

UNIVERSIDAD NACIONAL “HERMILIO VALDIZÁN”

ESCUELA DE POST GRADO

MAESTRIA EN GESTION EMPRESARIAL



**“IMPLICANCIAS DE LA SELECCIÓN DEL PERSONAL
QUE BRINDEN SERVICIOS DE CALIDAD A NIVEL DE LAS
MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS INDUSTRIALES DE
LIMA METROPOLITANA”**

TESISTA: Lic. VILLARREAL MAGÁN, Pelagia Cecilia

ASESOR: DR. ABNER A. FONSECA LIVIAS

**HUÁNUCO - PERÚ
2015**

DEDICATORIA

Con todo mi cariño y mi amor para las personas que hicieron todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños, por motivarme y darme la mano cuando sentía que el camino se terminaba, a Sadot Villarreal y a ustedes por siempre mi corazón y mi agradecimiento: a Dios a mi madre Raquel y a mis hijas adoradas Brenda y Ximena.

AGRADECIMIENTO

Debo agradecer conjuntamente a todos mis maestros y mentores quienes a lo largo de mi carrera moldearon mis conocimientos y me guiaron profesionalmente. Asimismo un agradecimiento muy especial a mi asesor. Dr. Abner Fonseca Livias por brindarme su aporte intelectual., consejos y entrega en el desarrollo de mi trabajo de tesis.

ÍNDICE

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice	iv
Resumen	vi
Summary	vii
Introducción	viii

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 1

1.1. Descripción del problema.	1
1.2. Formulación del problema.	2
• Problema general.	2
• Problemas específicos.	2
1.3. Objetivo General y objetivos específicos.	4
1.4. Hipótesis y/o sistema de hipótesis.	5
1.5. Variables.	7
1.6. Justificación e importancia.	8
1.7. Viabilidad.	8
1.8. Limitaciones	8

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes.	9
2.2. Bases Teóricas.	9
2.3. Definiciones conceptuales.	35
2.4. Bases epistémicos.	46

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

3.1.	Tipo de investigación.	53
3.2.	Diseño y esquema de la investigación.	53
3.3.	Población y muestra.	53
3.4.	Instrumentos de recolección de datos.	55
3.5.	Técnicas de recojo, procesamiento y presentación de datos.	55

CAPITULO IV
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1.	Análisis Descriptivo	56
4.2.	Contrastación de hipótesis. Análisis Inferencia	71
	.	
	CONCLUSIONES.	83
	SUGERENCIAS.	85
	BIBLIOGRAFÍA.	87
	ANEXOS.	90
	Cuestionario	90
	Gráficos	93

RESUMEN

Para la presente investigación se hizo uso de factores importantes, como la utilización de la metodología de la investigación científica, el empleo de conceptualizaciones, definiciones y otros. Por tanto en la parte metodológica, fundamentalmente se empleó la investigación científica, el mismo que sirvió para desarrollar todos los aspectos importantes de la tesis, desde el planteamiento del problema hasta la contratación de la hipótesis.

En cuanto al marco teórico, se recopiló la información con el aporte brindado por los especialistas relacionados con cada una de las variables, el mismo que clarifica el tema en referencia, así como también amplía el panorama del estudio; también se empleó las citas bibliográficas que dan validez a la investigación. En lo concerniente al trabajo de campo, se encontró que la técnica es instrumento empleado, facilitó el desarrollo del estudio, culminando esta parte con la contrastación de las hipótesis.

Finalmente, los objetivos planteados en la investigación han sido alcanzados a plenitud, como también los datos encontrados en la investigación facilitaron el logro de los mismos. Asimismo merece destacar que para el desarrollo de la investigación, el esquema planteado en cada uno de los capítulos, hizo didáctica la presentación de la investigación, como también se comprendiera a cabalidad los alcances de esta investigación.

SUMMARY

For the present investigation use of important factors was made, as the use of the methodology of the scientific investigation, the employment of conceptualizations, definitions and others. Therefore in the methodological part, fundamentally the scientific investigation, the same one was used that served to develop all the important aspects of the thesis, from the position of the problem until the contrastación of the hypothesis.

