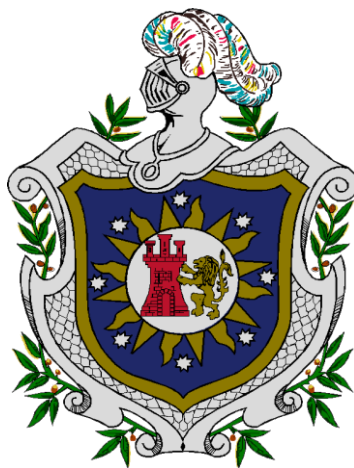


Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua

UNAN-Managua

Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí

FAREM-Estelí



Tema: Procedimientos de Contratación de Personal en la empresa de Seguridad S.A, en la ciudad de Estelí en el año 2016.

Autores:

- ✓ Wens Antonio Martínez
- ✓ Rider Aldemar Herrera
- ✓ Leonel Enrique Peralta

Docente:

Dra. Beverly Castillo Herrera

Estelí, 05 de Diciembre del 2016.



Índice

CAPITULO I. INTRODUCCIÓN	3
1.1 Antecedentes.....	4
1.2 Descripción del Problema.....	6
1.3 Preguntas Problemas.....	9
1.4 Justificación.	10
CAPITULO II. OBJETIVOS	12
2.1 Objetivo general.....	12
2.2 Objetivos específicos.	12
CAPITULO III. MARCO TEÓRICO	13
3.1 EMPRESA.	13
3.2 CONTRATACION DEL PERSONAL.....	21
3.3 CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE.....	43
3.4 ESTRATEGIA.....	49
CAPITULO IV. CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN POR OBJETIVOS (investigación cuali-cuantitativa)	53
CAPITULO V. METODOLOGÍA	57
5.1 Tipo de investigación:.....	57
5.2 Universo de estudio / población:	57
5.3 Muestra	61
5.4 Técnicas de recolección de datos.....	62
5.6 Etapas de la investigación.....	62
CAPITULO VI. RESULTADOS.....	64
6.1 Descripción de la Empresa	64
6.1.1 Antecedentes de la Empresa.....	64
6.2 PROCEDIMIENTOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL.....	76
6.3 EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PERSONAL	83
6.4 CALIDAD DEL SERVICIO DESDE LA ÓPTICA DE LOS CLIENTES.....	87
6.5 ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL	102
CAPITULO VII. CONCLUSIONES	107



CAPITULO VIII. RECOMENDACIONES109
CAPITULO IX: BIBLIOGRAFIA 111
CAPITULO X: ANEXOS 113



CAPITULO I. INTRODUCCIÓN

La presente tesis tiene como objetivo analizar los procedimientos de contratación de personal para mejorar la calidad del servicio que brinda la empresa de Seguridad, S.A, en la ciudad de Estelí. Actualmente la institución presenta deficiencia en la aplicación de procesos de contratación del personal, provocando insatisfacción de los clientes por el servicio prestado.

Los principales ejes teóricos que se abordaron en la tesis son: empresa, procedimientos de contratación (reclutamiento, selección, evaluación y seguimiento) y calidad del servicio al cliente. Los cuales nos servirán como guía para profundizar en el problema de estudio.

El tipo de estudio es de carácter aplicado y cuali-cuantitativo. Se aplicaron diferentes instrumentos de recolección de datos: entrevista dirigida al personal administrativo y 33 encuestas dirigidas a los colaboradores y clientes, además se recopiló información a través de la investigación documental. Los principales resultados obtenidos demuestran que la empresa no cuenta con el personal idóneo para llevar a cabo el proceso de contratación, no utilizan métodos de evaluación de desempeño, no brindan los equipos necesarios a los colaboradores, personal con bajo nivel académico.

Las estrategias propuestas tienen como propósito mejorar los procedimientos de reclutamiento, selección, evaluación y seguimiento, y son: Realizar investigaciones de mercado para atraer clientes potenciales a invertir en seguridad, Desarrollar campañas publicitarias a través de sitios web, Diseñar una estrategia competitiva de liderazgo en costos para ofrecer precios bajos a los clientes, Mejora de los procedimientos de reclutamiento y selección, Impulsar un plan de capacitación de personal, Diseñar un sistema de evaluación y seguimiento de personal.



1.1 Antecedentes

Se visitó la biblioteca Urania Zelaya de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí, para revisar diferentes investigaciones relacionadas con los Procedimientos de Contratación de Personal, en la cual se identificaron dos tesis de Licenciatura y una tesis de Maestría.

Una primer tesis de licenciatura la presenta Cárcamo Joynier, Lira Heydi y Rugama Jairo (2015) para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas, y se titula “Propuesta de mejoras al manual de Organización y Funciones en el proceso de contratación de personal en la Tabacalera PERDOMO, S.A, en el 2015. El tipo de estudio de esta investigación es aplicada, y cuantitativa. La muestra seleccionada fue de 87 personas y el tipo de muestreo es probabilístico. La hipótesis de la investigación se cumple porque se demuestra que teniendo una correcta asignación de actividades les permitirá tener una buena estabilidad laboral y un mejor desempeño laboral.

Otra tesis de Licenciatura la presentan García Karol y Pérez Jenny (2005) para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas y se titula “Organización y Método como un proceso vital para el funcionamiento de las organizaciones”. El objetivo es “determinar la implementación del sistema de Recursos Humanos efectivos que garantice el desempeño óptimo de la organización. Los resultados de esta investigación muestra que la dotación de recursos humanos es la selección del personal, ya que es donde se elige al candidato indicado entre los reclutados para ocupar la vacante dentro de la organización y así satisfacer las necesidades de la empresa.

La tesis de maestría presentada por Slinger Raíza (2015) para optar al título de maestría en Gerencia Empresarial, y se titula “Modelo de gestión de talento humano basado en la provisión para la contratación de personal ejecutivo y profesional en la Fundación Centro Nacional de Medicina popular Tradicional



FCNMPT, Estelí 2014-2015. EL objetivo es “Analizar las formas de provisión de personal que implementa la FCNMPT”. El tipo de estudio de la investigación es exploratoria, porque es un problema de investigación poco estudiado, y descriptiva, porque describe el problema en su dimensión, tiempo y espacio. Los principales resultados es que la provisión de personal de FCNMPT, no es el más idóneo porque no cuentan con jefe de Departamento de Recursos Humanos que realice el proceso, además que la decisión de contratación la realiza el comité de la Fundación.

A diferencia de los estudios anteriores, esta investigación abarca todo el proceso de contratación de personal (Reclutamiento, Selección, Evaluación y Seguimiento) y las investigaciones encontradas solo se enfocan en el proceso de Reclutamiento y Selección.

Así mismo, esta investigación es novedosa porque no se encontraron estudios relacionados con la empresa de Seguridad, S.A. es por ende que representa un punto de partida para futuros estudios sobre el proceso de contratación de personal.



1.2 Descripción del Problema.

SEGURIDAD S.A. es una empresa dedicada a la prestación de servicios de vigilancia tanto a personas naturales como jurídicas. Se localiza en el Barrio Paula Úbeda en la Ciudad de Estelí.

En la empresa Seguridad S.A. el problema radica en la falta de responsabilidad administrativa por parte de los encargados que realizan el reclutamiento y selección del personal que laborara en la empresa.

La falta de técnicas adecuadas para el reclutamiento y selección del personal, provoca que no se contrate el personal adecuado para realizar las funciones o actividades y satisfacer las expectativas del cliente sobre la calidad del servicio que ofrece la Empresa.

La falta de personal calificado no permite retribuir un ingreso económico favorable a la empresa, por lo que más bien implica un gasto que les dificulta poder recuperar la inversión por el bajo ingreso de la prestación del servicio de vigilancia, ya que los clientes presentan inconformidad a la empresa por el mal desempeño de los vigilantes (trabajadores).

Por ejemplo, en la Empresa Seguridad S.A cuando se realiza el proceso de reclutamiento del personal de trabajo no se hace uso de las técnicas que este amerita, esta empresa posee una hoja de solicitud que contiene lo siguiente: datos personales, experiencia sobre el trabajo solicitado y nivel económico.

Al final de la prueba, el llenado de esta hoja representa si la persona puede leer y escribir, a pesar de los resultados obtenido los encargados terminan por contratarlo, es por ello que les ha causado un gran problema contratando personal que no cumple con los requisitos que exige el puesto.

Este problema provoca que la rotación del personal se dé con mayor frecuencia, causándole a la empresa la pérdida en tiempo y costos para volver



a realizar el proceso de selección y reclutamiento, induciendo que la empresa no pueda cubrir esas plazas vacantes.

La evaluación y el seguimiento es otro problema porque no se ejerce un control efectivo sobre sus trabajadores para determinar su productividad e identificar los errores que estos están cometiendo al momento de realizar sus respectivas funciones, esto trae como consecuencia que los clientes presenten quejas por la baja calidad del servicio de vigilancia prestado.

La Empresa Seguridad S.A. al no ejecutar la evaluación de sus trabajadores, presenta la dificultad de medir el desempeño de sus colaboradores que repiten errores y se desvían de las metas establecidas. Por ejemplo existen clientes donde el guarda de seguridad tiene que ser muy activo para poder desempeñar su labor, el cual la empresa de seguridad no evalúa las habilidades de ese trabajador, provocando que este no cumpla las expectativas del usuario.

La empresa no cuenta con centros de capacitación para formar al personal, todo esto provoca la pérdida de grandes objetivos (empresas que tenían a su cargo de vigilancia) y se debe al mal control que la directiva ejerce para hacer su reclutamiento. Así como también la inadecuada ejecución de las técnicas de evaluación y seguimiento han implicado en que los trabajadores no se sientan identificados con las metas de la empresa, lo que determina que no se cumplan como la empresa lo espera.

Se carece de una buena coordinación entre los jefes, supervisor y el personal, provocando que el ambiente laboral no sea agradable porque no existe una línea de comunicación efectiva entre el personal administrativo y el operativo, causando que el personal no lleve a cabo las actividades de la manera más adecuada.

Todos estos problemas han repercutido en la inconformidad de los clientes, por el mal servicio que reciben, por ello la empresa ha ido decayendo en los



últimos años, afectando su desempeño, ha perdido su imagen y su prestigio por causa de la administración que no ha podido confrontar de la mejor manera posible. Además que ya no percibe los ingresos que le proporcionen tener un personal calificado que les permita competir con empresas que provienen del exterior del departamento.



1.3 Preguntas Problemas.

Pregunta general

¿Cuáles son los Procedimientos de Contratación del personal en la empresa de Seguridad S. A. en la ciudad de Estelí en el 2016?

Preguntas específicas.

¿Cómo influyen los procedimientos de reclutamiento y selección del personal en el cumplimiento de los objetivos de la empresa de Seguridad S.A.?

¿Cómo afecta la falta de evaluación y seguimiento del personal para el desarrollo de la empresa de Seguridad, S.A.?

¿Cómo es la calidad del servicio prestado a los clientes por parte de la empresa?

¿De qué manera la calidad del servicio influye en el logro de los objetivos de la empresa de Seguridad S.A.?

¿Cuáles serían las técnicas que mejorarán los procedimientos de selección y reclutamiento del personal?



1.4 Justificación.

Este estudio es de gran importancia porque permite desarrollar de la mejor manera los procedimientos de contratación del personal, ya que para cualquier empresa su capital más importante es el humano y sobre todo a las que se dedican a la prestación de servicios, puesto que estos son los encargados de satisfacer las necesidades de los clientes ofreciéndoles un servicio de calidad, que cumpla las expectativas que ellos esperan por parte de la empresa y sus colaboradores.

A través de esta tesis se tratara de dar solución al problema que presenta la empresa de Seguridad, S.A, el cual es que ésta no cuenta con un personal altamente calificado para brindar un servicio de calidad. Con este estudio se mejorará el sistema de contratación del personal utilizado por la empresa, aumentando su competitividad en la prestación del servicio al usuario.

La principal beneficiada con esta tesis será la empresa de Seguridad S.A, puesto que ayudara a mejorar la metodología de reclutamiento y selección del personal que utilizan, ya que estas no son las más adecuadas para obtener el personal apropiado para brindar de la mejor manera el servicio, además que disminuirá los costos, mejorará la calidad del servicio, se reducirá la rotación del personal y así mismo satisfacer las necesidades del cliente.

Otro beneficio que obtendrá la empresa es poder contar con métodos de evaluación y seguimiento más viable que les permita analizar la efectividad y eficiencia de su personal, de la misma manera conseguirá determinar los problemas que presentan sus colaboradores al momento de la prestación del servicio y dar respuestas inmediatamente.

Los usuarios también serán beneficiados, ya que la empresa al contar con mano de obra calificada podrá brindar un servicio de alta calidad cumpliendo las expectativas que los clientes esperan.



Este tesis ayudara a futuros estudiantes que deseen realizar una investigación similar sobre Recursos Humanos enfocados a la contratación de personal para cualquier tipo de empresas, ya que los procedimientos que se utilizan para reclutar, seleccionar, evaluar y dar seguimiento de sus funciones a los trabajadores son similar en todas las organizaciones.

Al igual será de gran utilidad para los estudiantes, porque obtendrán nuevos conocimientos aplicados al entorno laboral, sobre la aplicación de técnicas de reclutamiento y selección, y de métodos de evaluación y seguimiento del personal.

Este estudio es oportuno porque hoy en día está aumentando la delincuencia, lo que provoca inseguridad al usuario y por ello las empresas de seguridad están cada día más competitivas para brindar el servicio más calificado para satisfacer al cliente.



CAPITULO II. OBJETIVOS

2.1 Objetivo general.

Analizar los Procedimientos de Contratación del personal para mejorar la calidad del servicio que brinda la empresa de Seguridad S. A. en la ciudad de Estelí en el 2016.

2.2 Objetivos específicos.

- Describir los procedimientos de reclutamiento y selección del personal en el cumplimiento de los objetivos de la empresa de Seguridad S.A.
- Determinar el sistema de evaluación y seguimiento del personal implementado por la empresa.
- Valorar la calidad del servicio prestado a los clientes por la empresa de Seguridad, S.A.
- Proponer las estrategias que mejoraran los procedimientos de Contratación del personal en la empresa de Seguridad, S.A.



CAPITULO III. MARCO TEÓRICO

En el marco teórico del presente estudio se abordan tres ejes teóricos: Empresa, Contratación de personal y Calidad del Servicio al Cliente, los cuales nos serán de mucha ayuda para realizar nuestro estudio de investigación.

3.1 EMPRESA.

3.1.1 CONCEPTO

La empresa es una organización relacionada con la sociedad, se encarga de realizar actividades utilizando recursos (financieros, materiales, tecnológicos y humanos) para lograr sus objetivos, tales como satisfacer metas con finalidad de lucro o sin lucrar; que se construye mediante conversaciones entre personas que conforman la empresa. (Romero Curi, 2011)

Grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad. (Madera, 2011)

Conjunto de individuos que trabajan unidos para lograr un objetivo en común, tales como la producción de bienes y servicios. Está formada por recursos humanos, financieros y materiales. (Madera, 2011)

3.1.2 CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS¹.

1. ES UN SISTEMA: La empresa es un conjunto ordenado de partes interrelacionadas y ligadas a un medio ambiente, que coordinan factores de producción, financiación y marketing para lograr sus objetivos.

¹ ZAPATA, H Y CHIMOY, M. (2011), Características de la Empresa, Obtenido de <http://es.slideshare.net/mecht/caractersticas-de-la-empresa-6511854>.



2. ENTIDAD AUTÓNOMA: de producción de bienes o servicios Integra de forma coordinada diversos medios productivos (el ser humano, implementos técnicos y materias primas).

3. SATISFACEN NECESIDADES HUMANAS: Entiéndase por necesidad a la falta o carencia de todo aquello que se requiere para la conservación y desarrollo de la vida (alimentación, adecuada, recreación, etc.).

4. ES UNA UNIDAD JURÍDICA: Opera conforme a leyes vigentes (fiscales, laborales, ecológicas, de salud, etc.) A la empresa le toca adoptar todas las medidas necesarias para que empleados, directivos, proveedores, clientes y socios estratégicos hagan suyo el cumplimiento de la ley.

5. POSEE NOMBRE PROPIO, PATRIMONIO Y DOMICILIO: El nombre de la empresa es trascendente, ya que expresa directamente lo que ésta hace o puede hacer. El patrimonio es el conjunto de bienes, derechos y obligaciones que tiene la empresa en un momento determinado y que constituye los medios económicos y financieros para cumplir sus objetivos y el domicilio es el lugar donde va a funcionar la empresa.

6. ADQUIERE UNA FORMA DE ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL: Hay tres formas fundamentales de organización empresarial: La propiedad individual La sociedad colectiva La sociedad anónima.

7. ASUME RIESGOS Y RESPONSABILIDADES: es decir que la empresa asume deberes y obligaciones.

8. ES UNA UNIDAD SOCIAL: Formada por personas y para personas. Está insertada en la sociedad a la que sirve y no puede permanecer ajena a ella.



3.1.3 CLASIFICACIÓN².

a) Según la actividad o giro

Las empresas pueden clasificarse, de acuerdo con la actividad que desarrollen.

- Empresas del sector primario:
 1. Agropecuarias: Son aquellas que producen bienes agrícolas y pecuarios en grandes cantidades. Son las empresas que proporcionan materia prima a otras industrias, por ejemplo, pesca, agricultura, caza, explotación de bosques, etc.
 2. Mineras: Son las que tienen como objetivo principal la explotación de los recursos del suelo.
- Empresas del sector secundario:
 1. Industriales: Son las que se dedican a transformar la materia prima en productos terminados. Se dedican a la producción de bienes, mediante la transformación de la materia prima a través de los procesos de fabricación.
- Empresas del sector terciario:
 1. Comerciales: Son Empresas que se dedican a la compra y venta de productos terminados, tales como almacenes, librerías, farmacias, supermercados.

² Fernández, L, (2008), Clasificación de las Empresa, Obtenido de:
<http://admluisfernandez.blogspot.com/2008/03/clasificacin-de-las-empresa.html>



2. De servicios: Son las que buscan prestar un servicio para satisfacer las necesidades de la comunidad.

b) Según su dimensión

Los principales indicadores son: el volumen de ventas, el capital propio, número de trabajadores, beneficios, etc. El más utilizado suele ser según el número de trabajadores. Este criterio delimita la magnitud de las empresas de la forma mostrada a continuación:

- Micro empresa: si posee 1 a 5 trabajadores.
- Pequeña empresa: si tiene un número entre 6 y 30 trabajadores.
- Mediana empresa: si tiene un número entre 31 y 100 trabajadores.
- Gran empresa: si posee más de 100 trabajadores.
- Multinacional: si posee ventas internacionales.

c) Según la propiedad

1. Empresas Privadas: se clasifica de esta forma cuando el capital es aportado solo por particulares o empresas privadas y es controlado por estos.
2. Empresas Públicas: están clasificadas así ya que el capital y el control de la empresa está en poder del Estado.
3. Empresa Mixta: en este caso existe aportes del sector privado y el sector público, siendo la propiedad de esta compartida por las partes.



d) Según la sociedad

1. SOCIEDAD EN NOMBRE COLECTIVO.

Es una sociedad constituida por personas para ejercer una actividad comercial bajo una razón social, sus socios son solidarios responsables, subsidiarios ilimitadamente de las deudas y obligaciones sociales.

Está constituida por dos o más personas; los socios pueden aportar dinero o bienes, y sus responsabilidad es ilimitada y solidaria. La razón social se forma con el nombre o apellidos de uno o varios socios seguido de la expresión & Compañía.

2. SOCIEDAD EN COMANDITA SIMPLE:

Se forma por dos o más personas, de las que por lo menos una tiene responsabilidad ilimitada; en la razón social debe figurar el nombre o apellido de los socios que tienen responsabilidad ilimitada, seguido de la expresión & Cía. S. en C.

3. SOCIEDAD ANONIMA.

Una sociedad anónima es una sociedad que existe bajo una denominación y su capital está dividido en acciones, se componen de socios que únicamente están obligados al pago de sus acciones. Se forma con mínimo de cinco socios. El capital aportado está representado en acciones. La razón social se forma con el nombre que caracteriza a la empresa, seguido de la expresión S.A

Ventajas

- ✓ Atracción de capitales o negocio mercantil
- ✓ Estabilidad
- ✓ Responsabilidad limitada



- ✓ Garantía limitada a terceros
- ✓ Protección especial de la ley para asegurar intereses de socias frente a terceros y administradores frente a posibles abusos.

Formas de constitución:

- ✓ Por acto inmediato o suscripción simultánea o por escritura pública, se hace ante un notario público y posteriormente en el Registro público Mercantil
- ✓ Por acto sucesivo o suscripción pública o constitución sucesiva.

4. SOCIEDAD EN COMANDITA POR ACCIONES.

Una sociedad en comandita por acciones es un contrato que celebra uno o varios socios gestores ilimitada y solidariamente responsable de las obligaciones sociales con accionistas comanditarios cuya responsabilidad está limitada al importe de sus acciones.

