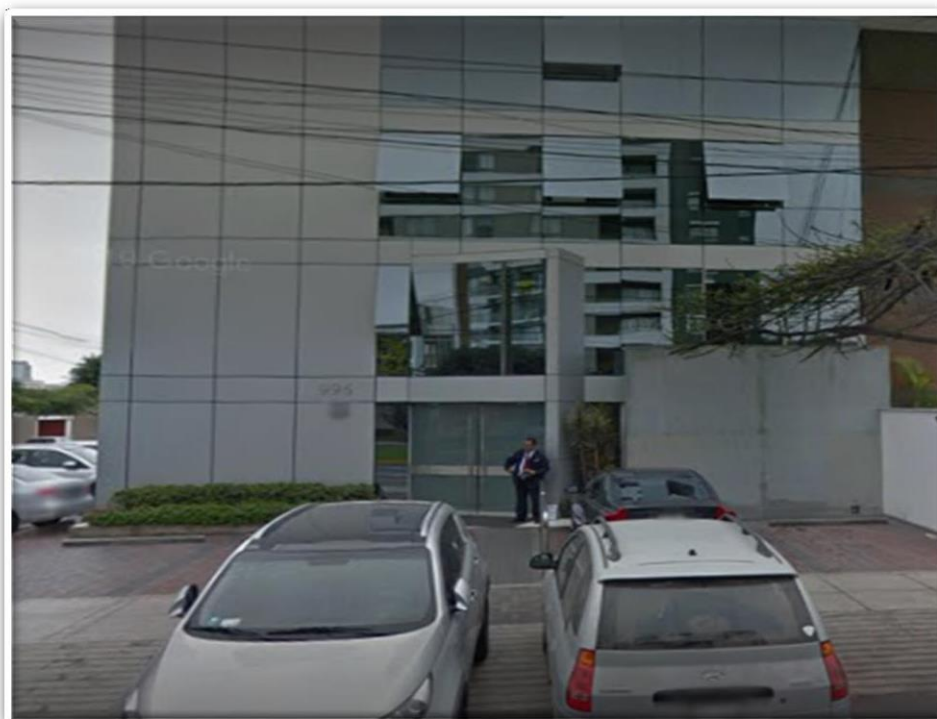


Capacitación de desarrollo para el equipo Genesys

Apéndice F: Ubicación




Mapa



Dirección: Avenida José Gálvez Barrenechea 996-San Isidro

Apéndice G: Formato de Ficha de Datos del Personal

	FORMATO	
	FICHA DE DATOS DEL PERSONAL	Rev: Jefe de RH Aprob: GFA

INSTRUCCIONES

- A) Lea detenidamente el formulario antes de llenar los espacios en blanco
- B) Llene la solicitud a manuscrito
- C) No deje ninguna pregunta sin contestar. Si no tiene información que colocar, anule el espacio en blanco con una raya.

I.- DATOS DEL TRABAJADOR

APELLIDOS : _____
Paterno Materno

NOMBRES : _____
Primero Segundo

DOMICILIO : _____ Calle/Jirón/Avda/Psje N° Dpto/Int. Distrito

ZONA : _____ Residencial /Urb. /Conj. Habitac. /AAHH (indicar nombre)

TIPO DE VIVIENDA : _____ Familiar / Propia/ Alquilada

D.N.I. : _____ **EST. CIVIL** : _____


FECH. DE NAC. : _____ **EDAD**: _____

LUG. NAC : _____ **NACIONALIDAD** : _____

TELEFONO : _____
Fijo Celular

PASAPORTE : _____
Número Fecha de Vcto.

BREVETE : _____
Clase / Categoría Número

	FORMATO	
	FICHA DE DATOS DEL PERSONAL	Rev: Jefe de RH Aprob: GFA

AFP : _____
 Nombre Número

TIPO DE COMISIÓN AFP MIXTO FLUJO

Indique a quién contactar en caso de emergencias

 Nombre Apellido Número Telefónico Parentesco

DATOS FAMILIARES

NOMBRE DEL PADRE: _____

LA MADRE: _____

APELLIDOS Y NOMBRE DE ESPOSA(O): _____

NAC.: _____ D.N.I.: _____ EDAD: _____


TRABAJA: SI () NO ()
 DONDE: _____ CARGO: _____

DATOS DE LOS HIJOS

N	APELLIDOS Y NOMBRES	SEXO	DNI	FECHA NACIM.	GRADO INST.
1					
2					
3					
4					
5					

II.- EDUCACIÓN.-

NIVEL	NOMBRE DEL CENTRO DE ESTUDIOS	PROFESIÓN	GRADO O TÍTULO OBTENIDO
MAESTRÍA			Año _____ () Titulado _____ () Egresado _____ () No concluido _____

	FORMATO	
	FICHA DE DATOS DEL PERSONAL	Rev: Jefe de RH Aprob: GFA

IV.- DATOS SOBRE TRABAJOS DESEMPEÑADOS.- (Indique los (3) últimos empleos)

EMPLEADOR	CARGO	SUELDO PERCIBIDO	FECHA MES AÑO	CAUSA DE SU RETIRO
			DESDE HASTA	
			DESDE HASTA	
			DESDE HASTA	
			DESDE HASTA	

ENTRENAMIENTO (Mencionar el puesto o tareas que por su actuación y experiencia lo han capacitado profundamente)

¿En qué cargo alcanzó mayor éxito?