As for the theoretical mark, the information was gathered with the contribution toasted by the specialists related with each one of the variables, the same one that clarifies the topic in reference, as well as wide the panorama of the study; it was also used the bibliographical appointments that give validity to the investigation. In the concerning thing to the field work, it was found that the technique is used instrument, it facilitated the development of the study, culminating this part with the contrastación of the hypotheses.

Finally, the objectives outlined in the investigation have been reached to fullness, as well as the data found in the investigation they facilitated the achievement of the same ones. Also it deserves to highlight that for the development of the investigation, the outline outlined in each one of the chapters, made didactic the presentation of the investigation, as well as it was understood to cabal dad the reaches of this investigation.

INTRODUCCIÓN

Esta investigación es referente a las implicancias de la selección del personal que brindan servicios de calidad a nivel de las medianas y grandes empresas industriales de Lima Metropolitana, trabajo que está dividido en cuatro capítulos: Planteamiento del Problema, Aspectos Teóricos del Estudio, Presentación, Interpretación de Resultados y Contrastación de Hipótesis, finalmente Conclusiones y Recomendaciones, acompañada de una amplia bibliografía la misma que sustenta el desarrollo de esta investigación; así como el trabajo de campo, cuenta con la información estadística y gráfica.

En el capítulo I: Planteamiento del Problema, se puede observar que en este punto destaca la metodología empleada para el desarrollo de la tesis; destacando la descripción de la realidad problemática, delimitaciones, problemas, objetivos, hipótesis, variables e indicadores; todo esto complementado con el tipo y nivel de investigación, el método empleado, la población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de información, así como la justificación e importancia del trabajo; por lo tanto, se trató específicamente sobre la metodología que se empleó en dicha investigación.

En el capítulo II: Aspectos Teóricos del Estudio, abarcó desde los antecedentes del tema, el marco teórico con sus respectivas conceptualizaciones sobre Selección del Personal y Calidad de Servicio; donde cada una de las variables se desarrollaron con el apoyo de material procedente de especialistas en cuanto al tema, quienes con sus aportes enriquecieron la investigación; también dichas variables son de gran interés y han permitido clarificar desde el punto de vista teórico conceptual a cada una de ellas.

El capítulo III: Interpretación de Resultados y Contrastación de Hipótesis, se trabajó con la técnica del cuestionario, el mismo que estuvo

compuesto por preguntas en su modalidad cerradas, con las mismas se realizaron la parte estadística y luego la parte gráfica, posteriormente se interpretó pregunta por pregunta, facilitando una mayor comprensión del tema; luego se llevó a cabo la contratación de cada una de las hipótesis planteadas en el primer capítulo.

Finalmente en el cuarto capítulo: Conclusiones y Recomendaciones, las mismas se formularon en relación a las hipótesis y a los objetivos de la investigación, las mismas que fueron alcanzadas a plenitud.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Descripción del problema.

Se ha venido apreciando que en los últimos años las empresas en el país, se han vuelto más competitivas y han ampliado su presencia en diferentes sectores de la actividad productiva en el país, como también se ha encontrado competitividad en lo que realizan, cuya tendencia viene paulatinamente aumentando el reconocimiento al espíritu emprendedor que tiene el empresariado, y se podría decir que vienen apostando para que este sector no solamente tenga su mirada puesta en el mercado interno, sino que además debido a las alianzas y acuerdo que se están logrando apuesten por el mercado externo (1).

De igual manera el desarrollo que viene alcanzando empresarialmente cuenta con uno de sus principales factores que inciden en estos logros, y está referido principalmente al recurso humano y desde luego al personal con que cuentan en las mismas, observando que este no es el personal que tradicionalmente se tenía acostumbrado en estas organizaciones, siendo actualmente más competitivo, en razón, por un lado, en que cuenta con un nivel educativo apropiado para estos fines, como también que emplea entre otros la informática y otros medios que tiene a su alcance (2).

Dentro de esta realidad referida en los párrafos anteriores, destaca un aspecto importante que tiene incidencia en este amplio sector industrial, el cual está referido en que la selección del personal que se capta para las medianas y grandes empresas, es sometido mayormente a diferentes pruebas, tanto físicas como psicológicas, lo cual tradicionalmente no se hacía; sin embargo en las actuales circunstancias, estos factores inciden en la calidad del servicio.