Su nombre o razón social solo debe contener los nombres de los gestores, si no aparecen todos se debe agregar y compañía, si toma una denominación social o particular se le agrega sociedad en comandita por acciones.

Su responsabilidad es de cumplir con las obligaciones establecidas para cada uno de ellos.

3.1.4 SOCIEDADES MERCANTILES³.

Una sociedad mercantil es una organización de personas constituida por el acuerdo de voluntades y reconocida como persona jurídica, bajo un nombre social cuyos miembros se obligan a la creación de un patrimonio mediante aportes de capital social y la unidad de esfuerzos.

³Gómez, M, (2006), Sociedades Mercantiles, Nicaragua, Obtenido de: <http://derecho-nicaragua.blogspot.com/2006/07/vi-sociedades-mercantiles.html>



a) Las características conceptuales de una sociedad mercantil son:

- ✓ Acuerdo de voluntades.
- ✓ Unión de esfuerzos y capitales.
- ✓ Propósito de lucro
- ✓ Realización de un fin común.
- ✓ Explotación de un negocio o empresa mercantil.
- ✓ Ejecución de actos de comercio de manera profesional
- ✓ Fondo patrimonial común incluido al capital social de aportes.
- ✓ Responsabilidad directa ante terceros.
- ✓ Reparto de utilidades entre socios.

b) Los elementos generales de una sociedad Mercantil son:

- ✓ Contrato mercantil
- ✓ Personalidad jurídica.
- ✓ Nombre social
- ✓ Empresa
- ✓ Lucro
- ✓ Responsabilidad ante terceros
- ✓ Patrimonio y capital social
- ✓ Forma legal específica
- ✓ Reparto de utilidades (Ganancia Liquida)

c) Los elementos específicos contractuales de una sociedad mercantil son:

Objeto, causa, consentimiento y forma. La naturaleza jurídica en general de las sociedades mercantiles es que es contractual, plurilateral, organizativa, duradera, de coalición y comunidad de fin.



d) Las características singulares de la sociedad mercantil son:

- ✓ No hay intereses contrapuestos.
- ✓ Los socios no son acreedores entre sí, la sociedad es la acreedora
- ✓ La prestación de cada socio no ingresa al patrimonio del con-socio sino al de la persona jurídica.
- ✓ Las prestaciones no son necesariamente equivalentes entre los distintos socios, la coincidencia se da en la búsqueda de un fin común,
- ✓ Son una comunidad de fin no de interés.
- ✓ Poseen escritura pública y están registrados en el registro público mercantil.
- ✓ Su propósito es obtener ganancia.

e) Las consecuencias jurídicas de su especial naturaleza son:

- ✓ No opera la excepción de incumplimiento de contrato
- ✓ No opera la resolución tacita por incumplimiento
- ✓ No opera la nulidad o anulabilidad como socios por vicios del negocio.

Una sociedad de hecho no está constituida legalmente o bien funciona sin cumplir sus estatutos y resto de normas legales de su régimen, la sociedad de hecho puede ser civil o mercantil.

En una asociación Civil los miembros aportan en forma permanente sus conocimientos y actividades principalmente su finalidad no es la utilidad pecuniaria.

En una asociación mercantil las sociedades están basadas en la confianza personal y no en el capital, carecen de personalidad jurídica.



La asociación en participación o cuenta en participación se da cuando uno o más se interesan en operaciones que realizan otros en su propio nombre en beneficio de todos pero todos los interesados no toman parte en la gestión y administración, los partícipes no se responsabilizan ante terceros sino han contratado como una sola entidad. Se basa en la confianza personal y no en el capital no se sujetan a las formalidades de la necesidad.

3.2 CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

3.2.1 MANUAL DE FUNCIONES⁴

3.2.1.1 CONCEPTO:

Es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores.

3.2.1.2 FUNCIONES BÁSICAS

Es un punto en donde se deben incluir brevemente cada una de las funciones y responsabilidades básicas que describa adecuadamente los límites y la esencia del cargo. Se debe tener en cuenta que en la descripción de las funciones básicas no se debe entrar en detalles, ya que esto se trata específicamente en el manual de procedimientos establecido para la empresa.

⁴ Posada, K., (2013), Manual de Funciones y Procedimientos, Obtenido de: <https://prezi.com/yq92hr7dcvnu/manual-de-funciones-y-procedimientos/>



3.2.1.3 IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:

En esta parte se describe el nombre del cargo, el nivel del cargo, la dependencia a la que pertenece, el número de cargos y el cargo de su jefe inmediato.

3.2.1.4 REQUISITOS:

Este punto de la descripción del cargo, se describe cuál serían los requisitos del perfil para cada uno de los cargos. Se debe aclarar con respecto a la descripción del perfil de cargo que este se requiere para poder realizar una adecuada selección de personal. (Estudios, Experiencia, Conocimientos).

3.2.1.5 CONTENIDO DEL MANUAL DE FUNCIONES:

- Cargo
- Código
- Grado
- Ubicación del cargo
- División
- Sección
- Unidad o clasificación por planta móvil
- Salario básico
- Prestaciones básicas
- Perfil
- Requisitos: estudio- homologaciones y/o experiencia
- Antecedentes: interno y externo
- Funciones básicas (basado en procedimiento)
- Funciones adicionales permanentes o temporales
- Responsabilidades
- Obligaciones y deberes (rendimiento y elementos)
- Derechos (de capacitación y evaluación)



- Deberes
- Fecha de elaboración
- Evaluaciones: 1ª y/o 2ª
- Aprobación por el jefe jerárquico
- Firma del empleado en señal de conocimiento y acuerdo
- Observaciones

3.2.2 Reclutamiento de Personal.

Supone a traer candidatos para cubrir los puestos en la estructura de la organización. Antes de comenzar con este proceso, deben identificarse con claridad los requisitos del puesto, los cuales se relacionan directamente con las funciones, para facilitar el reclutamiento externo. (Koontz, , Weihrich, & Cannice, 2012)

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretenden llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento atrae suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. El reclutamiento también debe de suministrar la selección de materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización. (Chiavenato, 2004)

Según Llanos (2005) el reclutamiento es el proceso mediante el cual se captan candidatos potencialmente aptos y acordes con los perfiles para ocupar las jerarquías o puestos vacantes. Es la técnica que permite suministrar a la empresa y organizar los elementos humanos necesarios en el momento oportuno de la calidad necesaria y la cantidad requerida, para mantener la



homeostasis interna de la entidad, siendo esta la base de la productividad y sinergia producida por el movimiento interno del sistema.

Por otra parte Shamil (2001) dice que el reclutamiento es una parte de la administración de recursos humanos que se ocupa del proceso de llenar una vacante, incluye la examinación del puesto, la valoración de las fuentes de las cuales se pueden obtenerse candidatos, la forma de contactar a los candidatos, así como la atracción de aspirantes.

3.2.2.1 Tipos de Reclutamiento⁵.

Se ha comprobado que las fuentes de reclutamiento son las áreas del mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento. Es decir, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes que la empresa debe de identificar y localizar, con el propósito de atraer candidatos que suplan las necesidades, a través de múltiples técnicas de reclutamiento.

1. Reclutamiento interno

El reclutamiento interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o trasladados (movimiento horizontal) o transferido con ascenso (movimiento diagonal). El reclutamiento interno puede implicar:

- Transferencia de personal
- Ascenso de personal
- Transferencia con ascensos del personal
- Programas de desarrollo de personal

⁵ Chiavenato, I, (2004), Administración de Recursos Humanos, (quinta Edición), Santa Fe de Bogotá, Colombia, Editorial Mc Graw-Hill. Pág. 221-233



- Planes de profesionalización (carreras) de personal

a) Ventajas del reclutamiento interno.

- Es más económico para la empresa, pues evita gastos de anuncios de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costos de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración de nuevos empleados, etc.
- Es más rápido, evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, la expectativa por el día en que se publicara el anuncio de prensa, la espera de los candidatos, la posibilidad de que el candidato escogido deba trabajar durante el periodo de preaviso en su actual empleo, la demora natural del propio proceso de admisión.
- Presenta mayor índice de validez y seguridad puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto periodo y fue sometido al concepto de sus jefes y no necesita periodo experimental en la mayor parte de las veces, integración ni inducción en la organización, o información amplia al respecto. El margen error se reduce bastante, gracias al volumen de Información que, por lo general reúnen las empresas acerca de sus empleados.

b) Desventajas del reclutamiento interno.

- Exige que los empleados nuevos tengan potencial de desarrollo para ascender- por lo menos a ciertos niveles por encima del cargo que van ocupar – y motivación suficiente para llegar allí. Si la organización no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, corre el riesgo de frustrar a los empleados en sus ambiciones, lo cual origina apatía, desinterés o el retiro de la organización para buscar oportunidades fuera de ella.



- Puede generar conflicto de intereses, ya que al ofrecer oportunidades de crecimiento en la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones o no logran esas oportunidades. Cuando se trata de jefes que no obtienen ningún ascenso en la organización o que no tienen potencial de desarrollo, estos sitúan a personal de potencial limitado en los cargos subalternos para evitar competencia en el futuro, o frenan el desempeño y las aspiraciones de los subordinados que podrían sobrepasarlos en el futuro.
- No puede hacerse en términos globales dentro de la organización. La idea de que cuando el presidente se retira, la organización puede admitir un aprendiz y ascender a todo el mundo, ya desapareció hace mucho tiempo. En este caso, se presenta una gran descapitalización del patrimonio humano: la organización pierde un presidente y adquiere un aprendiz novato e inexperto. Para no afectar el patrimonio humano, el reclutamiento interno solo puede efectuarse cuando los candidatos internos igualen en condiciones a los candidatos externos.

2. Reclutamiento externo

El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con personas de afuera, es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones o puede implicar una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento:

- Archivo de candidatos que se presentan espontáneamente o en otros procesos de reclutamiento
- Candidatos presentados por los empleados de la empresa
- Carteles o anuncios en la portería de la empresa



- Contactos con los sindicatos y asociaciones gremiales
- Contacto con universidades, escuelas, entidades estatales, directorios académicos, centros de integración de empresas, etc.
- Conferencias y charlas en universidades y escuelas.
- Contactos con otras empresas que actúan en un mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- Anuncios en diarios y revistas etc.
- Agencias de reclutamiento.
- Viajes de reclutamiento en otras localidades.

Las técnicas de reclutamiento ya citadas son los métodos utilizados por la organización para divulgarla existencia de una oportunidad de trabajo, junto con las fuentes de recursos humanos más adecuadas. Se denomina también vehículos de reclutamiento.

a) Ventajas del reclutamiento externo.

- Trae sangre nueva y nuevas experiencias a la organización. La entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización y, casi siempre una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la empresa. Con el reclutamiento externo la organización como sistema se actualiza con respecto al ambiente externo y se mantiene al tanto de lo que ocurre en otras empresas.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, sobre todo cuando la política es recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existentes en la empresa.
- Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Esto no significa que la empresa deje de hacer estas inversiones de ahí en



adelante, si no que se usufructúa de inmediato el retorno de la inversión ya efectuada por los demás, hasta tal punto que muchas empresas prefieren reclutar afuera y pagar salarios más elevados para evitar gastos adicionales de capacitación y desarrollo, y obtener resultados de desempeño a corto plazo.

b) Desventajas del reclutamiento externo.

- Generalmente tarda más tiempo que el reclutamiento interno, pues que se invierte bastante tiempo en la selección e implementación de las técnicas más adecuadas, en el contacto con las fuentes de reclutamiento en la atracción y presentación de candidatos, en la aceptación y selección inicial, en el envío a la selección y a los exámenes médicos y a la documentación, así como a la liberación del candidato respecto al otro empleo y en preparar el ingreso. Cuanto más elevado sea el nivel del cargo, mayor es ese periodo. La empresa debe prever y elaborar la solicitud de empleados con más anticipación para que el órgano de reclutamiento no este presionado por los factores de tiempo y urgencia en la consecución de candidatos.
- Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, artículos de oficina, formularios.
- En principio es menos seguro que el reclutamiento interno ya que los candidatos externos son desconocidos y la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud sus orígenes y trayectorias profesionales. A pesar de las técnicas de selección y de los pronósticos presentados, las empresas admiten personal mediante un contrato que



estipula un periodo de prueba, para tener garantía frente a la relativa inseguridad del proceso.

3. Reclutamiento mixto

Una empresa nunca hace solo reclutamiento interno ni solo reclutamiento externo. Ambos deben completarse siempre ya que, al utilizar reclutamiento interno, se debe encontrar un remplazo para cubrir el cargo que deja el individuo ascendido a la posición vacante, si es remplazado por otro empleado, este hecho produce otra vacante que debe llenarse. Cuando se utiliza reclutamiento interno, en algún punto de la organización siempre existe una posición que debe llenarse mediante reclutamiento externo, a menos que esta se suprima por otra parte, siempre que se hace reclutamiento externo, debe plantearse un desafío, oportunidad u horizonte al nuevo empleado para que este no busque desafíos y oportunidades en otra organización que le parezca mejor.

Ante las ventajas y desventajas del reclutamiento interno y externo, muchas empresas han preferido una solución ecléctica: el reclutamiento mixto, es decir el que enfoca tanto fuentes internas como fuentes externas de recursos humanos.

a) El reclutamiento mixto puede ser adoptado de tres maneras:

- Inicialmente, el reclutamiento externo, seguido del reclutamiento interno, en caso de que aquel no de resultado deseables. La empresa está más interesada en la entrada de recursos humanos que en su transformación, es decir a corto plazo, la empresa requiere personal calificado y necesita importarlo del ambiente externo. Al no encontrar candidatos externos que estén a la altura de lo esperado, asciende a su propio personal, sin considerar criterios sobre calificaciones necesarias.



- Inicialmente, el reclutamiento interno, seguido del reclutamiento externo, en caso que no presente resultados deseables. La empresa da prioridad a sus empleados en disputa o en la competencia por las oportunidades existentes, si no halla candidatos del nivel esperado acude al reclutamiento externo.
- Reclutamiento externo y reclutamiento interno “simultáneos”. Caso en que la empresa está más preocupada por llenar la vacante existente, sea a través de entrada (input) o a través de la transformación de sus recursos humanos. Una buena política de personal debe preferir a los candidatos internos frente a los externos, en caso que presenten igualdad de condiciones. Esto permite que la empresa no descapitalice sus recursos humanos, al tiempo que crea condiciones sanas de competencia profesional.

3.2.3 SELECCIÓN DE PERSONAL.

a) Concepto

La selección de recursos humanos puede definirse como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la Empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal. (Peterson, 2008)

La selección es la elección de un individuo adecuado para el cargo adecuado. En un sentido más amplio escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. (Chiavenato, 2004)



b) La selección como proceso de comparación y decisión.⁶

1. Comparación

La selección debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables: los requisitos del cargo (exigencias que debe cumplir el ocupante del cargo) y el perfil de las características de los candidatos que se presentan. La primera variable la suministran el análisis y la descripción del cargo; la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección.

2. Decisión

Una vez establecida la comparación entre las características exigidas por el cargo y las de los candidatos, puede suceder que varios de ellos cumplan las exigencias y merezcan ser postulados para que el organismo solicitante los tenga en cuenta como candidatos a ocupar el cargo vacante. El organismo de selección (staff) no puede imponer al organismo solicitante que acepte a los candidatos aprobados durante el proceso de comparación, sino que debe limitarse a prestar un servicio especializado, aplicar técnicas de selección y recomendar aquellos candidatos que juzgue más idóneos para el cargo. La decisión final de aceptar o rechazar los candidatos es siempre responsabilidad del organismo solicitante. De este modo, la selección es responsabilidad de línea (de cada jefe) y función de staff (prestación del servicio especializado).

Como proceso de decisión, la selección de personal implica tres modelos de comportamiento:

- ✓ Modelo de colocación: cuando no se completa el rechazo. En este modelo solo hay un candidato para una vacante que debe ser cubierta por él. En

⁶ Chiavenato, I, (2004), Administración de Recursos Humanos, (quinta Edición), Santa Fe de Bogotá, Colombia, Editorial Mc Graw-Hill. Pág. 241-243



otras palabras el candidato presentado debe ser admitido sin objeción alguna.

- ✓ Modelo de selección: cuando hay varios candidatos para cubrir una vacante. Cada candidato se compara con los requisitos que exige el cargo por proveer; pueden ocurrir dos alternativas: aprobación o rechazo. Si se rechaza simplemente sale del proceso, porque hay y varios aspirantes a ocupar el cargo y solo uno de ellos podrá ser aceptado.
- ✓ Modelo de clasificación: es el enfoque más amplio y situacional. En este modelo hay varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato se compara con los requisitos exigidos para ocupar el cargo vacante. Ocurren dos alternativas para el candidato: puede ser rechazado o aceptado para el cargo.

c) Bases para selección de personas⁷

Dado que la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de toma de decisión, es necesario que se apoye en un estándar o criterio determinado para que tenga alguna validez, el cual se funda en las características del cargo vacante. En consecuencia, el punto de partida es la obtención de información sobre el cargo

1. Recolección de información acerca del cargo

La recolección de información acerca del cargo que se pretende suplir puede hacerse de cinco maneras.

Descripción y análisis del cargo. Inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el aspirante al

⁷ Chiavenato, I. (2004), Administración de Recursos Humanos, (quinta Edición), Santa Fe de Bogotá, Colombia, Editorial Mc Graw-Hill. Pág. 246-249



cargo o factores de especificaciones) del cargo. Cualquiera que sea el método de análisis empleado, lo importante para la selección es la información con respecto a los requisitos y características que debe poseer el aspirante al cargo para que el proceso de selección se centre en ellos.

Aplicación de la técnica de los incidentes críticos. Consiste en que los jefes directos anotan sistemática y rigurosamente todos los hechos y comportamientos de los ocupantes al cargo considerado, que han producido un mejor o peor desempeño en el trabajo. Esta técnica identifica las características deseables (que mejoran el desempeño) y las no deseables (que empeoran el desempeño) en los nuevos candidatos, pero presenta el inconveniente de fundamentarse en la opinión del jefe inmediato. Además, es difícil definir con exactitud lo que el jefe inmediato considera comportamiento deseable o no deseable.

Requerimiento de personal. Verificación de los datos asignados en el requerimiento, a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y las características del aspirante al cargo. Cuando la empresa no tiene un sistema de análisis de cargos, el formulario de requerimiento de personal deberá tener espacios adecuados donde el jefe inmediato pueda especificar esos requisitos y esas características. Todo el proceso de selección se basará en esos datos.

Análisis del cargo en el mercado. Cuando se trata de un cargo nuevo, sobre el que la empresa no tiene una definición o priori, ni el mismo jefe directo, existe la opción de verificar en empresas semejantes los cargos comprobables, su contenido, los requisitos y las características de sus ocupantes.

Hipótesis de trabajo. En caso que no pueda aplicarse ninguna de las alternativas anteriores, debe recurrirse a la hipótesis de trabajo, es decir, una predicción aproximada del contenido del cargo y su exigibilidad con relación al ocupante (requisitos y características necesarias) como simulación inicial.



A partir de esta información, respecto del cargo por proveer, el organismo de selección está en capacidad de producirla a su lenguaje de trabajo. En otras palabras la información que el organismo recibe respecto de los cargos y de los ocupantes se transforma en una ficha de especificación del cargo o ficha profesional gráfica, que debe contener las características psicológicas y físicas necesarias para que un aspirante pueda desempeñarse satisfactoriamente en el cargo considerado, con base en esta ficha, el organismo de selección puede establecer las técnicas de elección más adecuadas al caso.

d) Elección de las técnicas de selección⁸.

Una vez obtenida la información acerca del cargo del aspirante, y elaborada la ficha pro fisiográfica, el paso que sigue es la elección de las técnicas de selección más adecuadas al caso.

1. Entrevista de selección

Es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo. Debe ser dirigida con gran habilidad y tacto para que realmente pueda producir los resultados esperados. La entrevista es un sistema de comunicación ligado a otros sistemas en función de cinco elementos básicos:

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

⁸ Chiavenato, I. (2004), Administración de Recursos Humanos, (quinta Edición), Santa Fe de Bogotá, Colombia, Editorial Mc Graw-Hill. Pág. 249-268.



Entrevistar es probablemente, es el método que más se utiliza en la selección, no obstante que en este proceso hay demasiada subjetividad.

Etapas de la entrevista de selección

La entrevista puede perfeccionarse si se tiene en cuenta algunos principios, La mejor manera de diseñar tales principios es hacer el seguimiento de las funciones que ocurren en el desarrollo de la misma.