¿Por qué?


V.- PUESTO REQUERIDO: (Tenga en cuenta su educación y experiencia)

¿Qué otros cargos desearía ocupar en el futuro?

VI.- REFERENCIAS: Indicar (2) personas, no parientes ni empleados de la empresa, que puedan dar referencias suyas):

NOMBRE	OCUPACIÓN	EMPRESA	TELEFONO

¿Tiene algún pariente o relacionado trabajando en la empresa?

	FORMATO	
	FICHA DE DATOS DEL PERSONAL	Rev: Jefe de RH Aprob: GFA

Sí () No ()

Nombre: _____ Parentesco: _____

VII.- INFORMACIONES GENERALES:

¿A qué Asociación profesional, cívica, de negocios o club, pertenece?

Aficiones, deportes o pasatiempos favoritos:


Fuera de sus tareas ¿En qué emplea su tiempo libre y qué temas o actividades le interesan o atraen más?

Declaro que los datos proporcionados son verdaderos, otorgando mi autorización A EBD PERU S.A., para proceder de acuerdo a Ley, en caso de haber faltado a la verdad.

FECHA

FIRMA

Apéndice H: Formato de la Ficha de Test o Prueba psicológica

	FORMATO	
	TEST O PRUEBA PSICOLÓGICA	Rev: Jefe de RH Aprob: GFA

INSTRUCCIONES

- A) Lea detenidamente y dibuje en cada cuadrante del espacio en blanco
B) Llene a manuscrito





I.- DATOS DEL TRABAJADOR

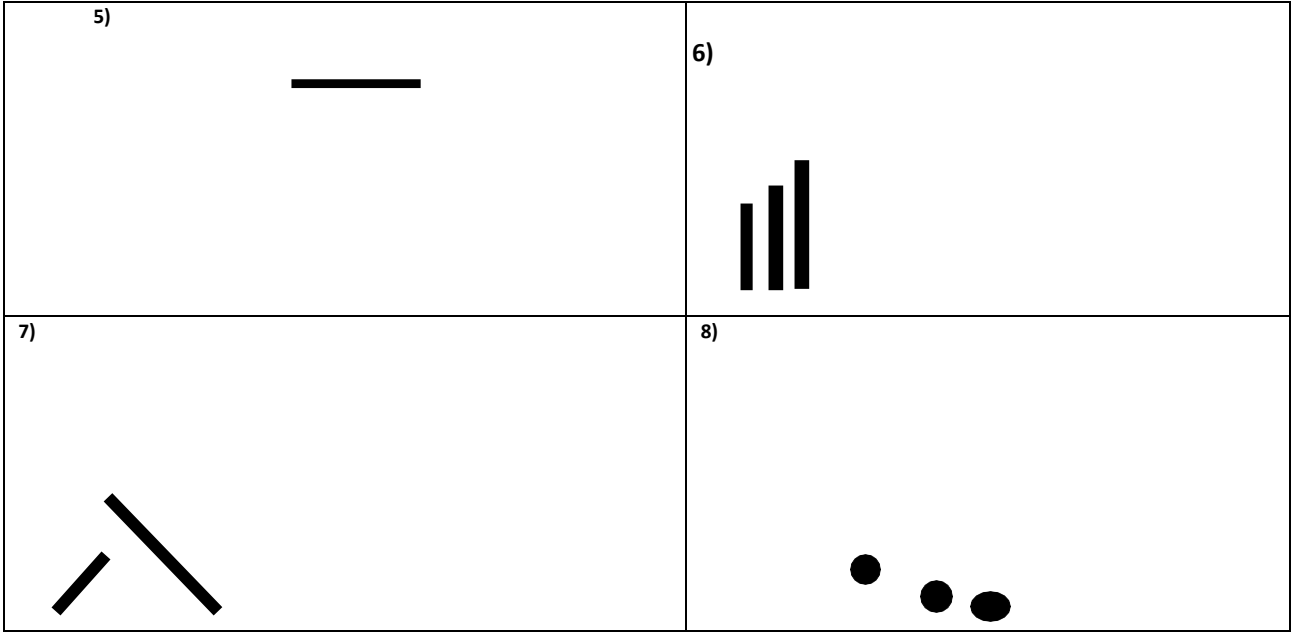
APELLIDOS : _____
Paterno
Materno

NOMBRES : _____
Primero
Segundo

D.N.I. : _____ EST. CIVIL : _____

PROFESION : _____ EDAD: _____

<p>1)</p> 	<p>2)</p> 
<p>3)</p> 	<p>4)</p> 



PONER NOMBRE Y COMENTARIO A CADA DIBUJO REALIZADO:

INDICAR: CUAL ES EL DIBUJO QUE MAS, MENOS LE GUSTO

INDICAR: CUAL ES EL DIBUJO QUE LE PARECIO MAS FACIL Y EL MAS DIFICIL