Finalmente, todo este panorama referido al desarrollo progresivo que viene alcanzando el sector industrial, tiene la incidencia del recurso humano que disponen en estas organizaciones, y que actualmente debido a las tendencias y exigencias se observa que influye en el servicio que brindan hacia clientes y usuarios; siendo por lo tanto preocupación de este trabajo en tratar de conocer que implicancias tiene cuando un personal es debidamente seleccionado y cuál es su relación con el servicio que se ofrece.

1.2. Formulación del problema.

Problema principal:

¿Qué implicancias tiene la selección del personal sobre los servicios de calidad a nivel de las Medianas y Grandes Empresas Industriales de Lima Metropolitana?

Problemas específicos:

- a. ¿De qué manera los objetivos previstos en la selección del personal, tiene relación con el mejoramiento continuo en los procesos de estas empresas?
- b. ¿Cómo las estrategias previstas para la selección de personal, garantizan que los usuarios se sientan satisfechos por el servicio que reciben en estas empresas?
- c. ¿De qué manera el empleo de políticas institucionales, incide en que la atención sea rápida y oportuna?
- d. ¿Cómo las técnicas empleadas en la selección del personal, garantizan la idoneidad del personal captado para estas empresas?

- e.** ¿De qué manera la metodología empleada para seleccionar este personal, se encuentra orientada a lograr el mejoramiento continuo en los procesos que se dan en las Medianas y Grandes Empresas Industriales en Lima Metropolitana?

- f.** ¿Cómo la aplicación de diversas pruebas físicas y psicológicas, garantizan que el cliente y/o usuarios reciba el servicio óptimo y de acuerdo a lo prometido?

1.3. Objetivo General y objetivos específicos.

Objetivo general.

Determinar las implicancias de la selección del personal, en los servicios de calidad a nivel de las Medianas y Grandes Empresas Industriales de Lima Metropolitana.

Objetivos Específicos

1. Establecer si los objetivos previstos en la selección de personal, guardan relación con el mejoramiento continuo en los procesos a nivel de estas empresas.
2. Establecer si las estrategias previstas para la selección de personal en estas empresas, garantizan que los usuarios sientan satisfacción por el servicio que reciben.
3. Aclarar como el empleo de las políticas de la institución, tienen incidencia para que la atención sea rápida y oportuna.
4. Analizar si las técnicas empleadas para la selección de personal, garantizan la idoneidad del personal para estas empresas.
5. Conocer si el emplear una metodología para la selección del personal, está orientada al mejoramiento continuo de los procesos en las medianas y grandes empresas industriales de Lima Metropolitana.
6. Identificar que pruebas físicas y psicológicas se aplican para la selección de personal en las Medianas y Grandes Empresas Industriales de Lima Metropolitana.

1.4. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

Hipótesis General

Hi: La selección del personal llevada a cabo con metodología y procedimientos apropiados para estos fines, tiene implicancias en la calidad del servicio a nivel de las Medianas y Grandes Empresas Industriales de Lima Metropolitana.

Ho: La selección del personal llevada a cabo sin las técnicas y procedimientos apropiados para estos fines, no incide directamente en la calidad del servicio a nivel de las Medianas y Grandes Empresas Industriales de Lima Metropolitana.

i. Hipótesis Secundarias

Hi₁: Si los objetivos previstos en la selección del personal se alcanzan, entonces incidirán favorablemente en el mejoramiento continuo de los procesos en estas empresas.

Ho₁: Si los objetivos previstos en la selección del personal no se alcanzan, entonces no incidirán favorablemente en el mejoramiento continuo de los procesos en estas empresas.

Hi₂: Si las estrategias previstas en la selección del personal son coherentes con lo que necesitan estas organizaciones, entonces incidirán garantizando que los usuarios están satisfechos por el servicio recibido en las Medianas y Grandes Empresas Industriales de Lima Metropolitana.

Ho₂: Si las estrategias previstas en la selección del personal no son coherentes con lo que necesitan estas organizaciones, entonces no incidirán garantizando que los usuarios están satisfechos por el servicio recibido en las Medianas y Grandes Empresas Industriales de Lima Metropolitana.

Hi₃: Si el empleo de las políticas institucionales constituye lineamientos claros para seleccionar personal, entonces incidirán favorablemente para que la atención sea rápida y oportuna.

Ho₃: Si el empleo de las políticas institucionales no constituye lineamientos claros para seleccionar personal, entonces no incidirán favorablemente para que la atención sea rápida y oportuna.