- **Preparación:** La entrevista de selección debe ser planeada para determinar: los objetivos específicos de la entrevista, El método para alcanzar los objetivos de la entrevista, La mayor cantidad posible de información del candidato entrevistado. Es necesario que el entrevistador se informe respecto de los requisitos para ocupar el cargo, para que pueda comprobar la adecuación de las características personales del aspirante.
- **Ambiente:** Puede ser de dos tipos Físico: el local de la entrevista debe ser confortable y sólo para ese fin. Psicológico: el clima de la entrevista deber ser ameno y cordial. Una buena entrevista implica considerar varios aspectos entre los cuales se destacan: La atmósfera debe ser agradable y la sala limpia, confortable, aislada y sin mucho ruido. En ella sólo deben estar el entrevistado y entrevistador. En la sala de espera debe haber suficiente sillas, diarios y revistas. El propósito de la entrevista debe ser determinado con anticipación. El estudio previo de la información relacionada con la función y el candidato.
- **Desarrollo de la entrevista:** Constituye la entrevista propiamente dicha. Implica dos personas que inician un proceso de relación interpersonal, cuyo nivel de interacción debe ser bastante elevado. El entrevistador envía estímulos (preguntas) al candidato, con el fin de estudiar las respuestas y reacciones en el comportamiento (retroalimentación), para poder elaborar nuevas preguntas (estímulos), y así sucesivamente. Así como el entrevistador obtiene la



información que desea, debe proporcionar la que el aspirante requiere para tomar sus decisiones.

La entrevista es dirigida cuando el entrevistador sigue un desarrollo establecido previamente. Este proceso es sencillo, fácil y rápido. La entrevista es libre o no dirigida hay un derrotero preestablecido. La entrevista dirigida es criticada ya que restringe y limita la actuación del entrevistador, mientras que la entrevista libre es criticada porque su coherencia es relativamente baja. Como el entrevistador tiene que preocuparse por no omitir nada, la evaluación del candidato se hace menos eficiente. Una parte importante de la entrevista consiste en darle información de la empresa y de la vacante existente. Hay dos aspectos significativos:

- ✓ Contenido de la entrevista: el conjunto de información que el candidato suministra de sí mismo.
- ✓ Comportamiento del candidato: la manera cómo reacciona. El entrevistador debe abordar los dos aspectos que están estrechamente relacionados.

Las condiciones indispensables en una entrevista son dos: inteligencia normal, carecer de prejuicios y estar dispuesto a la autocrítica. Terminación de la entrevista. El entrevistador debe hacer una señal clara que indique el final de la entrevista. El entrevistado tiene que recibir algún tipo de información referente a lo que debe hacer en el futuro. Evaluación del candidato: A partir del momento en que el entrevistado se marcha, el entrevistador debe iniciar la tarea de evaluación del candidato. Al final deben tomarse ciertas decisiones: aceptado o rechazado. Los datos que el candidato aporta y la manera cómo se comporta ayudan a proyectar una imagen de él. En rigor, no puede establecerse aspectos concretos para el registro de las impresiones, pues la entrevista es un acto.



2. Pruebas de conocimiento o de capacidad.

Tienen por objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio.

- a) Según la manera como la prueba se aplica pueden ser:
 - 1- Orales 2- Escritas 3- De relación.

- b) Según el área de conocimiento pueden ser:
 - 1- Generales: cuando tienen que ver con nociones de cultura o conocimientos generales.
 - 2- Específicas: cuando indagan conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo.

- c) Según la manera como se elaboran las pruebas escritas, pueden ser:
 - 1- Tradicionales, de tipo disertativo, expositivo: Las pruebas tradicionales o subjetivas abarcan pocos ítems, poseen pocas pruebas formuladas en el momento del examen y exigen respuestas largas. Sus principales deficiencias son la poca extensión del campo que examinan y la subjetividad de la calificación.
 - 2- Objetivas, mediante pruebas objetivas: Las pruebas objetivas poseen mayor número de preguntas, abarcan un área grande de conocimiento del candidato y exigen respuestas breves y precisas, bien definidas en su forma y contenido.
 - 3- Mixtas, se utiliza tanto la forma tradicional como la objetiva: Las pruebas de carácter mixto constan, por lo general, de una parte objetiva en forma de test y de otra en forma de preguntas disertativas.



Diseño de pruebas

Pasos a seguir:

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

3. Pruebas psicométricas

Es una medida objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento. En general se refiere a la cantidad de aquellas capacidades, aptitudes, intereses o características del comportamiento del candidato. Para intentar generalizar como se manifestará el comportamiento en determinada forma de trabajo. Se basan en las diferencias individuales que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad, y analizan como y cuanto varía la aptitud del individuo con relación al conjunto de individuos, tomado como patrón de comparación. Aptitud es la potencialidad o predisposición de la persona para desarrollar una habilidad o un comportamiento. Es innato, y debidamente ejercida a través de la práctica se transforma en capacidad. Capacidad es la habilidad real de la persona en determinada actividad o comportamiento, y se



adquiere a partir del desarrollo de una aptitud mediante el entrenamiento o la práctica. Por consiguiente, una prueba de conocimiento o de capacidad ofrece un diagnóstico real de las habilidades del candidato, en tanto que una prueba de aptitud proporciona un pronóstico futuro de su potencial de desarrollo.

4. Pruebas de personalidad

Analizan los diversos rasgos determinados por el carácter (rasgos adquiridos) y por el temperamento (rasgos innatos). Se denominan genéricas o psicodiagnósticas cuando revelan los rasgos generales de personalidad en una síntesis global, y específica cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad como equilibrio emocional, interés, frustraciones, etc.

5. Técnicas de simulación

El aspirante es sometido a una situación de dramatización de algún acontecimiento generalmente relacionado con el futuro papel que desempeñara en la empresa, suministrando una expectativa más realista acerca de su comportamiento futuro en el cargo.

e) El proceso de selección⁹

“La selección de personal funciona como un proceso compuesto de varias etapas o fases secuenciales que atraviesan los candidatos. En las primeras etapas se encuentran las técnicas más sencillas y económicas; al final se hallan las técnicas más complejas y costosas.”

Dado que en general se emplean más de una técnica de selección, las alternativas disponibles son bastante variadas, de acuerdo con el perfil de complejidad que exija el cargo vacante. Entre las principales alternativas de proceso de selección se encuentran:

⁹ Chiavenato, I. (2004), Administración de Recursos Humanos, (quinta Edición), Santa Fe de Bogotá, Colombia, Editorial Mc Graw-Hill. Pág. 268-270.



Selección en una sola etapa. Las decisiones se basan en resultados de una sola técnica de selección, que puede ser una entrevista o una prueba de conocimientos. Es el tipo más sencillo e imperfecto de selección de personal.

Selección secuencia en dos etapas. Proceso empleado cuando la información estudiada en el primer paso se juzga insuficiente para aceptar o rechazar al aspirante. Su objetivo es mejorar la eficiencia del programa de selección mediante el plan secuencial, que permite al responsable de la decisión aplicar al candidato otra técnica selectiva. En la selección secuencial en dos etapas se exige una decisión definitiva después de la segunda etapa. Es un proceso sencillo de selección de personal, sujeto a errores y distorsiones.

Selección secuencial en tres etapas. Proceso de selección que incluye una secuencia de tres decisiones tomadas con base a tres técnicas de selección.

Selección secuencial en cuatro o más etapas. Emplea mayor cantidad de técnicas de selección. La estrategia de selección secuencial siempre es, en términos utilitarios, superior a la selección en una sola etapa. La principal ventaja de los planes secuenciales radica en la disminución del costo de la obtención de información, que se efectúa por etapas, según la necesidad del caso. Los métodos secuenciales se recomiendan cuando las pruebas son muy costosas, como en el caso de las pruebas que exigen exámenes y evaluaciones individuales. Si no estuviesen de por medio los gastos de obtención de información, sería preferible aplicar el conjunto de pruebas a todos los candidatos, sin hacer distinción y sin importar el tamaño ni la extensión.

3.2.4 Evaluación y Seguimiento del personal

La evaluación es un ejercicio selectivo que intenta evaluar de manera sistemática y objetiva los progresos hacia un efecto y su realización. La evaluación no es un acontecimiento aislado, sino un ejercicio que implica análisis



de alcance y profundidad diferentes, que se lleva a cabo en distintos momentos como respuesta a las necesidades cambiantes de conocimiento y aprendizaje durante el proceso de conseguir un determinado efecto. (Gispert, 2007)

La evaluación es un proceso que requiere establecer una información común de línea de base para realizar comparaciones. El problema reside en conocer desde el inicio cada factor pertinente y cómo todos los factores se afectan entre sí. Sin una retroalimentación confiable y periódica, el seguimiento y la evaluación no pueden cumplir sus propósitos. Debe prestarse atención a las experiencias que tengan potencialmente una aplicación más amplia. (Cruz, 2006)

El seguimiento puede definirse como una función continua cuyo principal objetivo es proporcionar a los gerentes y a los principales involucrados, en el contexto de una intervención en curso, indicaciones tempranas de progreso, o de la falta de progreso, en el logro de resultados. (Cruz, 2006)

El seguimiento y la evaluación ayudan a mejorar el desempeño y a conseguir resultados. Dicho de manera más precisa, el objetivo general del seguimiento y la evaluación es la medición y análisis del desempeño, a fin de gestionar con más eficacia los efectos y productos que son los resultados en materia de desempeño. (Gispert, 2007)

Un buen seguimiento se centra en resultados y acciones posteriores. Trata de identificar “lo que va bien” y “lo que no funciona” en términos de progreso hacia los resultados buscados. Luego lo consigna en informes, hace recomendaciones y complementa con decisiones y acciones. (Cruz, 2006)

El seguimiento también se beneficia del uso de mecanismos participativos, a fin de asegurar compromiso, sentido de propiedad, continuación y realimentación sobre desempeño. Esto es indispensable para el seguimiento de efectos cuando los avances no pueden analizarse sin tener conocimiento de



lo que están haciendo los socios. Los mecanismos participativos deben incluir a todo el personal involucrado. (Cruz, 2006)

3.2.4.1 Evaluación y control de resultados¹⁰

El proceso selectivo debe ser eficiente y eficaz. La eficiencia consiste en hacer las cosas de manera correcta. Saber entrevistar bien, aplicar pruebas de conocimientos que sean válidas y precisas, agilizar la selección, contar con un mínimo de costos operacionales, involucrar a la gerencia y sus equipos en los procesos de selección de candidatos etc.” La eficacia consiste en lograr resultado y conseguir objetivo: atraer los mejores talentos hacia la empresa y sobre todo mejorar la empresa cada vez más con las adquisiciones de personal. Sin embargo cabe formular la pregunta ¿cómo sabemos que dotamos de eficiencia y eficacia al proceso de selección de personal? Uno de los principales problemas que se presentan en la administración de un proceso es preciso medir y evaluar su funcionamiento por medio de sus resultados, es decir de sus salidas. Solo con esa retroalimentación es posible saber si es necesario intervenir para corregir los errores y ajustar el funcionamiento del proceso para mejorarlo cada vez más. Para medir la eficiencia del proceso, deberá establecerse la siguiente estructura de costos, la cual permite un análisis más adecuado:

- 1. Costos de personal:** incluyen al personal que administra los procesos de provisión de personal, sus salarios y beneficios sociales, así como el tiempo de personal de línea (los gerentes y sus equipos) aplicando en las entrevistas con los candidatos.
- 2. Costos de operación:** incluyen llamadas telefónicas, telegramas, correspondencia, honorarios profesionales y de servicios involucrados

¹⁰ Chiavenato, I. (2004), Administración de Recursos Humanos, (quinta Edición), Santa Fe de Bogotá, Colombia, Editorial Mc Graw-Hill. Pág. 271-272.



(agencias de reclutamiento, consultorías) anuncios en diarios y revistas, gastos de viaje de reclutamiento, gastos de exámenes médicos de admisión, servicios de información de experiencia de los candidatos.

- 3. Costos adicionales:** otros costos como equipos, software, mobiliario, instalaciones. Gran parte del estudio de una sección relacionada con la rotación de personal puede aplicarse a la evaluación y control de los resultados de selección.

3.3 CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE.

3.3.1 Concepto de Cliente

Cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios. (Alvarado, 2011)

Es cualquier persona que tiene una necesidad o deseo por satisfacer, y que tiende a solicitar y utilizar los servicios brindados por una empresa o persona que ofrece dichos servicios. (Cordero, 2013)

3.3.2 Tipos de clientes¹¹

El Agresivo: es el cliente de carácter fuerte, irritable tiende a ofender cuando no se le da lo que quiere. El vendedor que tenga contacto con un cliente agresivo debe mantener la calma, no irritarse mucho menos llevarle la contraria por que se tornara violento.

¹¹ Chévez, P, (2013), Tipos de Clientes, Obtenido de: <http://www.todomktblog.com/2013/06/tipos-clientes.html>



El Callado: aquel cliente que no expresa con claridad que desea. Con este tipo de cliente se requiere mucha paciencia y hacer preguntas que requieran una respuesta amplia para propiciar que se abra. Evitar presionar por qué se va sentir acorralado y huir.

El Impaciente: los detalles no le interesan a este cliente, lo que busca son soluciones. En este caso de no recibirlas pensara que el vendedor es incompetente. Con este cliente es vital brindarle una solución inmediata y fácil. Evitar explicarle mucho porque él se va desesperar.

El Preguntón: por el contrario este cliente quiere saber todos los detalles, y hace muchas preguntas. Hay que darle la información que pide para que sienta confianza en el vendedor, a su vez orientarlo a escoger la mejor opción.

El Objetivo: ser simpático no significa nada para este cliente. Viene preparado con información del producto y espera mucho a cerca del vendedor quien debe superar sus expectativas e informarle más allá de lo que ha investigado previamente.

El Coqueto: tratara obtener beneficios extra a partir de coqueto. Hay que tener mucho tacto con esta persona. Evitar hacer broma con este tipo de cliente puesto que lo interpretara de forma equivocada.

El Indeciso: le toma mucho tiempo decidir que quiere. Tiende a desesperar al vendedor por que no se decide. Necesita que lo guíen puesto que tiene miedo a equivocarse. Se requiere ser paciente y amable. Si se le presiona demasiado este tipo de cliente se retirara sin comprar nada.

El Ofensivo: se siente superior a los demás, si no se le da lo que quiere tiende a insultar y hacer sentir mal al vendedor. En estos casos lo mejor es guardar la calma y no contestarle y no ponerse a su nivel por que puede llevar a una pelea muy fuerte.



El Ebrio: dependiendo de la naturaleza del negocio puede darse o no este tipo de cliente. En restaurante y bares es muy común tener que lidiar con ellos. Con el cliente ebrio no se le puede llevar la contraria o se pondría violento. Lo más recomendable es ser firme y a la vez amable para evitar cualquier conflicto.

3.3.3 Concepto de Calidad del servicio

La calidad del servicio es la capacidad de satisfacer al cliente en sus necesidades, expectativas y requerimientos, es la satisfacción que se le proporciona al cliente a través del servicio. (Alvarez, Chaparro, & Bernal, 2014)

La calidad de servicio es un instrumento competitivo que requiere una cultura organizativa, cónsona, un compromiso de todos, dentro de un proceso continuo de evaluación y mejoramiento, para ganar la lealtad del cliente y diferenciarse de la competencia como estrategia de beneficio. (Alvarez, Chaparro, & Bernal, 2014)

El servicio es como lo ve el cliente, no como lo ve el proveedor de dicho servicio. Verificar la satisfacción con retroalimentación. La clave del servicio es la RELACIÓN con las personas. El servicio a veces se observa y se siente, pero es inmaterial y son estos momentos los que en realidad nos permitirán o no, cumplir nuestra MISIÓN. (Fernández J. C., 2009)

Calidad en el Servicio es el grado en el que el servicio satisface las necesidades o requerimientos del consumidor, y en lo posible excederlos, lo que implica hacer las cosas necesarias bien y a la primera, con actitud positiva y espíritu de servicio. (Fernández J. C., 2009)

Importancia del Servicio al Cliente Atraer un nuevo cliente es aproximadamente más caro que mantener uno. Pero es diez veces más caro recuperar un cliente que atraer uno. Un buen servicio al cliente puede ser un



elemento promocional tan poderoso como descuentos, publicidad o venta personal. (Fernández J. C., 2009)

Las 4 etapas del servicio

- ✓ Atender al cliente: Identificación de las necesidades del cliente.
- ✓ Aclarar la situación: Identificación de las necesidades del cliente.
- ✓ Actuar: Satisfacer las necesidades.
- ✓ Asegúrese de la satisfacción: Cierre del proceso.

3.3.4 Características y componentes del servicio de calidad¹²

A) Características

- Debe cumplir sus objetivos.
- Debe servir para lo que se diseñó.
- Debe ser adecuado para el uso.
- Debe solucionar las necesidades.
- Debe Proporcionar resultados.

B) Componentes

1. Efectividad:

- El profesional está formado.
- Los materiales y maquinas son adecuados.
- Se hacen las operaciones que son correctas.
- Los procedimientos son los idóneos.

¹²Thompson, I, (2006), Tipos de Clientes, Obtenido de: <http://www.promonegocios.net/clientes/tipos-clientes.html>



2. Eficiencia.

Comprende los siguientes campos:

- Satisfacción del profesional:
 - ✓ Remuneraciones y reconocimiento.
 - ✓ El trabajador es clave en la calidad.
 - ✓ Los profesionales contentos participan.

- Satisfacción para el cliente.
 - ✓ Tiene un precio adecuado.
 - ✓ Proporciona beneficios a la empresa.
 - ✓ Los profesionales utilizan el tiempo bien.
 - ✓ La relación costes - beneficios es buena.

- La continuidad:
 - ✓ Cada profesional tiene que hacer bien su trabajo en beneficio de sus compañeros y del cliente externo.

3.3.5 Niveles de satisfacción, se puede clasificar en¹³:

Cientes Complacidos: Son aquellos que percibieron que el desempeño de la empresa, el producto y el servicio han excedido sus expectativas. Según Philip Kotler (en su libro "Dirección de Mercadotecnia"), el estar complacido genera una afinidad emocional con la marca, no solo una preferencia racional, y esto da lugar a una gran lealtad de los consumidores. Por tanto, para mantener a éstos clientes en ese nivel de satisfacción, se debe superar la oferta que se les hace mediante un servicio personalizado que los sorprenda cada vez que hacen una adquisición.

¹³ Thompson, I, (2009), Calidad en el Servicio, Obtenido de:
<http://www.promonegocios.net/clientes/tipos-clientes.html>



Cientes Satisfechos: Son aquellos que percibieron el desempeño de la empresa, el producto y el servicio como coincidente con sus expectativas. Este tipo de clientes se muestra poco dispuesto a cambiar de marca, pero puede hacerlo si encuentra otro proveedor que le ofrezca una oferta mejor. Si se quiere elevar el nivel de satisfacción de estos clientes se debe planificar e implementar servicios especiales que puedan ser percibidos por ellos como un plus que no esperaban recibir.

Cientes Insatisfechos: Son aquellos que percibieron el desempeño de la empresa, el producto y/o el servicio por debajo de sus expectativas; por tanto, no quieren repetir esa experiencia desagradable y optan por otro proveedor. Si se quiere recuperar la confianza de éstos clientes, se necesita hacer una investigación profunda de las causas que generaron su insatisfacción para luego realizar las correcciones que sean necesarias. Por lo general, este tipo de acciones son muy costosas porque tienen que cambiar una percepción que ya se encuentra arraigada en el consciente y subconsciente de este tipo de clientes.

Medición de la Satisfacción del Cliente.

Dada la importancia que posee la satisfacción del consumidor para la estrategia de marketing, este es un parámetro que ha sido estudiado tanto desde el punto de vista académico, como por parte de muchos profesionales en el área. Al respecto, Kotler y Keller (2006), exponen que existen diversos métodos para medir la satisfacción del cliente, entre los cuales destacan encuestas regulares, seguimiento del índice de abandono de clientes, entre otros.

En el mismo orden de ideas, tal como lo plantean Walker et al (2005), para que las medidas de satisfacción al cliente sean de utilidad; deben considerar dos aspectos:



- Las *expectativas* y preferencias de los clientes respecto a las diversas dimensiones de calidad de producto y servicio.
- Las percepciones de los clientes acerca de qué tan bien está satisfaciendo la compañía esas expectativas.

Por último, Lehman y Winer (2007; 159) hacen referencia a que “la calidad se mide a partir de la satisfacción del cliente” y para ello es esencial medir tres aspectos:

- Expectativas del desempeño/ calidad
- Percepción de desempeño/ calidad
- Brecha entre las expectativas y el desempeño

Sin importar cuál es el método utilizado para medir la satisfacción del cliente, lo verdaderamente importante es que este parámetro sea estudiado de forma continua, por tratarse de una variable que constituye la principal fuente para crear lealtad, retener clientes y definir estrategias acordes con un mercado que cada vez es más exigente y cambiante.

3.4 ESTRATEGIA¹⁴

3.4.1 Concepto

Podemos definir la estrategia como la Forma en la que la empresa o institución, en interacción con su entorno, despliega sus principales recursos y esfuerzos para alcanzar sus objetivos o también un curso de acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa.

¹⁴ Fernández, A., (2012), Conceptos de Estrategia Empresarial, Obtenido de:
http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:78100/componente78098.pdf



Por tanto, estrategia es la búsqueda deliberada de un plan de acción que una organización realiza para crear y mantener ventajas competitivas. Se entiende por ventaja competitiva a una característica diferencial que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras que le confiere la capacidad para alcanzar unos rendimientos superiores a ellas, de manera sostenible en el tiempo.