Hi₄: Si la selección de personal se lleva a cabo aplicando políticas claras, técnicas y procedimientos adecuados para estos fines, entonces garantizará la idoneidad en el personal captado para estas empresas.

Ho₄: Si la selección de personal no se lleva a cabo aplicando políticas claras, técnicas y procedimientos adecuados para estos fines, entonces no garantizará la idoneidad en el personal captado para estas empresas.

Hi₅: La metodología que vienen empleando para seleccionar el personal es coherente con la realidad de este sector, y está orientada al mejoramiento continuo de los procesos en las empresas industriales.

Ho₅: La metodología que vienen empleando para seleccionar el personal no es coherente con la realidad de este sector, y no está orientada al mejoramiento continuo de los procesos en las empresas industriales.

Hi₆: Las pruebas físicas y psicológicas se aplican para la selección de personal, viene garantizando que los clientes y/o usuarios se sientan satisfechos por el servicio recibido.

Ho₆: Las pruebas físicas y psicológicas que no se aplican para la selección de personal, viene garantizando que los clientes y/o usuarios se sientan satisfechos por el servicio recibido.

1.5. Variables.

Variable independiente:

X. SELECCIÓN DE PERSONAL

Indicadores

- x1 Objetivos.**
- x2 Estrategias.**
- x3 Políticas institucionales.**
- x4 Técnicas.**
- x5 Metodología.**
- x6 Pruebas físicas y psicológicas.**

Variable Dependiente:**Y. CALIDAD DE SERVICIO****Indicadores**

- y₁. Mejoramiento continuo de los procesos en la organización.
- y₂. Satisfacción del servicio recibido es óptima.
- y₃. Rapidez en el servicio para responder a problemas.
- y₄. Cantidad de personal que trabaja en unidad.
- y₅. El cliente o usuario recibe exactamente lo que hemos prometido.

1.6. Justificación e importancia.

El desarrollo de la investigación responde al interés personal y profesional, por tratar de conocer que técnicas y procedimientos vienen empleando actualmente las Medianas y Grandes Empresas Industriales, cuando desean seleccionar personal para sus organizaciones; y como esta selección, aporta recursos humanos idóneos para sus fines que persiguen.

1.7. Viabilidad.

El estudio fue viable porque para cumplir con este paso de establecer la validez, se seleccionaron tres (3) profesionales; para su revisión, en cuanto a la claridad y congruencia; quienes una vez analizado, dieron su visto bueno para la aplicación de dicho instrumento.

1.8. Limitaciones.

En este trabajo de investigación no se han presentado mayores dificultades que impidan su ejecución.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES

Para realizar esta investigación se buscó tanto en las Facultades, así como también en la Biblioteca y en la Escuela de Posgrado de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, donde se halló la mayor parte de la información.

2.2. Bases teóricas:

SELECCIÓN DE PERSONAL

Consiste en la búsqueda de candidatos potenciales para cubrir las posiciones de los distintos niveles que demandan las organizaciones (1).

Realizadas las evaluaciones psicotécnicas y las observaciones profesionales, se efectúan tareas de verificación de otros aspectos claves tales como: antecedentes laborales y comerciales de los postulantes y, de ser requerido; otros antecedentes de los candidatos que hayan resultado finalistas.

Esta tarea de divulgación es una llamada de atención, dando a conocer de la existencia de una plaza e interesando a los posibles candidatos; es, por tanto, una actividad positiva y de invitación; En cambio la selección es una actividad de impedimentos, de escogencia, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y por consiguiente, restrictiva.

La selección de personal, es la técnica de escoger o elegir entre un conjunto de candidatos o postulantes a las personas

más adecuadas, para ocupar los puestos existentes en la empresa; Por ello el objetivo principal, es tener el mayor número de personas disponibles, que reúnan los requisitos de los puestos o cargos a cubrirse en la organización (2).

Como proceso, de selección de personal implica, por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a la búsqueda, selección e incorporación de personal idóneo para cubrir las necesidades de la empresa de acuerdo a los requerimientos y especificaciones de los diferentes puestos de trabajo de la organización. Toda institución requiere de personal con especialidades, capacidades y perspectivas que estén en coherencia con lo que se quiere lograr.