La estrategia, por lo general, se compone de elementos externos e internos. Los elementos externos se refieren a los medios para hacer que la empresa sea efectiva y competitiva en el mercado; qué necesidades satisfacer, a qué grupos o segmentos de clientes dirigirse, cómo distinguirse de la competencia, qué productos o servicios ofrecer, cómo defenderse de movimientos competitivos de los rivales, qué acciones tomar en función de las tendencias de la industria, cambios en la economía o movimientos políticos y sociales, etc.

Los elementos internos se refieren a cómo las diferentes piezas que componen la empresa (personas, departamentos, actividades), habrán de organizarse para lograr y mantener esa ventaja competitiva. Una característica diferencial de una empresa en la creación, producción o comercialización del producto o servicio, puede ser tan determinante en la obtención de dicha ventaja como cualquiera de los elementos externos.

3.4.2 Criterios para una estrategia eficaz

Para definir una estrategia que permita el éxito empresarial es conveniente tener en cuenta algunos aspectos:

- Debe tener un horizonte temporal relativamente amplio.
- Debe marcar unos objetivos claros y decisivos, que supongan un salto cualitativo de la empresa, pero también determinar los medios para alcanzarlos.



- Debe ser consistente, de manera que las metas y políticas que defina vayan en la misma dirección sin presentar incongruencias.
- Debe suponer una concentración de esfuerzos. Una estrategia eficaz, por lo general, suele requerir concentrar la actividad, esfuerzo o atención en un número bastante reducido de fines. Lo que disminuye implícitamente, los recursos disponibles para otras actividades.
- Debe ser flexible. El entorno es muy cambiante y la estrategia deberá poder adaptarse a dichos cambios sin aferrarse a enfoques sobrepasados por la realidad.
- Debe ser factible con la situación y capacidades de la empresa, sin agotar los recursos disponibles ni generar problemas de difícil solución.
- Debe basarse en un liderazgo coordinado y comprometido. Una estrategia engloba un amplio espectro de actividades y requiere que todos los niveles de una organización actúen reforzando su puesta en marcha.
- Y por supuesto, debe facilitar la creación o mantenimiento de la superioridad competitiva de

3.4.3 Clasificación

Liderazgo general en costes

Esta estrategia consiste en vender los productos o servicios a precios muy bajos, a través de una reducción en los costes. Normalmente es aplicable a grandes empresas preferiblemente del sector industrial.



Diferenciación

La segunda estrategia consiste en la diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa, creando algo que el mercado (los clientes), perciba como único. Las formas de diferenciación pueden ser múltiples, desde la imagen de marca, a la tecnología, el servicio al cliente, los distribuidores, o cualquier otro factor considerado relevante por nuestros clientes actuales o potenciales.

Enfoque o alta segmentación.

La última estrategia competitiva consiste en concentrarse en un grupo de compradores particular (nicho), en razón de sus preferencias, gustos, ámbito geográfico o tipo de productos que demanden.

Estrategias de diversificación La empresa puede optar por ampliar la base de sus actividades, o diversificar, por alguna o varias de las siguientes razones:

- La empresa no puede alcanzar sus objetivos (crecimiento, rentabilidad, presencia en mercados, reconocimiento social...) dentro de su actividad actual.
- Los excedentes financieros superan los recursos necesarios para la expansión en los negocios actuales.
- La rentabilidad esperada de las oportunidades de diversificación supera a la esperada de las oportunidades de expansión (corregidas por los riesgos asociados a cada una de ellas).



CAPITULO IV. CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN POR OBJETIVOS (investigación cuali-cuantitativa)

Objetivos específico	Dimensiones de análisis	Definición operacional	Categorías	Fuente
<p>Describir los procedimientos de reclutamiento y selección del personal en el cumplimiento de los objetivos de la empresa de seguridad S.A.</p>	<p>Reclutamiento y Selección del personal.</p>	<p>Reclutamiento</p> <p>Es el conjunto de técnicas y procedimientos orientados a traer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. (Chiavenato, 2004)</p> <p>Selección</p> <p>La selección de recursos humanos puede definirse como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la Empresa, tratando de mantener o</p>	<p>Tipos de reclutamiento.</p> <p>Evaluación de las técnicas de reclutamiento</p> <p>Técnicas de Selección.</p> <p>Criterios de selección.</p> <p>Personal Calificado.</p> <p>Requerimientos del puesto.</p> <p>Disponibilidad de los RR.HH de la empresa.</p> <p>Documentos para la designación del</p>	<p>Entrevista.</p> <p>Información Documental</p> <p>Encuesta.</p>



		aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal. (Peterson, 2008)	personal. Requisitos educativos. Transparencia en el reclutamiento. Recepción preliminar de los candidatos.	
Determinar el sistema de evaluación y seguimiento de personal implantado por la empresa.	Evaluación y Seguimiento del Personal.	<p>Evaluación La evaluación es un ejercicio selectivo que intenta evaluar de manera sistemática y objetiva los progresos hacia un efecto y su realización. (Gispert, 2007)</p> <p>Seguimiento El seguimiento puede definirse como una función continua cuyo principal objetivo es proporcionar a los gerentes y a los principales involucrados, en el contexto de una intervención en curso, indicaciones</p>	Métodos de Evaluación. Efectividad de los trabajadores Medición del desempeño laboral. Proceso de Seguimiento. Cumplimiento de las tareas	Entrevista. Información Documental Encuesta.



		tempranas de progreso, o de la falta de progreso, en el logro de resultados. (Cruz, 2006)		
Valorar la calidad del servicio prestado a los clientes por la empresa de Seguridad, S.A.	Calidad del servicio al cliente.	Calidad en el Servicio es el grado en el que el servicio satisface las necesidades o requerimientos del consumidor, y en lo posible excederlos, lo que implica hacer las cosas necesarias bien y a la primera, con actitud positiva y espíritu de servicio. (Fernández J. C., 2009)	<p>Parámetros de calidad del servicio.</p> <p>Nivel de satisfacción.</p> <p>Quejas o reclamos de los clientes.</p> <p>Fidelidad de los clientes.</p> <p>Nuevos clientes y perdidos.</p> <p>Número de clientes insatisfechos.</p>	Encuesta



<p>Proponer estrategias que mejoren los procedimientos de Reclutamiento y Selección del Personal.</p>	<p>Estrategias</p>	<p>La Forma en la que la empresa o institución, en interacción con su entorno, despliega sus principales recursos y esfuerzos para alcanzar sus objetivos o también un curso de acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa. (Fernández, A., 2012)</p>	<p>Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas</p>	<p>FODA</p>
---	--------------------	---	--	-------------



CAPITULO V. METODOLOGÍA

5.1 Tipo de investigación:

Según los conocimientos esta investigación es de carácter aplicada porque se está estudiando la problemática sobre los procedimientos de contratación de personal en la empresa de Seguridad, S.A. para la prestación de un servicio de alta calidad. Además de acuerdo al enfoque de estudio es una investigación cuali-cuantitativa porque se analizan los procedimientos de contratación del personal, también se analiza el servicio prestado por la empresa.

5.2 Universo de estudio / población:

El universo de esta investigación está constituido con dos tipos de población por que en la parte cualitativa se trabajara con la empresa de seguridad S.A., contando con 40 colaboradores y 3 en el área administrativa y en la parte cuantitativa se trabajara en base a la clientela de la empresa ya que uno de nuestros objetivos específicos consiste en definir la calidad del servicio prestado a los clientes, la empresa cuenta con una cartera de 17 clientes actualmente.



5.2.1 Cuadro de Especificación de números de trabajadores por cliente.

No.	Clientes	Nº de Trabajadores
1	Casa Pellas	7
2	Tabacalera Perdomo	4
3	Aldeas Infantiles este SOS Estelí	4
4	Zona Franca	4
5	Centro Turístico Estelimar	3
6	Residencial Los Cedros	2
7	Centro de Formación SOS Nicaragua	2
8	Aldeas Infantiles norte SOS Estelí	2
9	Buffalo Men	1
10	UDO	1
11	Casa Cross	1
12	Cáritas Estelí	1
13	Repuestos San Cristóbal	1
14	Tabacalera Costa	1
15	Residencial Jessy	1
16	Gasolinera Puma	1
17	Tabacalera Yaxsel	1



Además la empresa cuenta con tres trabajadores (Rotadores) que están disponibles para cubrir los días libres de sus compañeros.

5.2.2 Breve caracterización del municipio

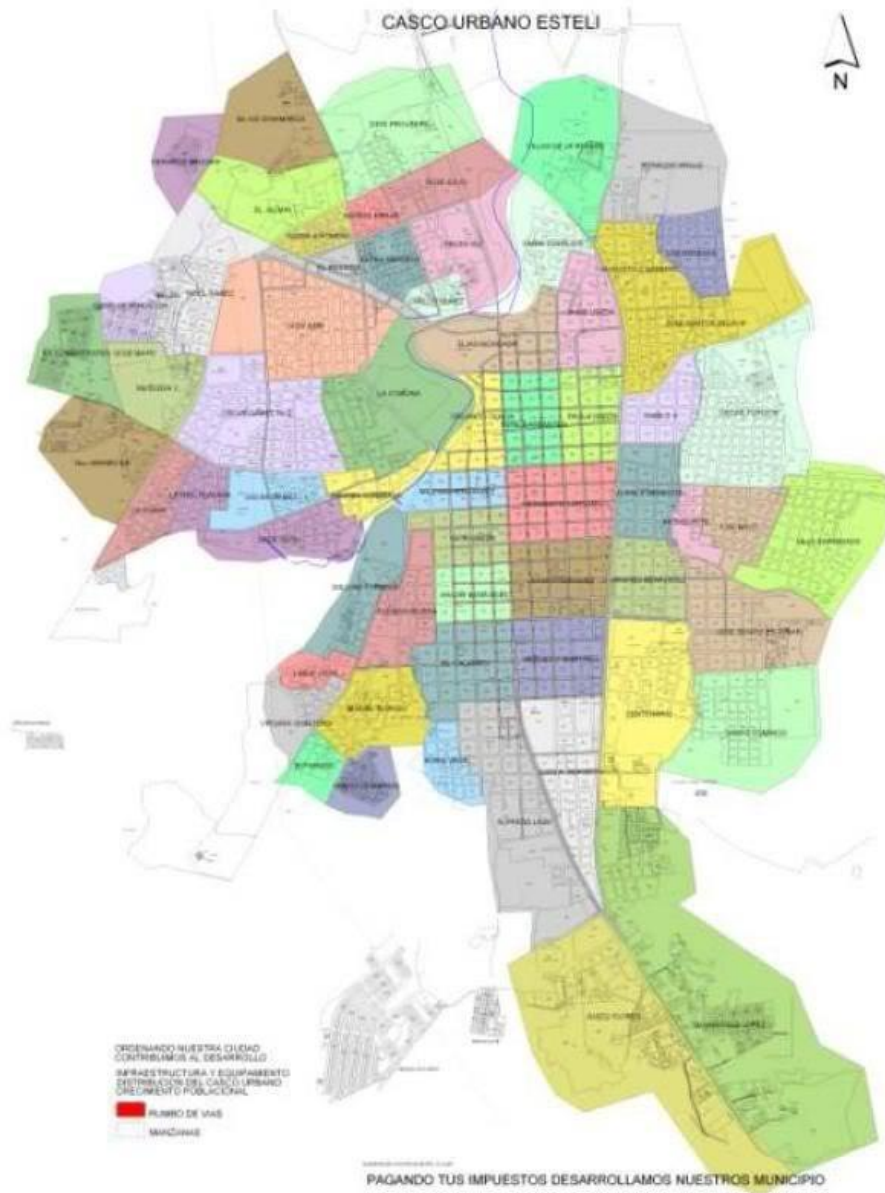
Estelí, conocido también como “El Diamante de las Segovia” es una ciudad al norte de Nicaragua, con una población de aprox. 230,000 habitantes. Se ubica a 2 horas de Managua, puedes llegar fácilmente en vehículo o tomar un autobús. “El Diamante de Las Segovia” se localiza en medio de un valle rodeado de mesetas y situado a 800mts sobre el nivel del mar, con temperaturas que oscilan entre los 25°C y los 28°C, con una humedad más baja en comparación a otras zonas del país el cual lo hará disfrutar de su agradable clima.

El municipio de Estelí es un destacado centro de comercio y paso obligatorio de viajeros que se dirigen hacia los departamentos de Nueva Segovia y Madriz. Su zona urbana, en donde se encuentra un amplio y arborizado parque con una catedral de estilo neoclásico, tiene relevancia arqueológica y paleontológica. Estelí posee tres reservas naturales, reconocidas fábricas de puros, talleres artísticos y una historia marcada por la revolución de 1979.

Sus principales actividades económicas son la ganadería y la agricultura; es reconocida internacionalmente por el cultivo y procesamiento del Tabaco. Los fértiles valles estilianos producen tabaco de la mejor calidad, tanto para la elaboración de cigarrillos de consumo nacional, como habanos para la exportación, los que son embalados en aromáticas cajitas de cedro real. Cuenta con una riqueza natural entre las cuales se encuentran impresionantes cascadas, reservas naturales y vestigios arqueológicos precolombinos. (Lanuza, 2013)



5.2.3 Mapa del Municipio de Estelí.



Fuente: Obtenido del instituto nacional de estudios territoriales.



5.3 Muestra.

5.3.1 Tipo de muestreo

El tipo de muestreo es no probabilístico porque no toda la población tiene la misma probabilidad de ser seleccionada, se aplicaron entrevista al personal administrativo porque estos son los encargados de ejecutar el proceso de contratación en la empresa, también se aplicaron encuestas a los colaboradores y a los clientes.

5.3.2 Tamaño de la muestra

Criterios para seleccionar al personal que va ser parte de la muestra de la investigación son:

- Mínimo 2 años de laborar en la empresa
- Educación primaria (mínima)
- Edad de 30 a 60 años

Para dar salida al objetivo número 3, que consiste en la calidad del servicio percibido por los clientes se aplicara una encuesta.

$$N = \frac{N Z^2 P. Q}{(N-1) e^2 + Z^2 P.Q}$$

$$n = \frac{17(1.96)^2(0.5)(0.5)}{(17-1)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.5)(0.5)} = 16$$

Esta fórmula se trabajó con un nivel de confianza del 95%, siendo el error del 5%.

Según el resultado obtenido de la aplicación de la formula se deben aplicar un total de dieciséis encuestas a los clientes de la empresa.



5.4 Técnicas de recolección de datos.

Para la recolección de datos se utilizara la entrevista, la encuesta, investigación documental.

1. La encuesta

Es un instrumento de la investigación que consiste en obtener información de las personas encuestadas mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa para la obtención de información específica. (Thompson I. , 2010)

2. La Entrevista

La Entrevista es una técnica para obtener información que consiste en un diálogo entre dos personas: el investigador y el entrevistado, se realiza con el fin de obtener información, el entrevistado es una persona relevante para la investigación. (Stevenazzi, 2007)

3. La investigación documental

Es la parte fundamental de toda investigación científica cuyo objetivo es analizar los diferentes fenómenos que se presentan en la realidad utilizando como recurso principal los diferentes tipos de documentos que produce la sociedad y a los cuales tiene acceso el investigador para realizar un análisis y una crítica de la información obtenida de la fuente. (Plazas, 2011)

5.6 Etapas de la investigación

1. Investigación documental

Inicialmente se establecieron tres ideas de investigación que son comunicación organizacional, ética profesional, evaluación de proyectos sociales, las cuales fueron rechazadas por que no se podría tener acceso a la información. Posteriormente se presentó el tema sobre los procedimientos de reclutamiento y



selección de personal, finalmente se definió el tema procedimientos de contratación del personal para mejorar la calidad del servicio en la empresa de seguridad S.A en la ciudad de Estelí en el año 2016. Luego se recolecto la información a través de internet y algunos libros para la elaboración del marco teórico

2. Elaboración de instrumentos

A finales del mes de abril del 2016 se comenzó a elaborar los instrumentos de recolección de datos, siendo esto una entrevista dirigida al personal administrativo y dos tipos de encuesta, una dirigida a los trabajadores y la otra a los clientes de la empresa

3. Trabajo de campo

La aplicación de la entrevista se llevó a cabo el lunes 27 y 28 de junio del 2016, al personal administrativo. La aplicación de las encuestas se llevó a cabo en las dos últimas dos semanas del mes de junio del año 2016, debido a que la disponibilidad de los clientes no era tan accesible a la hora de aplicarle las encuestas. Al igual que los trabajadores que fueron encuestados no todos tenían el tiempo necesarios para brindar dicha información y además que no trabajan diariamente.

4. Análisis y elaboración de documento final.

EL análisis de los resultados se llevó a cabo en la primera semana del mes de julio del 2016, después de la aplicación de las técnicas de recolección de datos, previo se realizó una base de datos en SPSS para facilitar el análisis. La elaboración del documento dio inicio el 17 de marzo del 2016, día que se determinó el tema problema de investigación el cual se ha ido desarrollando y realizando ajustes y/o correcciones que han permitido culminar el informe final.



CAPITULO VI. RESULTADOS

6.1 Descripción de la Empresa

6.1.1 Antecedentes de la Empresa

La empresa inicio en la Ciudad de Estelí a principios del año 2000 con los diferentes servicios a personas naturales y jurídicas, se trabajó el primer año con autorización provisional de Seguridad Pública Departamental y se conocía la Empresa con el nombre de la ESPERANZA. Posteriormente se constituyó con el nombre de **SEGURIDAD S.A** con el cual está operando en la actualidad, con el respectivo permiso de Operaciones **N° 0165-2010**, emitido por el Comisionado General jefe de Seguridad Publica Nacional Francisco Javier Díaz Madriz con la respectiva autorización del jefe de la Policía Nacional y el Ministro de Gobernación.

Tiene una estrecha coordinación con la Policía Nacional específicamente Seguridad Pública Nacional para un mejor desempeño de las labores, por lo que se esta en condiciones de brindarles un servicio de **ALTA CALIDAD** en las diferentes necesidades que los clientes así lo requieran, en los diferentes departamentos del País.

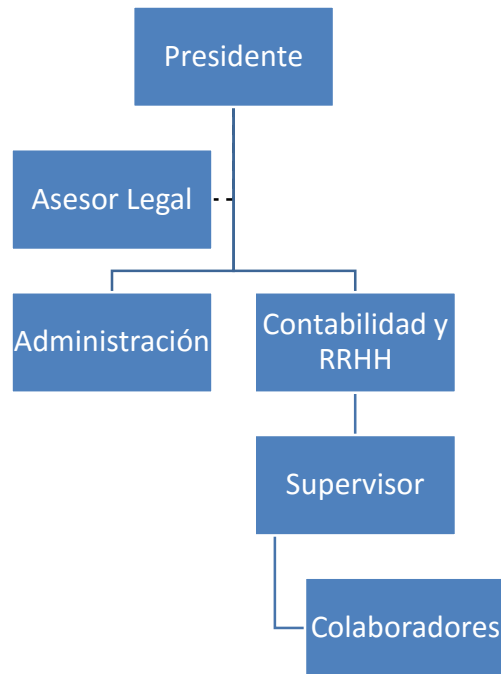
Las Oficina están ubicadas en la Cuidad de **Estelí** del Templo San Antonio 1 c al sur B° Pabla Úbeda, Tele fax: 2-713-4256 o al Celular: N° 8338-1214

Fuente: Datos primarios de la investigación documental, Junio 2016.



6.1.2 Organización de la Empresa

6.1.2.1 ORGANIGRAMA DE SEGURIDAD, S.A



6.1.2.2 FUNCIONES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

Contador

Realiza múltiples funciones en la organización, entre ellas se destacan:

Registro de libro diario y Mayor, revisar estados financieros, (balance general, estado de resultados, flujo de efectivos), al igual se encarga de cumplir funciones de recursos humanos como es: pago de planilla, revisión de expedientes, contrataciones de personal, control de prestaciones sociales, aplicación de sanciones. Así mismo es el encargado de abastecer el equipamiento de trabajo y equipos de oficina.



Administrador

Es el encargado de ofrecer el servicio de manera personalizada con los clientes, de igual manera lleva acabo el cobro del servicio prestado a los usuarios, tiene la responsabilidad de atender los reclamos de los clientes.

6.1.3 MISIÓN Y VISIÓN

MISION: Brindar Técnicas de seguridad Física y Electrónica avanzada mediante un levantamiento exhaustivo de situación operacional del objetivo a resguardar, ya sea estos bienes patrimoniales o vidas humanas, mediante una filosofía de CALIDAD TOTAL.

VISION: Ser una Empresa de alta calidad y especializada en servicios de seguridad Física y Electrónicos, tomando en cuenta la calidez humana, la cual es de gran importancia y valor en nuestra sociedad actual y moderna.

6.1.4 VALORES DE LA EMPRESA

Confiabilidad: Mediante un Análisis de Situación Operativa del Objetivo encontramos las debilidades y fortalezas, lo que nos permite ejercer nuestras funciones de una manera EFECTIVA para alcanzar nuestro mayor OBJETIVO: La tranquilidad y confiabilidad de nuestra estimada clientela.