Por ello, es conveniente establecer programas de planificación de personal para prever necesidades futuras, búsqueda de candidatos que se sientan atraídos por la organización, evaluación y selección posterior para su integración en la empresa.

Es así que según **MUCHINSKY, Paul M. (3)**, ***“la selección de personal es el proceso de identificación, a partir de una bolsa de demandantes reclutados, de aquellos a quienes se les ofrecerá un puesto de trabajo. Siempre que haya menos ofertas de trabajo que demandantes, algunos de los demandantes serán contratados y otros no. La selección es el proceso de separar a los demandantes seleccionados de los rechazados. Lo ideal sería que los empleados seleccionados tuvieran éxito en el trabajo y que contribuyeran al bienestar de la organización. Tres importantes factores determinan la calidad de los nuevos empleados seleccionados y el grado de su efecto en la organización: la validez del predictor, el ratio de selección y el índice base.***

Es así pues que la planeación exitosa de recursos humanos se diseña para identificar las necesidades de una organización en este rubro. Una vez que éstas se conocen, la empresa querrá hacer algo para cubrirlas. Entonces, el siguiente paso en la función de empleo es el reclutamiento; puesto que la demanda de ciertas habilidades, conocimientos y aptitudes es mayor que la oferta actual. Esta actividad hace posible que una compañía adquiriera las personas necesarias para asegurar la continuidad en la operación de la compañía.

También según **FURNHAM, Adrián (4)** señala que ***“la selección de personal trata sobre la adquisición de recursos humanos.”***

Así para **STONER, James A. F.; R. Edward, FREEMAN y Daniel R., GILBERT (5)**, la selección de personal ***“Es un proceso recíproco en que la organización decide si ofrecerá un empleo o no y el candidato decide si lo aceptará o no***

Por medio de este proceso, tanto las organizaciones como los candidatos podrán sacar sus conclusiones si el puesto o vacante es atractivo o no para cada uno de ellos, si lo es estarán captando candidatos potencialmente seleccionables para el puesto que se le necesita.

También puede ser que el futuro candidato no se interesa en obtener las oportunidades de empleo que le ofrece una organización en particular. Porque la imagen que tiene la organización debe considerarse un límite potencial. Si la imagen que se percibe es baja, se reduce la probabilidad de atraer a un gran número de solicitantes.

Asimismo para **LEVINSON, Marc (6)** señala que ***“antes de contratar personal, los empleadores desean asegurarse de que los solicitantes pueden hacer frente a las demandas de su labor”***

Con respecto a lo anterior, lo que se busca es que los candidatos sean idóneos, que frente a tareas encomendadas tengan soluciones oportunas y rápidas, por lo tanto el candidato seleccionado será una persona que sobrepase todas esas expectativas por parte de la organización.

De ahí que según **WERTHER, William B. y Keith, DAVIS(7)** señala que ***“el proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados.”***

Entonces el proceso comienza en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se toma la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

Del mismo modo según **DESSLER, Gary (8)** ***“la selección de personal es importante por tres razones. Primero, el desempeño del gerente dependerá, en parte, del desempeño de los subordinados. Segundo, una selección eficiente es importante debido al costo que tiene el reclutar y contratar empleados. Tercero, una buena selección es importante debido a las implicaciones legales de hacerla de manera negligente.”***

También, puede haber distintas desventajas al usar fuentes internas. Puede no ser funcional para la organización utilizar fuentes internas inferiores solamente porque están allí, cuando

puede haber excelentes candidatos disponibles en el exterior. Sin embargo, un individuo de fuera de la organización, al contrario de alguien que ya trabaja para la misma, puede parecer menos atractivo porque el reclutador desconoce sus fallas. La búsqueda interna también puede generar luchas feroces entre los candidatos que rivalizan por la promoción, así como disminuir el nivel de la moral de aquellos que no resultan elegidos.

Además, **STEWART, Thomas (9)** indica que las organizaciones deben evitar las relaciones de consanguinidad excesivas. Ocasionalmente puede ser necesario traer algo de “sangre nueva” para ampliar las ideas actuales, los conocimientos y el entusiasmo y para cuestionar la mentalidad del “nosotros siempre lo hacemos así”. La mayoría de las empresas pueden utilizar su sistema de información computarizada para generar una unidad de salida de aquellos individuos que poseen las características deseables para potencialmente ocupar los puestos vacantes.