Trabajo en equipo: Contamos con un equipo de logística dentro de nuestra empresa que incluye a la Administración, Policía Nacional, Supervisores, Promotores de Ventas y los mismos Agentes de Seguridad que en conjunto hacen de SEGURIDAD S.A. una empresa MUY COMPETITIVA.

Espíritu de Servicio: Nos caracterizamos por tener un personal con imagen, presentación, cordialidad y sobre todo un alto Espíritu de Servicio.

Enfoque en Resultados: Pretendemos CRECER tomando como pilar fundamental la satisfacción total de nuestra clientela, ya que únicamente a



nuestro parecer lo anterior se puede lograr llenando todas las expectativas que nuestros clientes en su momento así lo demanden.

Compromiso: De brindar UN SERVICIO DE ALTA CALIDAD para satisfacer sus necesidades en cuanto a materia de seguridad se refiera.

6.1.5 BREVE DESCRIPCIÓN DE LOS CLIENTES

Fabrica Perdomo, S.A.

Es una marca de cigarros crecido principalmente y producido en Nicaragua y que se venden en todo el mundo por Tabacalera Perdomo. La compañía, puesto en marcha y dirigido por la tercera generación cigarmaker Nick Perdomo, Jr., en 1992, se basa hoy en Miami Lakes, Florida.

Perdomo tiene una longitud promedio de 88.000 pies cuadrados (8.200 m² de instalaciones) en Estelí, Nicaragua, conocido coloquialmente como "El Monstruo" (el monstruo). El edificio es el segundo mayor cigarmaking instalación en Nicaragua, sólo por detrás de la fábrica de American Nicaraguan Tabacos SA (Natsa), también se encuentra en Estelí, su sede se encuentra en Miami Lakes, Florida .

Más de 2.000 personas fueron empleadas por la empresa en 2010, según el sitio web de la compañía. Entre los que han trabajado para la empresa es Ernesto Padilla, un artista gráfico cubano-estadounidense que trabajaba en el departamento de marketing Perdomo antes de salir de establecer con su hermano Carlos su propia marca del mismo nombre de cigarros en 2003.

Nick Perdomo, Jr. Permanece como presidente y CEO de Tabacalera Perdomo, mientras que su esposa, la New Jersey -born Janine Perdomo, sirve vicepresidente de operaciones. Hijo de la pareja, Nicolás Perdomo III (c nacido. 1992), está siendo preparado como heredero al trono Tabacalera Perdomo, se



enseña todos los aspectos del proceso de fabricación de cigarros desde la siembra hasta un embalaje durante 13 veranos en Nicaragua.

Aldeas Infantiles SOS Nicaragua

Reconoce como principio fundamental que las familias son los espacios privilegiados para el desarrollo integral de sus hijos e hijas, por tanto, a través del Programa de Fortalecimiento Familiar y Desarrollo Comunitario, contribuye a la disminución del abandono infantil, evitando que niñas y niños sean privados de los cuidados de sus familiares, enfrentando las causas. Nuestro enfoque es trabajar con las familias y sus comunidades apoyándolas a mejorar sus capacidades de proteger y cuidar a sus hijos e hijas, de manera que estos puedan crecer en un entorno familiar protegido.

En Nicaragua la primera Aldea Infantil SOS se construye en Estelí en 1973, frente a la necesidad de atención a miles de niñas y niños en orfandad, luego del devastador terremoto de 1972.

La construcción inicial consistía en casas prefabricadas de madera. La Aldea Infantil SOS Estelí inició con 4 madres y 16 niños y niñas. En la actualidad cuenta con 14 familias SOS.

Buffalo Men

Está ubicada de petronic el Carmen cuadra 1\2 al norte, es UNA TIENDA ESPECIALIZADA EN MODAS MARCAS Y MUCHO MAS, es una tienda exclusiva para caballeros , también contamos con sección para damas (3BE) , sección para niños (BUFFALO JUNIOR) , próximamente NINAS COLLECTION ropa interior para damas y caballeros ANDROSS Y LOVABLE al por mayor y al detalle.



Residencial “Los Cedros”.

Se encuentra ubicada a 30 mts al norte de Maxi Pali, tiene tres años de estar laborando en la ciudad de Estelí, donde su actividad económica es el alquiler de departamentos a personas que deseen hacer contrataciones de un mes a más.

Centro Turístico Estelimar

Es un centro turístico ubicado del monumento “EL Centenario” 1.5 Km al este, dedicada a la prestación de servicio turístico en donde encontraras un ambiente campestre y acogedor, al igual que puede servir como un centro de recreación familiar.

Cáritas

Dirige sus esfuerzos para promover el desarrollo humano integral de las comunidades a través de acciones coordinadas entre diversas y solidarias instituciones nacionales e internacionales, priorizando a los segmentos más pobres y carente de infraestructura básicas: salud, educación, producción agrícola, comercio justo, economía solidaria, vivienda dignas, así como la prestación de servicios directo: venta social de medicamento, consulta médica general, atención odontológica y microcrédito rural.

Casa Pellas Estelí

El 12 de marzo de 1913, Don Carlos Pellas fundó en Granada, F. Alf. Pellas y Cía., con una gran visión de futuro, convirtiendo la empresa, desde ese momento, en una de las compañías más importantes de la época. Casa Pellas, es reconocida como empresa líder en el desarrollo empresarial y social en Nicaragua.

Casa Pellas es la compañía más sólida de Nicaragua, ofreciendo servicios y productos reconocidos por su calidad. Ofrece diferentes servicios de Autos



Nuevos, Licores Importados, Industrial, Llantas, Repuestos, Motocicletas, Motores Marinos y Distribución de Productos de Consumo Masivo.

Casa Cross

Casa Cross fue fundada en 1946 por Hubert F. Cross, al poco tiempo se convierte en una de las compañías más reconocidas del país, comercializando Vehículos y Motores Marinos y Estacionarios; brindando además el servicio post-venta mediante tienda de repuestos y talleres de servicio, con lo que la compañía se ha ganado el reconocimiento por todos estos años.

Zona Franca

Es una empresa textilera dedica a la fabricación de prendas de vestir como: pantalones, camisas, además de bordados, pegado de botones.

6.1.6 Breve descripción financiera de la Empresa de Seguridad, S.A.

Tablas de Ingresos y Egresos Mensuales de la empresa de Seguridad, S.A.

Ingresos Mensual				
No.	Clientes	Números de Trabajadores	Costo Por Guarda	Pago Total
1	Casa Pellas	7	\$550.00	\$3,850.00
2	Tabacalera Perdomo	5	\$500.00	\$2,500.00
3	Aldeas Infantiles este SOS Estelí	4	\$400.00	\$1,600.00
4	Zona Franca	3	\$450.00	\$1,350.00
5	Centro Turístico Estelimar	3	\$450.00	\$1,350.00
6	Residencial Los Cedros	2	\$450.00	\$900.00
7	Centro de Formación SOS Nicaragua	2	\$400.00	\$800.00
8	Aldeas Infantiles norte SOS Estelí	2	\$400.00	\$800.00
9	Buffalo Men	1	\$450.00	\$450.00



10	UDO	1	\$450.00	\$450.00
11	Casa Cross	1	\$450.00	\$450.00
12	Cáritas Estelí	1	\$450.00	\$450.00
13	Repuestos San Cristóbal	1	\$500.00	\$500.00
14	Tabacalera Costa	1	\$400.00	\$400.00
15	Residencial Jessy	1	\$450.00	\$450.00
16	Gasolinera Puma	1	\$400.00	\$400.00
17	Tabacalera Yaxsel	1	\$450.00	\$450.00
Total		37		\$17,150.00
Total en Córdoba				C\$ 497,350.00

Se reflejan los ingresos mensuales que obtiene la empresa por cada guarda de seguridad ubicado en los distintos clientes que posee la institución. Además se observa que el precio (En Dólares) varía según la magnitud de la empresa. El cálculo de los ingresos se hizo de la siguiente forma: se multiplico el costo de cada guarda que pagan los clientes de la empresa de Seguridad, S.A., por el número de guarda contratados por el cliente. Estos datos proporcionados por la empresa son aproximaciones del costo real que cobra a sus clientes.

El precio que ofrece la empresa por cada guarda varía dependiendo, la capacidad económica del cliente para asumir el gasto del servicio adquirido. Otro factor que influye en la variación de los precios es el grado de responsabilidad que asume la empresa al resguardo de bienes patrimoniales.

Gastos de Administración	
Salario	C\$ 33,450.00
Inatec 2%	C\$ 5,049.43
INNS Patronal 18.5%	C\$ 46,703.25
Alquiler	C\$ 4,000.00
Mantenimiento de Vehículo	C\$ 1,150.00



Energía	C\$ 1,800.00
Teléfono	C\$ 1,000.00
Asesor Legal	C\$ 2,000.00
I.R. 2%	C\$ 8,526.00
Aguinaldo	C\$ 21,047.00
Vacaciones	C\$ 21,047.00
Total Gastos Administrativos	C\$ 145,772.68
Distribución de Gastos por Trabajador	C\$ 3,939.80

El cálculo del INSS PATRONAL Y EL INATEC es el resultado de la suma del salario del personal administrativo y el salario del personal operativo dando un total de C\$252,450.00 en la presente tabla solo se refleja el salario administrativo.

Egresos Mensual						
No.	Clientes	Números de Trabajadores	Salario	Equipo	Gastos Admón.	Pago Total
1	Casa Pellas	7	C\$7,000.00	C\$250.00	C\$3,939.80	C\$78,328.62
2	Tabacalera Perdomo	5	C\$6,750.00	C\$250.00	C\$3,939.80	C\$54,699.01
3	Aldeas Infantiles este SOS Estelí	4	C\$5,450.00	C\$250.00	C\$3,939.80	C\$38,559.21
4	Zona Franca	3	C\$5,450.00	C\$250.00	C\$3,939.80	C\$28,919.41
5	Centro Turístico Estelimar	3	C\$5,450.00	C\$250.00	C\$3,939.80	C\$28,919.41
6	Residencial Los Cedros	2	C\$5,450.00	C\$250.00	C\$3,939.80	C\$19,279.60
7	Centro de Formación SOS Nicaragua	2	C\$5,450.00	C\$250.00	C\$3,939.80	C\$19,279.60



8	Aldeas Infantiles norte SOS Estelí	2	C\$5,450.00	C\$250.00	C\$3,939.80	C\$19,279.60
9	Buffalo Men	1	C\$5,450.00	C\$250.00	C\$3,939.80	C\$9,639.80
10	UDO	1	C\$5,450.00	C\$250.00	C\$3,939.80	C\$9,639.80
11	Casa Cross	1	C\$5,450.00	C\$250.00	C\$3,939.80	C\$9,639.80
12	Cáritas Estelí	1	C\$5,450.00	C\$250.00	C\$3,939.80	C\$9,639.80
13	Repuestos San Cristóbal	1	C\$5,450.00	C\$250.00	C\$3,939.80	C\$9,639.80
14	Tabacalera Costa	1	C\$5,450.00	C\$250.00	C\$3,939.80	C\$9,639.80
15	Residencial Jessy	1	C\$5,450.00	C\$250.00	C\$3,939.80	C\$9,639.80
16	Gasolinera Puma	1	C\$5,450.00	C\$250.00	C\$3,939.80	C\$9,639.80
17	Tabacalera Yaxsel	1	C\$5,450.00	C\$250.00	C\$3,939.80	C\$9,639.80
Total		37				C\$374,022.68

Se muestran los gastos a que incurre la empresa cada mes, siendo esta los de mayor relevancia. A si mismo se refleja la distribución correspondiente de cada trabajador de seguridad para que la empresa pueda hacerle frente.

Los datos proporcionados por la empresa son aproximaciones de los gastos verdaderos a los que incurre.

Se refleja el total de costos y gastos que la empresa paga mensualmente, tanto del pago de los trabajadores (guarda) como el costo de los equipos y gastos administrativos. Estos están distribuidos por cada guarda, para posteriormente calcular los egresos totales de la empresa siendo estos de C\$ 374022.68. Los Datos proporcionados por la empresa son aproximaciones de los verdaderos costos y gastos.

El salario de cada guarda depende del objetivo que este resguarde ya que este varía según el precio del servicio que la empresa le ofrece al cliente.



Total Ingreso	C\$497,350.00
Total Egreso	C\$374,022.68
Utilidad ante de Impuesto	C\$123,327.32
Impuesto 30%	C\$36,998.20
Utilidad Neta	C\$86,329.12
% de Rentabilidad	17.36%

La empresa obtiene utilidades netas de C\$ 86,329.12 después de restarles los egresos a los ingresos y deducirles los impuestos equivalentes al 30%. El porcentaje de rentabilidad que tiene la empresa con respecto a los ingresos y egresos es del 17.36%. Siendo el promedio aceptable entre el 20% y 30%.

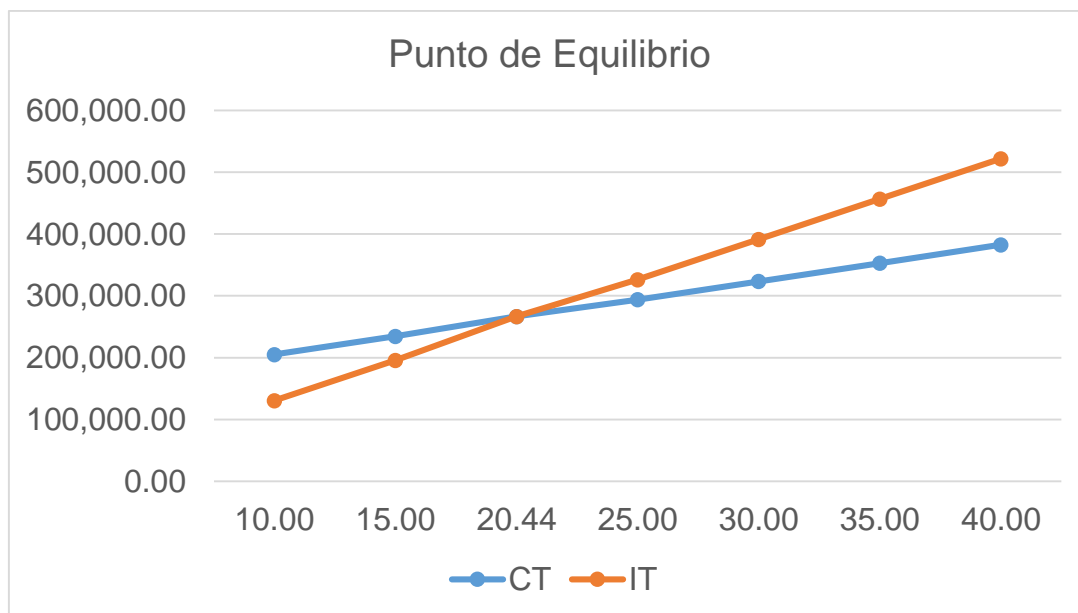
Punto de equilibrio mensual	
Costos Fijos Totales	C\$ 145,772.68
Costos Variables Unitarios	C\$ 5,918.92
Precio	C\$ 13,050.00
PE (Q)	C\$ 20.44
PE (V)	C\$ 266,766.49

Los costos fijos totales representa los gastos administrativos de la empresa como son: pago de salario, energía, INATEC, INNS Patronal, mantenimiento, alquiler, asesor legal, aguinaldo, vacaciones, etc. Los costos variables unitarios es la división del pago de salario de los guardas entre el número de clientes para determinar el valor unitario. El precio está determinado en U\$ 450.00 equivalente a C\$ 13,050.00 siendo este estándar para todos los clientes. El punto de equilibrio de cantidad de PE (Q) es el resultado de dividir los costos fijos totales entre el precio y costos variables unitarios $PE (Q) = CFT / (P / CVU)$. El punto de equilibrio de venta PE (V) es el resultado de la división de los costos fijos totales entre la resta de 1 menos costos variables unitarios entre el precio $PE (V) = CFT / (1 - CVU / P)$.



La siguiente tabla y gráfica muestra el punto donde se interceptan los costos totales e ingresos totales, la cual estará en equilibrio cuando la empresa cuente con 20 o 21 clientes, así mismo sus costos e ingresos estarán nivelados.

Tabla de comprobación de PE Mensual					
UP	CFT	CVT	CT	IT	P o G
0	145,772.68	0.00	145,772.68	0.00	-145,772.68
10.00	145,772.68	59,189.19	204,961.87	130,500.00	-74,461.87
15.00	145,772.68	88,783.78	234,556.46	195,750.00	-38,806.46
20.44	145,772.68	120,993.81	266,766.49	266,766.48	0.00
25.00	145,772.68	147,972.97	293,745.65	326,250.00	32,504.35
30.00	145,772.68	177,567.57	323,340.25	391,500.00	68,159.75
35.00	145,772.68	207,162.16	352,934.84	456,750.00	103,815.16
40.00	145,772.68	236,756.76	382,529.44	522,000.00	139,470.56





6.2 PROCEDIMIENTOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

Se considera que el reclutamiento es muy importante porque es el proceso mediante el cual se atrae a los candidatos más adecuados para cubrir las vacantes ya que el capital humano es uno de los recursos de mayor relevancia para una organización.

Según Mario Torres, Administrador de Seguridad S.A para iniciar el proceso de reclutamiento primero se identifica la necesidad de cubrir una vacante para la cual se busca a los candidatos más adecuados.

Gráfico N° 2: Muestra cuántos son los trabajadores que conocen los procedimientos que utiliza la empresa para la contratación del personal, siendo este de que el 59% respondieron que si conocen los procedimientos, mientras que el 41% alegan que no conocen el proceso de reclutamiento.

Por ello se puede concluir que personal que labora en la empresa de Seguridad, S.A. no conoce ningún procedimiento de reclutamiento de personal, puesto que ellos no tuvieron la oportunidad de que se les aplicara ningún proceso de reclutamiento y selección para optar a dicha vacante existente.



Fuente: Datos primarios de la encuesta, Junio 2016.



6.2.1 Tipos de Reclutamiento

Según Idalberto Chiavenato hay tres tipos de reclutamientos siendo los siguientes el reclutamiento interno, reclutamiento externo y mixto, los cuales los define de la siguiente manera:

El reclutamiento interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos o trasladados o transferido con ascenso.

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

Reclutamiento Mixto: una empresa nunca hace solo reclutamiento interno ni solo reclutamiento externo. Ambos deben de completarse siempre ya que, al utilizar reclutamiento interno, se debe encontrar un remplazo para cubrir el cargo que deja el individuo ascendido a la posición vacante, si es remplazado por otro empleado, este hecho produce otra vacante que debe llenarse.

El personal de la empresa de seguridad S.A considera que el mejor reclutamiento es el mixto ya que este le permite atraer candidatos con nuevas experiencias además buscar personal dentro de la misma organización. Ramón Blandón (Contador y Recursos Humanos), 2016.

Según Mario Torres (Gerente General), 2016 considera que el tipo de reclutamiento más óptimo es el externo, ya que este permite atraer candidatos del exterior de la empresa con mayor experiencia en el puesto.

Se puede concluir que el tipo de reclutamiento más adecuado a utilizarse es el mixto, ya que permite a los trabajadores ascender en su puesto y de la misma manera contar con un personal del exterior que aporte nuevos conocimientos a las funciones de la empresa.



6.2.1.1 Fuentes de Reclutamiento

El gráfico N° 3 (encuesta a trabajadores) se refiere a la fuente de reclutamiento que utilizó la empresa para la contratación del personal, obteniendo que 9 trabajadores representando el 52.9% del total manifestaron que la fuente de reclutamiento que se utilizó cuando ingresaron a la empresa fue por recomendaciones de un empleado, el 5.9% alego que fue a través de medios de comunicación, y el 41.2% restante contestaron que fue a través de otra fuente.

Estos datos demuestran que la mayoría de los trabajadores que ocuparon cierta vacante en la empresa de seguridad, S.A. fueron recomendados por otro empleado, otro dato que se muestra de mucha relevancia es que el personal opto por sí mismo la búsqueda del empleo, ya que la empresa no utiliza ninguna fuentes de reclutamiento.



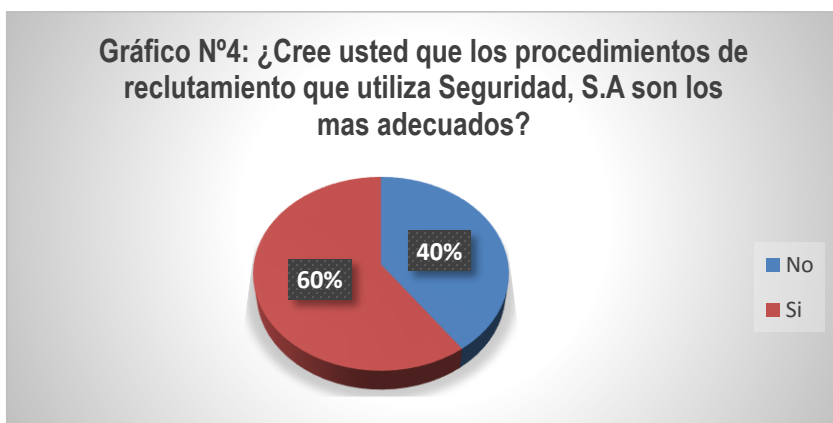
Fuente: Datos primarios de la encuesta, Junio 2016.

Gráfica N° 4: Aquí se refleja que los procedimientos de reclutamiento son los más adecuado, obteniendo de esta manera un 60% de los encuestados contestaron que los procedimientos que utiliza la empresa si es el más adecuado, mientras que solo el 40% contesto que los procedimientos no son los adecuados



El 40% que se observa en el gráfico afecta en gran manera a la empresa, porque estos no le permite reclutar mano de obra calificada, cuando en la empresa existe una necesidad de cubrir una vacante se busca una persona para que pueda cubrirla, lo cual a este no se le aplica ningún procedimiento de reclutamiento que garantice que es el indicado para el puesto.

La selección del personal es el proceso de elegir a la persona indicada mediante diferentes técnicas de selección, es decir aquí se da cuenta de las habilidades y conocimientos que tienen los candidatos que optan a la vacante



Fuente: Datos primarios de la encuesta, Junio 2016.

6.2.1.2 Criterios de selección

Tabla N° 1 (Encuesta a Trabajadores): Muestra los documentos que les exigieron al personal para optar al puesto, siendo estos los resultados de que el 94.1 % respondieron que les exigieron todos los documentos como: Licencia DAEM, Carta de Recomendación, Record de Policía, etc. mientras que el 5.9 % manifestó que no le exigieron ningún documento para optar al puesto.

Estos resultados revelan que la mayoría de los trabajadores les exigen todos los documentos para optar al puesto, sin embargo pudimos observar que los documentos no se les exigen en el momento, es decir, la empresa da un tiempo para recoger los papeles necesarios para poder cubrir la vacante. Esto perjudica



en gran manera ya que hay personal que no cuenta con uno de sus requisitos (Licencia DAEM) siendo esta la más importante para laborar como guarda de seguridad, porque es la que le permite la portación de arma.

La empresa da ese tiempo al trabajador para que realice el trámite de la licencia DAEM, pero el problema radica en que los trabajadores no utilizan todos los equipos necesarios para ejercer sus funciones.

Tabla N° 1: ¿Qué documentos le exigieron para optar al puesto?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Curriculum Vitae	0	0.00%	0.00%	0.00%
	Carta de Recomendación	0	0.00%	0.00%	0.00%
	Examen Medico	0	0.00%	0.00%	0.00%
	Record de Policía	0	0.00%	0.00%	0.00%
	Licencia DAEM	0	0.00%	0.00%	0.00%
	Todas las anteriores	16	94.12%	94.12%	94.12%
	Ninguno	1	5.88%	5.88%	100.00%
	Total	17	100.00%	100.00%	

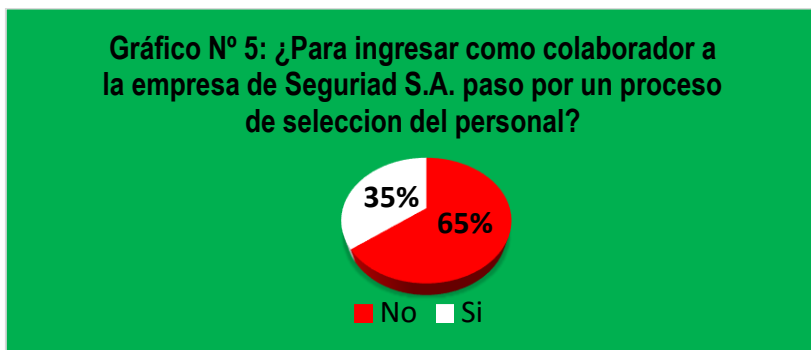
Fuente: Datos primarios de la encuesta, Junio 2016.



6.2.2 Proceso de Selección

Gráfico N° 5: Expresa la cantidad de colaboradores que respondieron que para ingresar a la empresa pasaron por un proceso de selección, obteniendo que el 64.7% contestaron que no pasaron por un proceso de selección, mientras que el 35.3% respondieron que si a travesaron un proceso de selección.

En cuanto a las observaciones que se hicieron la empresa no lleva a cabo un proceso de selección, ya que ellos los incorporan para llenar la vacante inmediatamente. Estos al no realizar un proceso de selección adecuado no les permiten evaluar qué candidato es el más apropiado para el puesto, lo cual puede repercutir en que el cliente no quede satisfecho con las labores realizadas con el guarda.



Fuente: Datos primarios de la encuesta, Junio 2016.

Gráfica N° 6: Se refleja el tipo de técnica de selección que se le aplico para ser parte de la empresa, obteniendo que 5 participantes que equivale al 29.4% respondieron que se les aplicaron todas las técnicas, el 23.5% contesto que se le aplico la entrevista para la selección del puesto, mientras que el otro 23.5% manifestaron que se les aplico una prueba de conocimiento y solo el 5.9% alego que se les realizo una prueba práctica, y el 17.6% respondió que no se les realizo ningún tipo de técnica de selección.



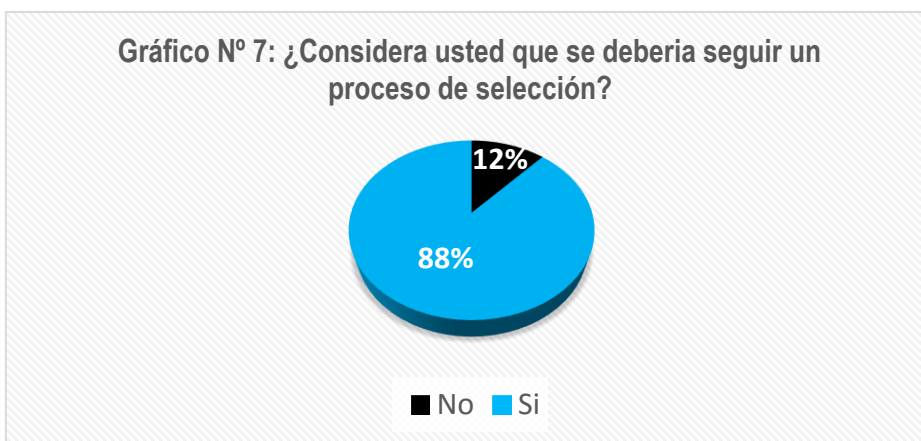
La empresa utiliza muy pocas veces las técnicas de selección, ya que estos no cuentan con los conocimientos científicos para llevar a cabo el proceso de selección más óptimo.



Fuente: Datos primarios de la encuesta, Junio 2016.

Gráfico N° 7: Aquí se muestra los porcentajes sobre si se debería o no, llevar a cabo un proceso de selección, siendo los resultados siguientes: el 88.2% consideran que si se debe llevar a cabo el proceso de selección y el otro 11.8% contestaron que no se debe llevar a cabo.

Con estos datos se puede concluir que si se debe llevar a cabo un proceso de selección, porque así les permitirá obtener al personal que cumplan con los requisitos que demanda el cargo.



Fuente: Datos primarios de la encuesta, Junio 2016.



6.3 EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PERSONAL

La evaluación y seguimiento son dos conceptos diferentes que van de la mano por lo cual lo definiremos por separado.

La evaluación es el proceso de medir el desempeño de los trabajadores a partir de resultados obtenidos y el seguimiento es la recolección de información para determinar los avances hacia los objetivos

6.3.1 Método de evaluación del desempeño desde el punto de vista de los trabajadores.

Gráfica N° 8: Aquí se muestran resultados sobre los sistema que utiliza la empresa para la evaluación y seguimiento del desempeño de sus colaboradores obteniendo que el 46.6% respondieron que la empresa si utiliza un sistema, mientras que el 53.4% restante contesto que no realiza algún sistema.

El manejo de la empresa no es el más adecuado por parte del personal administrativo, porque estos no hacen uso de un sin número de actividades beneficiosas para la empresa, la evaluación y el seguimiento es una de ellas.



Fuente: Datos primarios de la encuesta, Junio 2016.



Tabla N° 2: Proporciona los porcentajes sobre que métodos utiliza la empresa para verificar el cumplimiento de las funciones de los colaboradores, de la cual obtenemos los siguientes resultados de que el 88.2% contestó que utiliza ambos métodos, es decir, tanto monitoreo como verificación de campo, el 5.9% alegó que solo utilizan el monitoreo y el otro 5.9% manifestó que no utilizan ningún método.

Con los datos obtenidos mostrados en la tabla, se puede observar que la empresa utiliza métodos para verificar que los trabajadores cumplan con sus funciones. Se puede considerar que estos son los métodos adecuados para la verificación de las labores de sus empleados, ya que el monitoreo permite establecer comunicación desde el campo laboral con la oficina, y esto se puede hacer en cualquier momento que desee la empresa, siendo esta la más importante para medir el desempeño de los trabajadores.

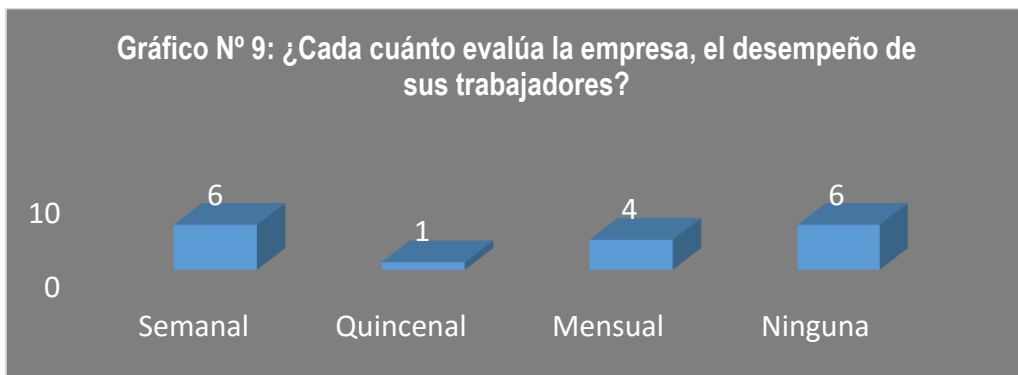
Tabla N° 2 ¿Qué métodos utiliza la empresa para verificar el cumplimiento de sus funciones?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Verificación de Campo	0	0.00%	0.00%	0.00%
	Monitoreo	1	5.88%	5.88%	5.88%
	Ambas	15	88.24%	88.24%	94.12%
	ninguna	1	5.88%	5.88%	100.00%
	Total	17	100.00%	100.00%	
Fuente: Datos primarios de la encuesta, Junio 2016.					

Gráfico N° 9: Refleja la prioridad con que la empresa evalúa el desempeño de sus colaboradores siendo estos los de mayor porcentaje tanto semanal como



ninguna con un 35.3% cada uno y siguiendo con un 23.5% mensual y al final con el 5.9% quincenal.

La empresa al no utilizar un sistema de evaluación y seguimiento no se dará cuenta del rendimiento que sus trabajadores están presentando. Es por ello que se debe estar evaluando para saber la productividad o deficiencia que está presentando el trabajador para así poder corregir esos los desequilibrios.



Fuente: Datos primarios de la encuesta, Junio 2016.

Tabla N° 3 (Encuesta a Trabajadores): En este se muestra de que si los métodos ayudan a mejorar el desempeño de las funciones que desempeñan los colaboradores, obteniendo que el 100% respondió que los métodos si ayudan a mejorar su rendimiento.

Si la empresa utilizara los métodos adecuados para la medición del desempeño ayudarían de gran manera a mejorar el trabajo realizado por los trabajadores, ya que aplicando un buen método el trabajador se sentirá motivado a ejercer sus distintas funciones y tendrá más conocimientos sobre el puesto que está ejerciendo.



Tabla N° 3: ¿Cree usted que con estos métodos le ayudan a mejorar el desempeño de sus labores?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	17	100.00%	100.00%	100.00%
	No	0	0.00%	0.00%	100.00%
	Total	17	100.00%	100.00%	
Fuente: Datos primarios de la encuesta, Junio 2016.					

6.3.2 Proceso de seguimiento al personal

Se puede decir con certeza, que la empresa no cuenta con un plan de capacitación que les permita mejorar y actualizar las distintas funciones que debe realizar el guarda.

Según Ramón Blandón (Contador y Recursos Humanos), 2016. Nos responde que “para analizar los resultados solicitan al supervisor la elaboración de un reporte mensual que especifique el desempeño en los trabajadores con cada uno de los objetivos”.

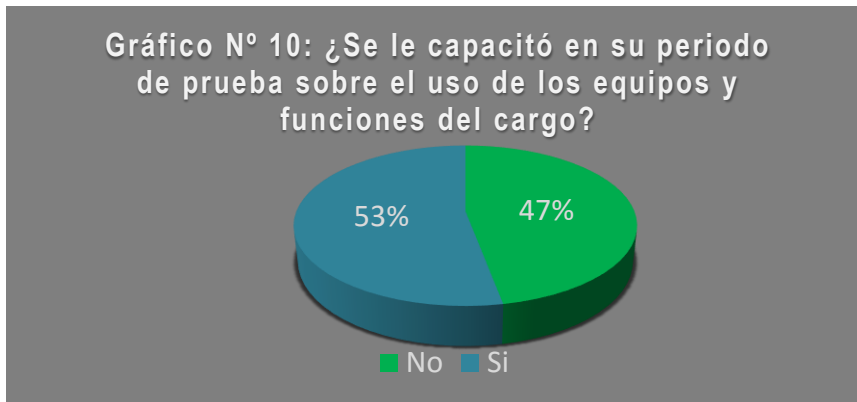
Según Mario Torres (Gerente General), 2016. Manifiesta que “el método para analizar los resultados de sus colaboradores, es que se reúnen con los clientes para hacer consultas sobre el comportamiento del guarda y determinar que faltas están cometiendo para darle solución”.

La empresa cuenta con sistemas de evaluación y seguimiento, en cuanto a su uso este no es el más adecuado porque estos no los ponen en práctica en las diferentes etapas laborales de sus trabajadores.

Gráfica N° 10: En este se refleja los porcentajes sobre si se les capacito al personal en su periodo de prueba sobre el uso de los equipos y funciones del



puesto, obteniendo que el 52.9% alego que si fueron capacitados, y el 47.1% manifestó que no recibieron capacitación sobre el uso de los equipos y funciones del cargo.



Fuente: Datos primarios de la encuesta, Junio 2016.

6.4 CALIDAD DEL SERVICIO DESDE LA ÓPTICA DE LOS CLIENTES.

Gráfico N°1: El 63% de los clientes está satisfecho con las labores realizadas por los empleados de la empresa de seguridad S.A y solamente el 37% de los clientes no está satisfecho con el servicio prestado.

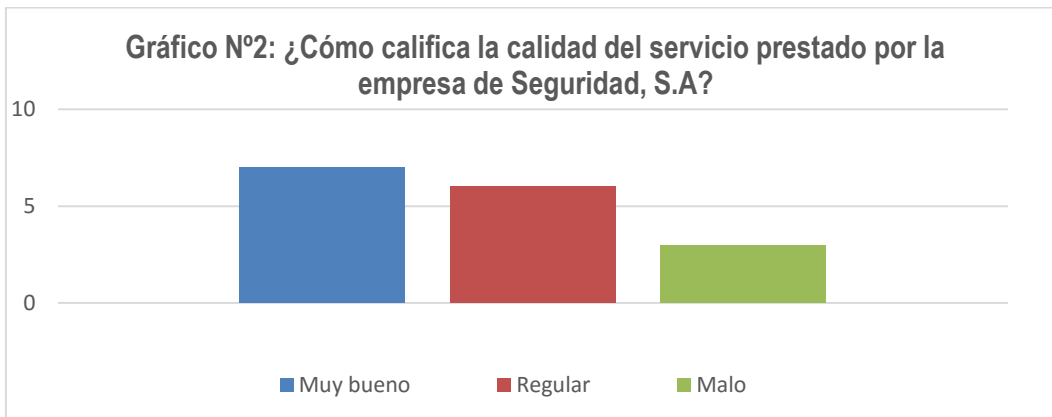
Estos datos demuestran que la mayoría de los clientes se encuentran conformes con el servicio prestado por la empresa de seguridad S.A. y el restante de los clientes se encuentra insatisfecho ya que la empresa no cumple con las expectativas que esperaban además que la empresa de seguridad no trata de satisfacer sus necesidades.



Fuente: Datos primarios de la encuesta, Junio 2016

Gráfico N°2: El 69% de los clientes encuestados para este estudio califican el servicio de la empresa como muy bueno y el 31% restante lo califica como regular.

Según los datos del gráfico N°2, la mayor parte de los clientes consideran el servicio de muy buena calidad ya que cubre su necesidad de brindar seguridad a su negocio y el restante de los clientes respondió que es regular ya que estos no consideran que el servicio sea de muy buena calidad debido a que los guardas no están calificados para brindar un servicio que de calidad a los clientes.



Fuente: Datos primarios de la encuesta, Junio 2016.



Gráfico N°3: El 63% de los clientes manifiestan sentirse satisfechos con el servicio prestado por la empresa de seguridad S.A. y el 37% restante no se siente satisfecho por el servicio.

El gráfico N°3 muestra que la mayoría de los clientes se encuentran conformes con el servicio prestado por la empresa de seguridad S.A y el restante respondió que no se encuentran satisfechos ya que el servicio no es el más idóneo debido al personal poco calificado que pueda cumplir las necesidades y expectativas de estos.



Fuente: Datos primarios de la encuesta, Junio 2016.

6.4.1 Datos Generales

La tabla N°1. Muestra el cargo que ejerce la persona dentro de su empresa, la cual es la encargada de contratar los servicios de Seguridad, S.A.

Tabla N°1 CARGO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Administrador	5	31.3	31.3	31.3
	Auxiliar Administrativa	1	6.3	6.3	37.5
	Cajera Administrativa	1	6.3	6.3	43.8
	Director	1	6.3	6.3	50.0
	Propietario	2	12.5	12.5	62.5



Responsable Administrativa	1	6.3	6.3	68.8
RR.HH	4	25.0	25.0	93.8
Vice Gerente	1	6.3	6.3	100.0
Total	16	100.0	100.0	

Fuente: Datos primarios de la encuesta, Junio 2016

Tabla N°2. Refleja que la mayor parte de personas que están al cargo de contratar los servicios de Seguridad, son mujeres con un 62.5%.

Tabla N°2 SEXO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Hombre	6	37.5	37.5	37.5
Mujer	10	62.5	62.5	100.0
Total	16	100.0	100.0	

Fuente: Datos primarios de la encuesta, Junio 2016

Tabla N°3. Muestra todos los clientes que tienen la empresa de Seguridad, S.A en la ciudad de Estelí.

Tabla N°3 NOMBRE DE LA EMPRESA. (Clientes)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Aldeas Infantiles SOS Estelí	1	6.3	6.3	6.3
Aldeas Infantiles SOS Nicaragua	1	6.3	6.3	12.5
Bay Island Sportwear, INC	1	6.3	6.3	18.8
Buffalo Men	1	6.3	6.3	25.0
Cáritas Estelí	1	6.3	6.3	31.3
Casa Cross, S.A	1	6.3	6.3	37.5
Casa Pellas, S.A	1	6.3	6.3	43.8
Centro Social Estelí	1	6.3	6.3	50.0
Estelimar	1	6.3	6.3	56.3

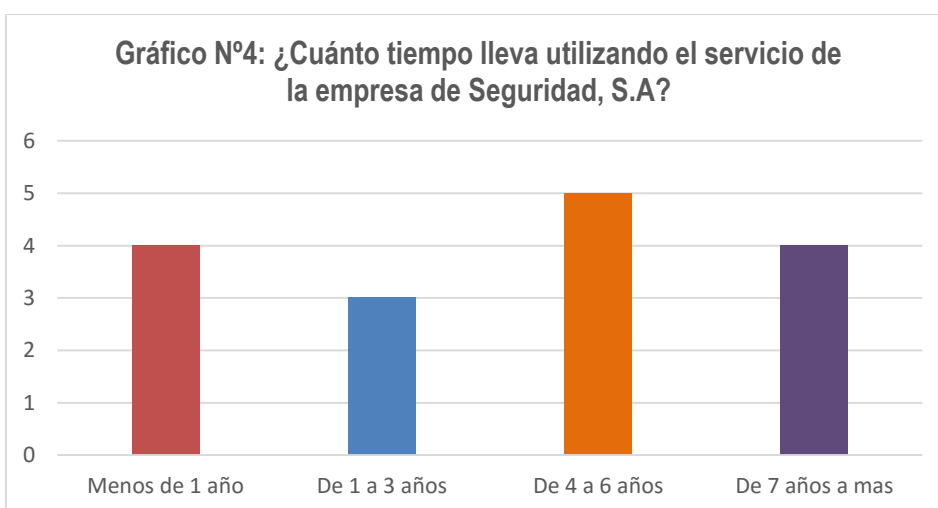


Gasolinera PUMA	1	6.3	6.3	62.5
Repuestos San Cristóbal	1	6.3	6.3	68.8
Residencial los Cedros	1	6.3	6.3	75.0
Tabacalera Perdomo, S.A	1	6.3	6.3	81.3
Tabacos Costa Nicaragua, S.A	1	6.3	6.3	87.5
UDO	1	6.3	6.3	93.8
Yaxel Ortiz	1	6.3	6.3	100.0
Total	16	100.0	100.0	

Fuente: Datos primarios de la encuesta, Junio 2016

En el gráfico número N°4: Muestra que el 25% de los clientes lleva menos de un año utilizando los servicios de la empresa, el 19% lleva de 1 a 3 años, el 31% de 4 a 6 años y el 25% restante lleva más de 7 años.