Una de las mejores fuentes para obtener empleados que puedan desempeñarse eficazmente en un puesto de trabajo es la recomendación de un empleado actual.

Por tanto, una recomendación se refleja en el empleado que la hace, y cuando está en juego su reputación, puede esperarse que se haya basado en un juicio acertado. Los recomendados de un empleado pueden recibir información más precisa acerca del puesto que potencialmente desean ocupar. La persona que lo recomienda con frecuencia le da una información más realista acerca del puesto que la que

pueda obtener por medio de las agencias de empleo o de los anuncios en los periódicos. Esta información reduce las expectativas irreales y aumenta la posibilidad de sobrevivir en el empleo. Como resultado de estos factores de preselección, los empleados recomendados tienden a ser solicitantes más aceptables, y a la vez existen mayores probabilidades de que acepten la oferta que se les hace y, una vez contratados, es mayor su tasa de permanencia en el puesto.

Además, también, representa un excelente medio para localizar a los empleados potenciales para aquellos puestos difíciles de ocupar. Y en ocasiones se les otorgan premios en caso de que se contrate al empleado recomendado. Al hacerlo, tanto la organización como el empleado se benefician; este último recibe un premio en efectivo y la organización obtiene un candidato apto sin tener que realizar los costos que implica una búsqueda externa.

Desde luego, **TYLER, Kathryn (10)** señala que los empleados recomendados tienen algunas características potencialmente negativas. Con frecuencia, algunas personas desean que sus amigos estén con ellos en el trabajo por razones sociales e incluso económicas. Además, puede incurrir en el nepotismo, esto es, contratar a personas que tengan alguna relación con otras que ya estén trabajando para la organización. Aunque este tipo de acciones no necesariamente coinciden con el objetivo de contratar a los candidatos mejor calificados, el interés en la organización y la lealtad pueden convertirse en ventajas a largo plazo. Finalmente, contar con empleados recomendados puede también minimizar el deseo de una organización para aumentar la diversidad en el lugar de trabajo.

Sin embargo, ésta parece ser una práctica universal. Los puestos de nivel inferior y gerencial pueden ocuparse por medio de las recomendaciones de los empleados actuales. Por ello, en los puestos de nivel superior es más probable que el recomendado sea un conocido profesional más que un amigo con quien el empleado tenga un contacto social estrecho. En los puestos en los que la especialización es importante, y donde los empleados participan en las organizaciones profesionales que fomentan el desarrollo de esta pericia, puede esperarse que los empleados conozcan a personas que a su consideración puedan hacer excelentes contribuciones a la organización.

También además de buscar a los candidatos dentro de la organización, se acostumbra abrir los trabajos del reclutamiento a la comunidad externa. Entre estos trabajos se incluyen los anuncios, las agencias de empleo, las escuelas, las universidades e institutos de educación superior, las organizaciones profesionales y los candidatos que no fueron solicitados.

Cuando una organización desea comunicarle al público que tiene una vacante, uno de los métodos más populares lo constituyen los anuncios. Sin embargo, el tipo de trabajo determina el lugar en el que se colocará el anuncio. Mientras más elevado sea el puesto en la organización, más elevadas las habilidades o más pequeña la fuente de ese recurso en la fuerza de trabajo, será más probable que el anuncio esté más disperso. La búsqueda de un alto ejecutivo debe incluir anuncios en una publicación nacional. Por otro lado, los anuncios de puestos de nivel más bajo generalmente se publican en el diario local o en las revistas regionales de negocios.

También diferentes factores tienen influencia sobre la tasa de respuesta a los anuncios. Existen tres variables importantes: la identificación de la organización, las condiciones del mercado de trabajo y el grado en el cual se incluyen requisitos específicos en el anuncio. Algunas organizaciones publican lo que se llaman un anuncio anónimo, en el cual no hay una identificación específica de la organización. Se les pide a las personas que envíen su respuesta a un apartado postal o a una firma de empleo que actúa como agente entre ellas y la organización. Las grandes corporaciones con prestigio nacional rara vez utilizan este tipo de anuncios para ocupar los puestos vacantes de nivel inferior; sin embargo, resulta apropiado cuando no desean divulgar que de hecho están buscando solicitantes, o cuando el puesto para el que buscan candidatos lo ocupa alguien que pronto será despedido (36).