Estos datos demuestran que una parte considerable de los clientes de la empresa tienen poco tiempo de haber contratado el servicio de seguridad ofertado por la empresa de seguridad S.A.



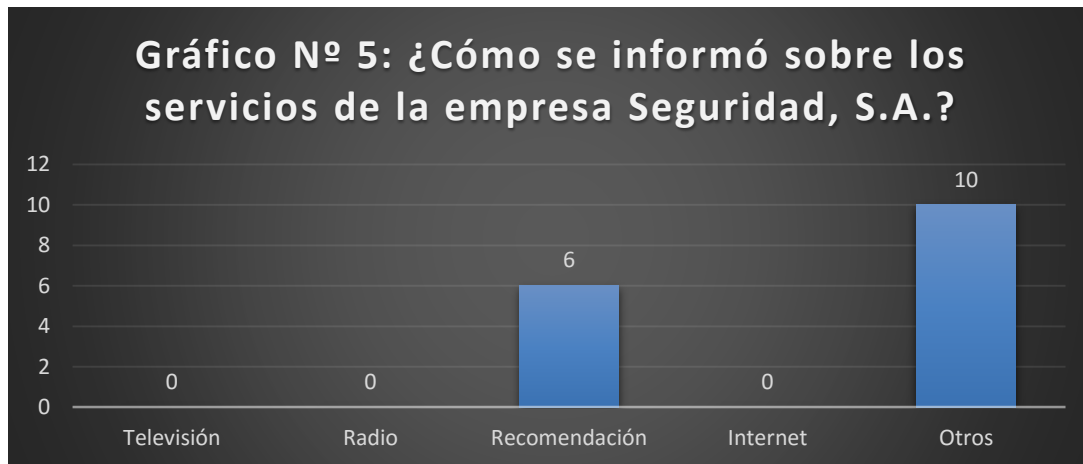
Fuente: Datos primarios de la encuesta, junio 2016



Gráfico N° 5: El 37% de los clientes se informó sobre el servicio, a través de recomendación de otros clientes que ya tenían contratado los servicios de la empresa y el 63% restante se informó por otras fuentes.

Al consultar a los clientes de ¿Cómo se informó sobre los servicios de la empresa de seguridad S.A?

Los primeros 6 clientes respondieron que se informaron a través de una recomendación de otra empresa que estaba utilizando el servicio, los 10 clientes restantes manifestaron que el representante de la empresa de seguridad llegó a las instalaciones de su empresa a ofertarles el servicio, desde nuestro punto de vista la mayoría de los clientes de la empresa de Seguridad S.A se informaron por medio de una comunicación directa por parte de la empresa a través de su representante legal.



Fuente datos primarios de la encuesta, Junio 2016

Tabla N° 4: El 94% de los clientes utiliza los servicios de seguridad física por parte la empresa y el 6% correspondiente a un cliente que utiliza ambos servicios tanto la seguridad física como la electrónica.

La mayoría de los clientes encuestados respondieron que solo utilizan la seguridad física porque ellos ya cuentan seguridad electrónica por parte de su



empresa lo cual sería un gasto innecesario contratar el servicio de seguridad electrónica ofrecido por parte de la empresa de seguridad S.A.

Tabla N° 4: ¿Qué tipo de seguridad utiliza por parte de la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Física	15	93.75%	93.75%
	Electrónica	0	0.00%	93.75%
	Ambas	1	6.25%	100.00%
	Total	16	100.00%	

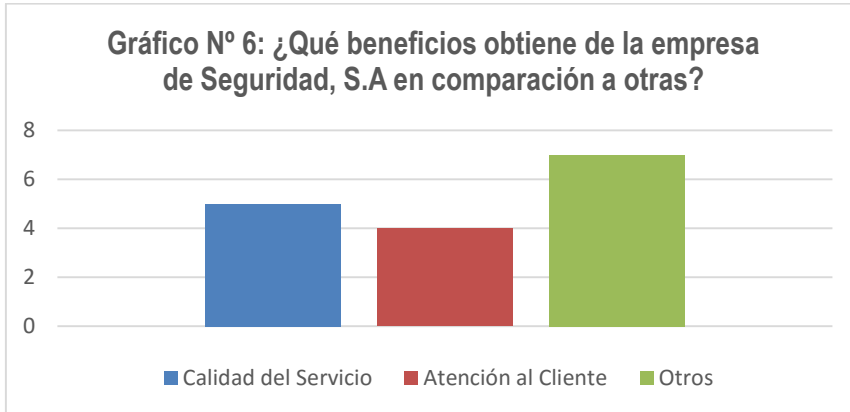
Fuente: Datos primarios de la encuesta, Junio 2016.

6.4.2 Beneficios del servicio

Gráfico N° 6: El 31% de los clientes respondió que obtienen un servicio de calidad, el 25% respondió que la empresa le ofrece una buena atención al cliente y el 44% restante respondió otros beneficios.

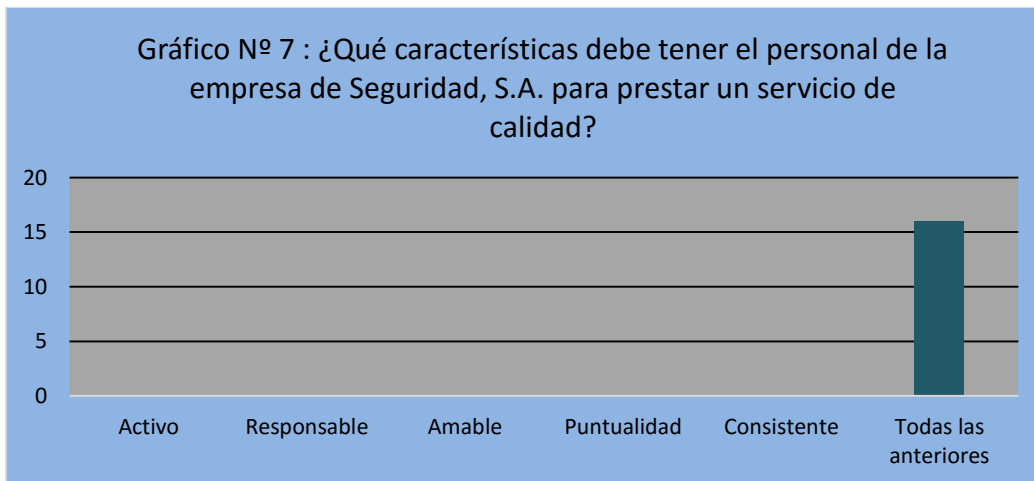
Estos datos demuestran que la mitad de los clientes se encuentran conforme con la calidad del servicio, cierta cantidad de clientes se encuentran satisfecho ya que los representantes brindan una buena atención a la hora de atenderlos. Otros de los clientes dicen que se benefician por el horario de trabajo que la empresa ofrece, además que no realizan mucha rotación de los guardas lo cual les beneficia por que ahorran tiempo en capacitarlos en cuanto a las actividades que deben realizar.

EL beneficio más atractivo que ofrece la empresa es el precio ya que es más accesible en comparación a otras por lo que la mayoría de sus clientes se mantienen fiel a seguridad S.A.



Fuente: Datos primarios de la encuesta, Junio 2016

En el gráfico N° 7, se muestra que los 16 clientes encuestados como parte de la muestra de este estudio el 100% de estos consideran importante que el personal debe tener las características siguientes para brindar un servicio de calidad: debe ser responsable, activo, amable, consistente, puntual.



Fuente: Datos primarios de la encuesta, Junio 2016

Gráfico N° 8: El 50% de los clientes respondió que el personal de la empresa de seguridad S.A da una buena imagen de responsabilidad y confianza a la hora de ofrecer los servicios de seguridad y el 50% restante respondió que no.



Los datos obtenidos muestran que la mayoría de los clientes califican al personal como personas responsables que brinda confianza por lo cual contrataron los servicios de seguridad ofrecidos por la empresa de Seguridad, S.A y el restante de los clientes respondió que no pero adquirieron el servicio por que el precio que ofreció del servicio es muy accesible.



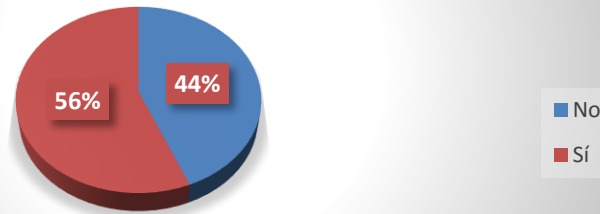
Fuente: Datos primarios de la encuesta, Junio 2016

Gráfico N° 9: El 56% de los clientes respondió que el personal de la empresa de seguridad es totalmente calificado para realizar las tareas asignadas y el 44% dijo que no.

Estos datos muestran que la mayoría de los clientes consideran al personal de la empresa de seguridad S.A muy calificados para realizar las actividades asignadas, por otro lado el 44% está en contra porque ellos capacitan al personal de seguridad contratado debido a que la empresa de seguridad no se preocupaban por capacitar a su personal para que brinden un servicio de calidad.



Gráfico N° 9: ¿El personal de Seguridad, S.A es totalmente cualificado para realizar las distintas tareas que se le asignan?

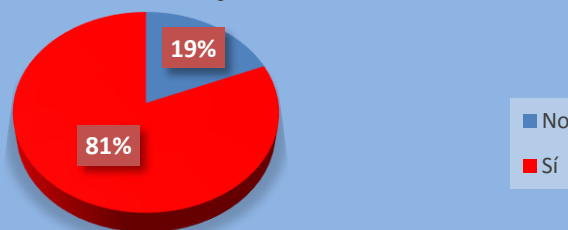


Fuente: datos primarios de la encuesta, Junio 2016

Gráfico N° 10: El 81% de los encuestados respondió que el guarda si cuenta con los recursos necesarios para realizar su trabajo y el 19% restante respondió que no ya que en algunos casos los guardas no cuenta con los equipos necesarios para realizar las tareas asignadas por ejemplo no cuentan con capotes para cubrirse de la lluvia en invierno, no les brindad linternas, la mayoría de los equipos de comunicación están deteriorados.

En síntesis la empresa no le proporcionan los equipos necesarios a los guardas para que realicen sus labores lo que viene a repercutir en la prestación de un servicio de calidad lo que provoca que no se cumplan con las expectativas y se satisfagan las necesidades de los clientes.

Gráfico N° 10: ¿ Él guarda de Seguridad, S.A cuenta con los recursos materiales suficientes para llevar a cabo su trabajo?

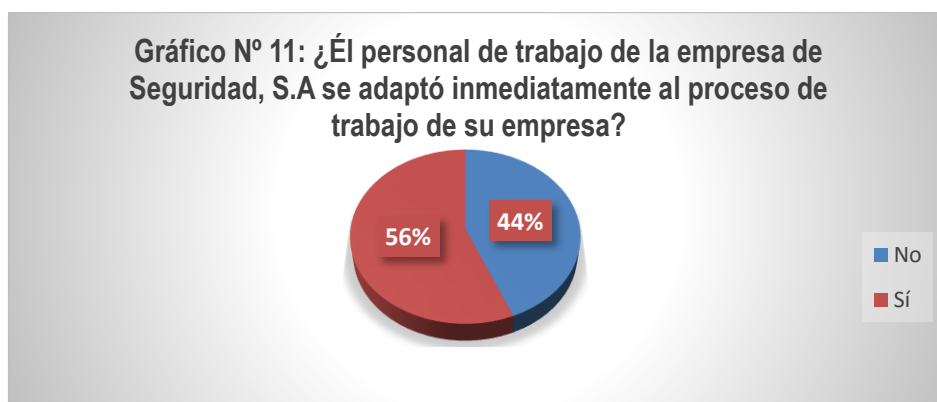




Fuente: Datos primarios de la encuesta, Junio 2016

Gráfico N° 11: El 56% de los encuestados respondió que el personal se adapta inmediatamente a los procesos de su empresa y el 44% restante dice que no se adaptan a lo inmediato.

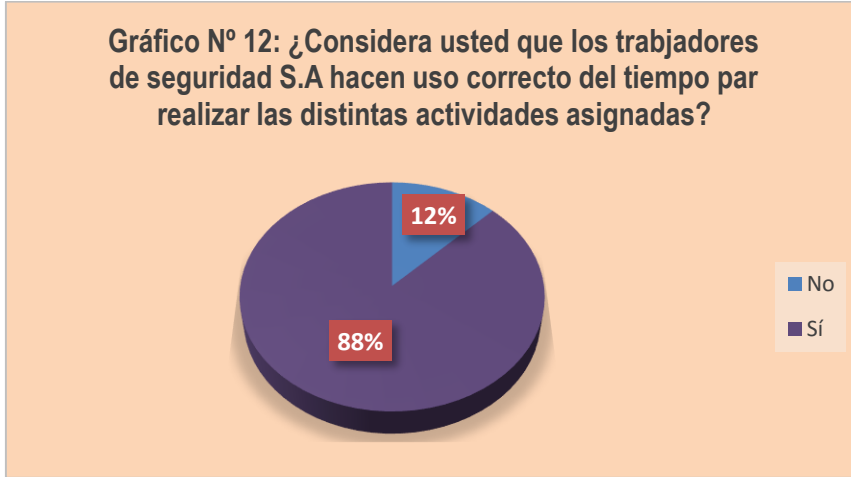
La mayoría de los clientes respondieron que el personal se adapta a las funciones orientadas y el restante de los clientes respondió que no por que el personal no está capacitado para realizar distintas funciones que el usuario le exige.



Fuente: Datos primarios de la encuesta, Junio 2016

Gráfico N° 12: se muestran los resultados de los 16 clientes encuestados los cuales el 88% considera que los trabajadores hacen un buen uso de su tiempo para realizar las actividades asignadas, mientras el 12% restante consideran que estos que no hacen uso correcto del tiempo para realizar las actividades estipuladas.

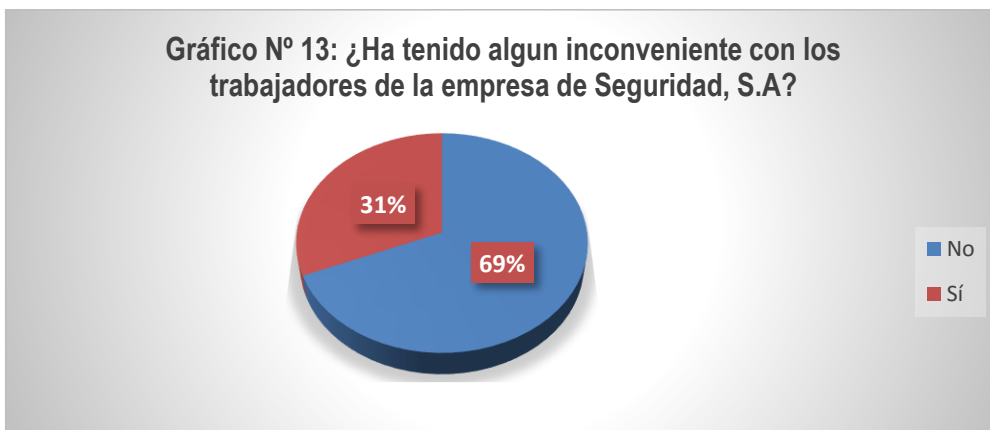
Los clientes encuestados para este estudio consideran que el personal aprovecha el tiempo para realizar las actividades que se le asignan de la mejor manera posible, para cubrir esa necesidad que posee el cliente.



Fuente: Datos primarios de la encuesta, Junio 2016

Gráfico N° 13: El 69% de los clientes manifestó que no ha tenido ningún problema con el personal de la empresa de seguridad S.A, por el contrario el 31% restante respondió que sí.

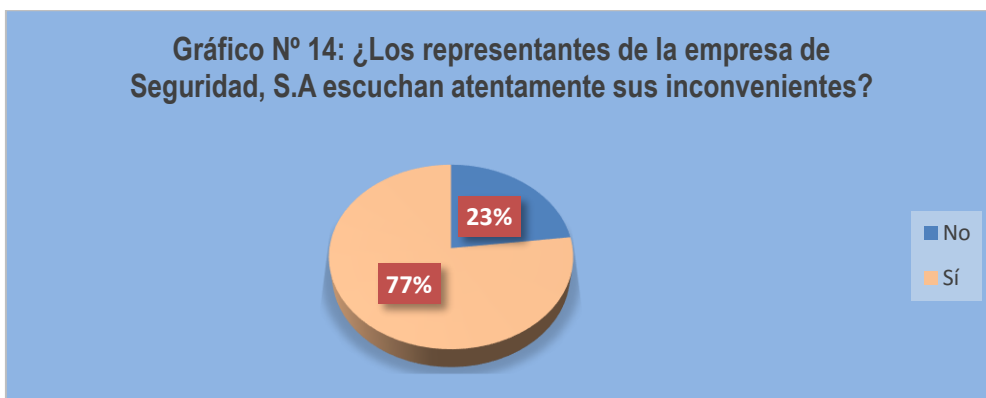
La mayoría de los clientes respondió que durante el tiempo que han utilizado el servicio por parte de la empresa los guardas no les han ocasionado ningún inconveniente, por lo contrario el restante de los clientes respondió que si ya que algunos de los guardas incumplen con las funciones asignadas por ejemplo. Los guardas abandonan su puesto de trabajo para realizar actividades que no deberían de hacer en horas laborales.





Fuente: Datos primarios de la encuesta, Junio 2016

Gráfico N° 14: El 77% de los clientes encuestados respondió que los representantes de la empresa escuchan atentamente sus inconvenientes a la hora de tener alguno con el personal de la empresa de seguridad S.A, el 23% respondió que no ya que los representantes no toman cartas en el asunto cuando se les informa sobre los problemas ocasionados por los guardas.



Fuente: Datos primarios de la encuesta, Junio 2016

Gráfico N° 15: El 56% de los clientes respondió que la empresa responde inmediatamente a la hora de solucionar un problema ocasionado por el guarda y el 44% dice que no.

Estos datos muestran que la mayoría de los clientes respondieron que la empresa, llevan a cabo inmediatamente alguna acción para solucionar el problema ocasionado por el guarda, el restante de los clientes manifestó que los representantes no hacen nada para solucionar los problemas por lo que ellos toman acciones a lo interno para dar le solución a dicho inconveniente sin tomar en cuenta a la empresa de seguridad S.A.



Gráfico N° 15: ¿Cómo responde la empresa de Seguridad, S.A a la hora de solucionarle un problema ocasionado por el guarda de seguridad?

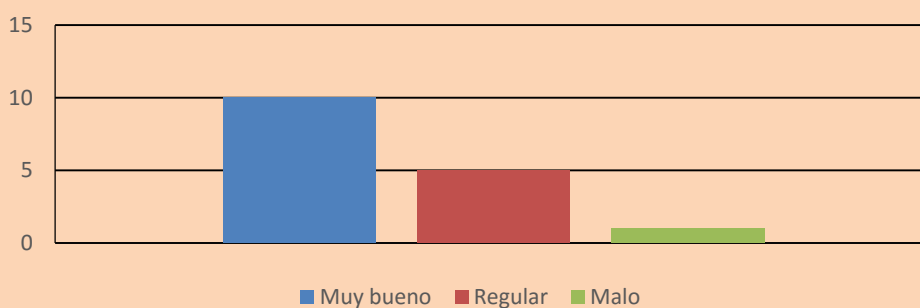


Fuente: Datos primarios de la encuesta, Junio 2016

Gráfico N° 16: El 63% de los clientes consideran el precio muy bueno, el 31% ve el precio como regular y solamente el 6% de los clientes cataloga el precio como malo.

La mayoría de los clientes consideran el precio muy bueno ya que es muy accesible, otra parte de los usuarios lo considera regular de acuerdo a la calidad del servicio ofrecido por la empresa, por otra parte otros lo catalogan que el precio es demasiado caro ya que el servicio que presta la empresa no satisface las necesidades y expectativas que ellos esperan.

Gráfico N° 16: ¿Cómo califica el precio del servicio prestado por la empresa?