Aunque los anuncios anónimos son una herramienta que puede ayudarle a la administración de recursos humanos a encontrar solicitantes capacitados, muchos individuos son reacios a contestarlos. Obviamente, existe el miedo, algunas veces injustificado, de que el anuncio lo haya publicado la organización para la que trabajan actualmente. Además, frecuentemente la organización es en sí misma una clave determinante del interés del individuo, por lo que los candidatos potenciales podrían rehusarse a contestar. Otro elemento de disuasión es la mala reputación que se han ganado los anuncios, porque existen organizaciones que los colocan cuando no tienen vacantes, solamente para evaluar la oferta de trabajadores en la comunidad, para construir una reserva de solicitantes o para identificar a aquellos empleados que están interesados en cambiarse de trabajo; o también para satisfacer los requerimientos de acción afirmativa cuando la

decisión final, en gran parte, ya se ha tomado.

En cuanto a las agencias de empleo, se describen tres tipos: las agencias públicas o estatales, las agencias de empleo privadas y las firmas de consultoría gerencial. La diferencia fundamental entre estas tres fuentes radica en el tipo de clientela a la que sirven. Todos los estados proporcionan un servicio público de empleo. La función principal de estas agencias está ligada estrechamente con los beneficios que los estados otorgan al desempleo, pues en algunos de ellos solamente se otorgan dichos beneficios a aquellos individuos que están registrados en la agencia estatal de empleo.

De acuerdo con ello, la mayoría de las agencias públicas tiende a atraer y a enumerar en una lista a los trabajadores no especializados o que su capacitación es mínima. Por supuesto, así lo que resalta no es la competencia de la agencia pública sino su imagen. Los futuros solicitantes perciben que éstas ofrecen unos cuantos puestos altamente especializados, y los patrones consideran que tienen muy pocos candidatos altamente especializados, y los patrones consideran que tienen muy pocos candidatos altamente calificados. Por lo tanto, las agencias públicas tienden a atraer y colocar predominantemente trabajadores poco entrenados (37).

La imagen de las agencias que perciben tanto los trabajadores como los patrones tienden así a convertirse en una profecía auto realizada; esto es, pocos individuos capacitados colocan sus nombres en las agencias públicas e, igualmente, muy pocos empleadores buscan empleados

altamente especializados para ocupar sus puestos vacantes en este tipo de agencias.

Es así que para **DE CENZO, David y Stephen P., ROBBINS(11)**, el proceso de selección, siguen un patrón estándar que comienza con una entrevista de evaluación inicial y que concluye con la decisión final sobre la contratación. Generalmente, el proceso de selección sigue ocho pasos: 1) entrevista inicial de evaluación, 2) llenado de la solicitud, 3) pruebas de empleo, 4) entrevista amplia, 5) investigación de antecedentes, 6) una oferta condicional de empleo, 7) exámenes físico-médicos y 8) la oferta definitiva de empleo

Por eso, cada uno de estos pasos representa una decisión que requiere algún tipo de retroalimentación afirmativa para que el proceso continúe. Cada uno de los pasos de este proceso busca ampliar el conocimiento de la organización acerca de los antecedentes, capacidades y motivación del solicitante, así como aumentar la información a partir de la cual los encargados de la toma de decisiones realizarán sus predicciones y tomarán la decisión final. Sin embargo, algunos de estos pasos se pueden omitir en caso de que no produzcan los datos que ayudarán a predecir el éxito, o si los costos de los mismos no están garantizados. Se les debe avisar a los solicitantes qué tipo de evaluación específica se les hará.

Así como culminación de los trabajos de reclutamiento, se debe estar preparado para iniciar una revisión preliminar de los candidatos potencialmente aceptables. Esta entrevista inicial de evaluación es, en efecto, un procedimiento que incluye dos pasos: 1) la evaluación de las pesquisas y 2) el suministro de entrevistas de evaluación.

Si el trabajo de reclutamiento tuvo éxito, se tendrá enfrente un conjunto de solicitantes potenciales. Sobre la base de la descripción y la especificación del puesto, se pueden eliminar algunos de estos candidatos. Entre los factores que pueden llevar hacia una decisión negativa se encuentran la experiencia o la escolaridad inadecuadas o impropias. Pueden identificarse otras “señales de alerta”, tales como la historia laboral del solicitante, muchos empleos breves o numerosos cursos y seminarios en lugar de una educación adecuada.