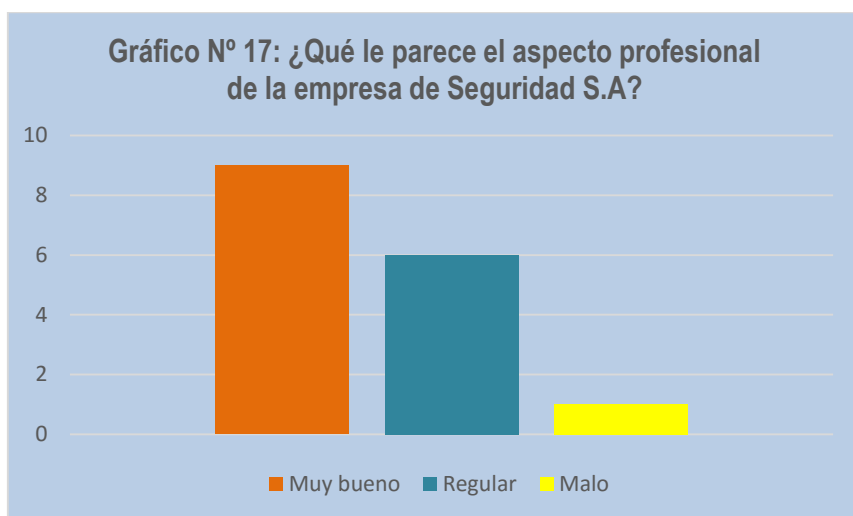


Fuente: Datos primarios de la encuesta, Junio 2016



Gráfico N° 17: El 56% de los clientes considera muy bueno el aspecto profesional de la empresa a la hora de prestar el servicio, el 38% le parece regular y solamente el 6% de los clientes lo ve mal.

Es una empresa que no presenta las mejores condiciones en su infraestructura, esto le afecta a su imagen y aspecto profesional, por lo tanto los usuarios tienden a criticar su aspecto profesional.

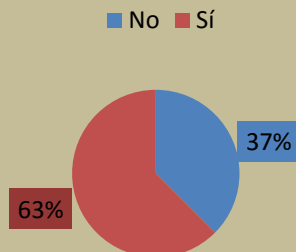


Fuente: Datos primarios de la encuesta, Junio 2016

Gráfico N° 18: El 63% de los clientes respondió que recomendaría la empresa porque se encuentran satisfecho con el servicio prestado y solamente el 37% de los clientes manifestó que no porque no se sienten conformes con el servicio prestado por la empresa de seguridad S.A



Gráfico N° 18: ¿Recomendaría la empresa de Seguridad, S.A a otras empresas?



Fuente: Datos primarios de la encuesta, Junio 2016

6.5 ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL

6.5.1 Análisis FODA

Factores	Lista de Fortalezas	Lista de debilidades
Proponer las estrategias que mejoraran los procedimientos de contratación del personal en la empresa de seguridad S.A.	F1. Precios competitivos F2. 15 años de experiencia	D1. Deficiencia en el proceso de contratación D2. Personal con bajo nivel académico D3. Falta de un método de evaluación del desempeño D4. Falta de capacitación del personal. D5. Alta rotación del personal



Lista de Oportunidades	FO	DO
<p>O1. Expansión al mercado regional</p> <p>O2. Mercado local en crecimiento</p> <p>O3. Aprovisionamiento de personal adecuado a través de oferta de vacantes en el mercado laboral.</p>	<p>1. Realizar investigaciones de mercado para atraer clientes potenciales a invertir en seguridad F1, F2 O1, O2</p>	<p>1. Mejora de los procedimientos de reclutamiento y selección. D1, D2, D3, D4, D5 O3</p> <p>2. diseñar un sistema de evaluación y seguimiento de personal.D3 O3</p>
Lista amenazas	FA	DA
<p>A1. Ingreso de nuevos competidores</p> <p>A2. Competencia ya posicionada</p> <p>A3. Tendencia a la contratación de seguridad interna</p>	<p>1. diseñar una estrategia competitiva de liderazgo en costos para ofrecer precios bajos a los clientes. F1, F2 A1, A2, A3</p> <p>2. Desarrollar campañas publicitarias a través de sitios web F1, F2 A1, A2, A3,</p>	<p>1. Impulsar un plan de capacitación de personal D1, D2, D3, D4, D5 A1, A2, A3</p>



6.5.2 PROPUESTA PARA MEJORAR EL RECLUTAMIENTO SELECCIÓN, EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PERSONAL.

Objetivos y actividades de las estrategias

Línea estratégica 1: Impulsar programas de capacitación para el personal

Objetivo

- Maximizar las utilidades mediante servicios especializados de calidad humana del personal.

Actividades

- A. Creación de un centro de capacitación
- B. Diseño de un programa de capacitación
- C. Realizar talleres
- D. Compra de equipos

Línea estratégica 2: Mejora de los procedimientos de reclutamiento y selección.

Objetivo

- Brindar un servicio de alta calidad a través de un personal calificado que satisfaga las necesidades y expectativas de los clientes.

Actividades

- A. Crear un manual de procedimientos de contratación de personal
- B. Contratar una persona especializada en recursos humanos



- C. Evaluación de los procedimientos de reclutamiento y selección

Línea estratégica 3: Diseñar un sistema de evaluación y seguimiento de personal.

Objetivo

- Mejorar el desempeño del personal para brindar un servicio de calidad

Actividad

- A. Recompensar al personal por sus labores
- B. Llamados de atención por incumplimiento de objetivos
- C. Retroalimentación

Línea estratégica 4: Realizar investigaciones de mercado para atraer clientes potenciales a invertir en seguridad.

Objetivo

- Determinar el nivel de aceptación del servicio en el mercado meta.

Actividades

- Análisis de la demanda
- Análisis del precio
- Análisis de la competencia
- Análisis de la oferta



Línea estratégica 5: Desarrollar campañas publicitarias a través de sitios web

Objetivo

- Ofertar el servicio de seguridad y las vacantes existentes dentro de la empresa a través de la página web en las diferentes redes sociales.

Actividades

- A. Contratar los servicios de un ingeniero en sistemas
- B. Creación de un sitio web
- C. Contratar los servicios de una agencia publicitaria

Línea estratégica 6: Diseñar una estrategia competitiva de liderazgo en costos para ofrecer precios bajos a los clientes.

Objetivo

- Garantizar la fidelidad de los usuarios y atraer clientes potenciales a usar el servicio de seguridad.

Actividades

- A. Ofertar precios bajos
- B. Ofrecer un servicio de calidad
- C. Atención al Cliente



CAPITULO VII. CONCLUSIONES

Para la empresa de seguridad S.A, es importante contar con el personal adecuado para cubrir las vacantes, por lo que debe contar con un proceso de reclutamiento que le permita obtener la mayor cantidad de candidatos a ocupar los diferentes puestos dentro de la institución y tener un mejor número de posibilidades de selección, para optar por la mejor.

Se determina que la empresa de seguridad S.A no cuenta con un departamento específico para realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal, éste puede ser afectado por el tráfico de influencias para la asignación de puesto, por lo que se hace necesario contar con un proceso formal que no permita la manipulación de la selección de los candidatos a un cargo específico.

Para mejorar los niveles de eficiencia de la organización se necesita un sistema de evaluación y seguimiento del personal para medir el desempeño de colaboradores que le permita a la empresa alcanzar sus objetivos. Por lo que es necesario que se implementen distintos métodos de evaluación y seguimiento ya que la empresa no cuenta con ningún método.

Se determinó en la investigación de campo que los clientes de la empresa de seguridad S.A no se sienten satisfechos con el servicio, pero permanecen fieles a la empresa por la accesibilidad del precio y los horarios que esta ofrece aun no cumpla con sus expectativas, además que el cliente no se siente satisfecho porque el guarda no cuenta con los recursos materiales necesarios para prestar un servicio de calidad.

La empresa necesita primordialmente un plan de capacitación el cual le permitirá que el trabajador adquiera nuevos conocimientos que le faciliten el desarrollo de las distintas funciones o actividades que se le asignen, lo cual beneficiara a la empresa ya que tendrá personal calificado para brindar un servicio de mayor calidad.



La cultura laboral está influyendo en forma determinante en la manera de actuar de los empleados dentro de la relación laboral en la empresa. Esta deberá de ser modificada con el objetivo que se dé realmente una función de relación laboral con los objetivos de la empresa.

Se concluye que para que se apliquen los procedimientos de reclutamiento y selección de manera adecuada el personal encargado debe tener los conocimientos necesarios para contratar el personal más calificado para cubrir los puestos dentro de la organización.



CAPITULO VIII. RECOMENDACIONES

1. Se le recomienda a la empresa que la estrategia que debe llevar a cabo en primera instancia es la mejora de los procesos de contratación de personal, ya que a través de esto podrá brindar un servicio de alta calidad.
2. Se sugiere a la empresa la creación de un departamento de recursos humanos ya que es necesario tomar en cuenta la necesidad de contratar personal calificado para la prestación de un servicio de alta calidad, pero a la vez que se apliquen los procedimientos de reclutamiento y selección de personal de la manera más adecuada.
3. Otra estrategia que debe llevar a cabo es diseñar un sistema de evaluación y seguimiento de personal que le permita evaluar el desempeño de sus colaboradores, con el fin de alcanzar las metas establecidas.
4. Se le recomienda a la universidad FAREM-Estelí que siga profundizando y dando seguimiento sobre este tema de investigación, del cual no existen muchos antecedentes que profundicen sobre la importancia de llevar a cabo un adecuado proceso de contratación de personal, ya que los recursos humanos son la base fundamental de que toda empresa cumpla sus objetivos o metas propuestas.
5. Se recomienda a los estudiantes a indagar más sobre la empresa, enfocándose en aspectos sobre la rentabilidad de la empresa, la calidad del servicio más detallada, porque estos aspectos no se profundizaron suficientes ya que el alcance de la investigación está dirigida al estudio de los procedimientos de contratación.



6. También se le invita a investigar sobre empresas de seguridad, ya que este sector es muy poco explorado por lo que resulta interesante la forma de administrar estos tipos de negocios por lo que solo se trabaja con recursos humanos.



CAPITULO IX: BIBLIOGRAFIA

Alvarado, V. (13 de Mayo de 2011). *Definicion de Cliente para fines de Mercadotecnia*.

Recuperado el 9 de Agosto de 2016, de

<http://vilmaalvarado.blogspot.com/2011/05/definicion-de-cliente-para-fines-de.html>

Alvarez, J., Chaparro, E. M., & Bernal, S. (28 de Septiembre de 2014). *calidad del*

servicio en los clientes logísticos. Recuperado el 19 de Julio de 2016, de

<http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1372/clientes-logisticos.html>

Chiavenato, I. (2004). *administracion de recursos humanos* (quinta edicion ed.).

Cordero, L. (4 de Abril de 2013). *Manual de Atención al Cliente*. Recuperado el 16 de

Agosto de 2016, de

www.fad.es/sites/default/files/Manual%20Atención%20Cliente.pdf

Cruz, F. (4 de Agosto de 2006). *GestioPolis*. Obtenido de

<http://www.gestiopolis.com/seguimiento-y-evaluacion-de-resultados-en-la-atencion-del-publico/>

Fernández, J. C. (27 de enero de 2009). *slideshare*. Obtenido de

<http://es.slideshare.net/jcfdezmxvtas/calidad-en-el-servicio-presentation-960207>

Fernández, L. (Marzo de 2008). *Clasificacion de las empresas*. Obtenido de

<http://admluisfernando.blogspot.com/2008/03/clasificacin-de-las-empresas.html>

Gispert, C. (2007). *enciclopedia practica de lla pequeña y mediana empresa* .

Barcelona: OCEANO GRUPO EDITORIAL,S.A.

Koontz, , H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administracion una Perspectiva global*

y Empresarial. En ,. H. Koontz, H. Weihrich, & M. Cannice, *Administracion una*

Perspectiva global y Empresarial (Vol. XIV, pág. 305). México, D.F: México,

McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.



- Lanuza, D. (9 de abril de 2013). *descripcion de esteli*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/onlystan/estelcracterizaciopotencial-de-industria>
- Madera, J. (18 de febrero de 2011). *definicion de empresa*. Recuperado el 15 de agosto de 2016, de <http://es.slideshare.net/urielmadera/definicin-de-empresa>
- Peterson, J. (Mayo de 2008). *Administración de Empresas*. Obtenido de <http://admindeempresas.blogspot.com/2008/05/que-es-la-seleccion-de-personal.html>
- Plazas, E. (8 de febrero de 2011). *investigacion documental I*. Recuperado el 17 de Junio de 2016, de <http://rossettha-investigaciondocumental.blogspot.com/2011/02/investigacion-documental-i.html>
- Romero Curi, P. (Enero de 2011). *Empresa*. Recuperado el 12 de 5 de 2016, de <http://empesaromero.blogspot.com/2011/01/definicion-de-empresa.html>
- Stevenazzi, F. (4 de 2007). *definicion de intrevista*. Recuperado el 15 de 6 de 2016, de <http://www.geocities.ws/uaexam/Felipe-Entrevista.pdf>
- Thompson, I. (JULIO de 2006). *PROMONEGOCIOS*. Recuperado el 18 de Mayo de 2016, de <http://www.promonegocios.net/clientes/tipos-clientes.html>
- Thompson, I. (septiembre de 2010). *promo negocios*. Recuperado el 2 de Junio de 2016, de <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/encuestas-definicion.html>



CAPITULO X: ANEXOS



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA

UNAN – MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA

FAREM – ESTELÍ

Datos Generales

Edad: _____

Cargo: _____

Entrevista dirigida a Personal Administrativo

1. ¿Cuáles son los procedimientos que utiliza para la Contratación del Personal?
2. Según sus conocimiento, ¿Cuál considera usted que es la fuente más óptima de reclutamiento?
3. De acuerdo a su experiencia, ¿Cuál cree usted que es el tipo de reclutamiento más adecuado: interno, externo o mixto? ¿Por qué?
4. ¿Porque utiliza ese tipo de reclutamiento para la contratación del Personal?
5. ¿Alguna vez le ha causado problemas el utilizar estos procedimientos de Contratación del Personal?
6. ¿Ha pensado cambiar la forma de reclutamiento del Personal?
7. ¿Cuáles son los documentos o requisitos que exige la empresa a los candidatos para ocupar la vacante?
8. ¿Qué técnicas utiliza la empresa para seleccionar al personal?



9. ¿Cuándo tiene varios candidatos como hace para seleccionar los más adecuados?
10. ¿De qué manera evalúa el desempeño del personal?
11. ¿Cada cuánto hacen la evaluación del desempeño?
12. ¿Se hacen evaluaciones o seguimientos con el cliente sobre el servicio prestado? ¿De qué manera las llevan a cabo?
13. ¿Qué métodos utiliza para darle seguimiento a las labores que desempeñan sus trabajadores?
14. ¿Qué tan calificado es el personal contratado con las técnicas que usted aplica?
15. ¿Ha tenido alguna vez reclamos de los clientes sobre el servicio?
16. ¿Qué tipo de reclamos? ¿Cuál es el más común? ¿Por qué?
17. ¿Qué medidas utiliza para darle solución a dichos reclamos?
18. ¿Qué aspectos considera importante en la prestación de servicio de acuerdo a su competencia?



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA

UNAN MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA

FAREM-ESTELÍ

Encuesta dirigida a los Clientes

Objetivo: Valorar la calidad del servicio prestado a los clientes por la empresa de Seguridad, S.A.

I. Datos generales

Nombre de la empresa _____

Cargo _____

Sexo: F____ M____

II. Calidad del servicio.

2.1 ¿Cuánto tiempo lleva utilizando el servicio de la empresa de Seguridad, S.A?

Menos de 1 año_____

De 1 a 3 año_____

De 4 a 6años_____

De 7 a mas_____



2.2 ¿Cómo se informó sobre los servicios de la empresa seguridad, S.A?

Televisión____ Radio ____
Recomendación____ Internet____
Otros_____

2.3 ¿Qué tipo de seguridad utiliza por parte de la empresa?

Física___ electrónica___ ambas_____

2.4 ¿Qué beneficios obtiene de la empresa de Seguridad, S.A en comparación a otras?

Calidad del servicio_____
Atención al cliente_____
Otras_____

2.5 ¿Qué características debe de tener el personal de la empresa de seguridad, S.A para prestar un servicio de calidad?

Activo_____
Responsabilidad_____
Amable_____
Puntualidad_____
Consistente_____
Todas las anteriores_____
otras_____



2.6 ¿El personal de la empresa de Seguridad, S.A da una buena imagen de Responsabilidad y confianza?

Sí____ No____

2.7 ¿El personal de la empresa de Seguridad, S.A es totalmente cualificado para realizar las distintas tareas que se le asignan?

SÍ____ No____

2.8 ¿El guarda Seguridad, S.A cuenta con recursos materiales suficientes para llevar a cabo su trabajo?

SÍ____ No____

2.9 ¿El personal de trabajo de la Empresa de Seguridad, S.A se adaptó inmediatamente al proceso de trabajo de su empresa?

Sí____ No____

2.10 ¿Considera usted que los trabajadores de Seguridad, S.A hacen uso correcto del tiempo para realizar las distintas actividades asignadas?

Sí____ No____

2.11 ¿Ha tenido algún inconveniente con los trabajadores de la empresa?

Sí ____ No____



2.12 ¿Los representantes de la empresa han escuchado atentamente sus inconvenientes?

Sí_____ No_____

2.13 ¿Cómo responde la empresa de Seguridad, S.A a la hora de solucionarle un problema ocasionado por el guarda de seguridad?

Inmediatamente_____

Otra Justifique_____

2.14 ¿Cómo califica el precio del servicio prestado por la empresa de seguridad S.A.?

Muy Bueno _____

Regular _____

Malo _____

2.15 ¿Qué le parece el aspecto profesional de la empresa de Seguridad, S.A?

Muy bueno _____

Regular _____

Malo _____

2.16 ¿Está satisfecho con las labores realizadas por los empleados de la empresa de Seguridad, S.A.

Sí_____ No_____



2.17 ¿Cómo califica la calidad del servicio prestado por la empresa de Seguridad, S.A?

Muy buena_____

Regular_____

Mala_____

2.18 ¿La empresa de Seguridad, S.A cumple con las expectativas de calidad que usted espera?

Sí_____ No_____

2.19 ¿Recomendaría la empresa de seguridad S.A a las demás empresas?

Sí_____ No_____

GRACIAS POP SU COLABORACIÓN

QUE DIOS LE BENDIGA



UNIVERSIDAD E NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA

UNAN MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA

FAREM ESTELI

Encuesta dirigida a los Trabajadores

I. Datos generales

Nombre _____

Edad _____

Sexo: F____ M_____

Experiencia Laboral en Seguridad _____

II. Describir los procedimientos de reclutamiento y selección del personal en el cumplimiento de los objetivos de la empresa de seguridad S.A.

Reclutamiento

2.1 ¿Conoce usted los procedimientos para el reclutamiento del personal que tiene la empresa de Seguridad, S.A?

Sí ____ No ____

2.2 ¿Qué fuente de reclutamiento se utilizó cuando ingreso a la empresa?

Recomendaciones de un empleado _____

Medios de comunicación _____

Otros (especifique) _____



2.3 ¿Qué documentos le exigieron para optar al puesto?

Curriculum vitae _____

Cartas de recomendación _____

Examen medico _____

Record de policía _____

Licencia DAEM _____

Todas los anteriores _____

Ninguno _____

2.4 ¿Cree usted que el procedimiento de reclutamiento es el más adecuado?

Sí _____ No _____

Selección

2.5 ¿Para ingresar como colaborador de la empresa de Seguridad, S.A. paso por un proceso de selección del personal?

Sí _____ No _____

2.6 ¿Considera usted que se debería seguir un proceso de selección?

Sí _____ No _____

2.7 ¿Qué tipo de técnica de selección le aplicaron?

Entrevista _____

Prueba Psicológica _____

Pruebas de conocimiento _____



Pruebas prácticas _____

Ninguna _____

2.8 ¿Cómo se sintió durante su primera entrevista?

Cómodo _____

Fatigado _____

Bajo presión _____

2.9 ¿En el momento de la entrevista lleno algún formulario con su pasado profesional?

Sí ____ No ____

III. Determinar el sistema de evaluación y seguimiento del personal implementado por la empresa de seguridad S.A.

3.1 ¿Qué métodos utiliza la empresa para verificar el cumplimiento de sus funciones?

Verificación de campo _____

Monitoreo _____

Ambas _____

Ninguna _____

3.2 ¿La empresa de seguridad utiliza algún sistema para la evaluación y seguimiento de su desempeño?

Sí ____ No ____



3.3 ¿Cada cuánto evalúa la empresa, el desempeño de sus trabajadores?

Semanal_____

Quincenal_____

Mensual_____

Ninguna_____

3.4 ¿Cree usted que con estos métodos le ayudan a mejorar su desempeño de sus labores?

Sí _____ No_____

3.5 ¿Se le capacito en su periodo de pruebas sobre el uso de los equipos y funciones del cargo?

Sí _____ No_____

Gracias por su Colaboración.



UNIVERSIDAD E NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA

UNAN MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA

FAREM ESTELI

N°	Cuestionario a la Empresa	Si	No
1	¿Las instalaciones de la empresa son las más adecuadas?		
2	¿La empresa está inscrita en las siguientes instituciones		
2.1	DGI		
2.2	INSS		
2.3	Registro Mercantil		
2.4	Alcaldía		
3	¿Qué tipos de registros contables lleva la empresa?		
3.1	Libro diario		
3.2	Libro Mayor		
4	¿La empresa cuenta con un manual de procedimientos de contratación?		
5	¿Qué aspectos de cultura organizacional posee la empresa?		
5.1	Organigrama		
5.2	Visión y misión		
5.3	Valores		
5.4	Reglamento		



FLUJO DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