Para **MONTGOMERY, Clifford E. (12)** en la entrevista de evaluación también constituye una excelente oportunidad para que la administración de recursos humanos describa el puesto con suficiente detalle para que los candidatos puedan reflexionar si están realmente interesados en continuar el proceso. Con frecuencia, al compartir la información de la descripción del puesto con el individuo se provoca que el candidato que no esté adecuadamente calificado voluntariamente abandone la candidatura, con un costo mínimo para el solicitante o la organización. Además se pueden minimizar los costos con la entrevista de evaluación utilizando la videoconferencia.

También otro punto importante durante la fase de entrevista inicial de evaluación consiste en la identificación del rango salarial. A la mayoría de los trabajadores les interesa el sueldo y, aunque la vacante pueda parecer excitante, un salario bajo puede evitar que la organización obtenga un gran talento. Durante esta fase, si se han llevado a cabo actividades adecuadas en la administración de recursos humanos, no será necesario ocultar los datos sobre el sueldo.

Una vez que ha terminado la entrevista de evaluación inicial, se les pide a los solicitantes que llenen el formato de solicitud de empleo de la organización. En algunas ocasiones la información requerida puede ser muy sencilla: el nombre del solicitante, su dirección y su número de teléfono. Por otro lado, algunas organizaciones pueden solicitar un perfil de empleo más amplio. En términos generales, el formato de solicitud proporciona una sinopsis relacionada con el desempeño en el puesto en la cual los solicitantes deben informar lo que han hecho en su vida adulta, sus habilidades y sus logros.

Por ello, las solicitudes son importantes porque le permiten a la compañía obtener la información que desea. Además, el llenado de la solicitud cumple el papel de obstáculo; esto es, si el puesto requiere que la persona sea capaz de seguir instrucciones, y no puede hacerlo al llenar la solicitud, se tendrá una razón para rechazar su candidatura. Por último, las solicitudes requieren de una firma que atestigüe la veracidad de la información proporcionada, así como el permiso para verificar las referencias. Si en un momento posterior, la compañía descubre que la información es falsa, podrá ocasionarse el despido inmediato de la persona.

Asimismo, las organizaciones han puesto un gran énfasis en las pruebas de inteligencia, aptitudes, capacidades e intereses para obtener mayor información para el proceso de selección. Incluso se han utilizado pruebas de escritura (grafología) y de honestidad para lograr saber más acerca del candidato, información que supuestamente conduciría a tomar decisiones más eficaces en la selección.

Por ello en la década de los setenta y principios de ochenta, la confianza en las pruebas escritas tradicionales

para propósitos de selección había disminuido significativamente. Esto se le atribuía directamente a la reglamentación que requería que los patrones justificaran la relación del puesto de trabajo con las pruebas utilizadas.

Sin embargo, **RANDALL, E. James y Cindy H., RANDALL (13)** señala que desde mediados de la década de los ochenta, la tendencia se ha invertido. Se estima que la mayoría de las organizaciones utilizan actualmente algún tipo de pruebas. Estas organizaciones reconocen que desechar las pruebas de empleo equivalía a “tirar al bebé con el agua de su baño”. Han llegado a reconocer que algunas pruebas son útiles para predecir quién tendrá éxito en el trabajo. Entonces, la clave de las pruebas de empleo radica en utilizarlas para predecir con precisión el desempeño laboral.

Por otro lado, **HENKOFF, Ronald (14)** indica que aquellos solicitantes que aprueban la entrevista de evaluación inicial, el llenado de la solicitud de empleo y los exámenes requeridos, normalmente pasan a una entrevista más amplia. Los puede entrevistar el personal especializado de la administración de recursos humanos, los gerentes de alto nivel de la organización, un supervisor potencial o los posibles colegas, todos o algunos de ellos.

De ahí que **OVERMAN, Stephenie (15)** señala que en la entrevista amplia se diseña para revisar áreas que es difícil examinar por medio de la solicitud de empleo o los exámenes, tales como la motivación de la persona, su habilidad para trabajar bajo presión y su capacidad para “adaptarse” a la organización. Sin embargo, esta información debe estar relacionada con el puesto de trabajo. Las preguntas que se

hagan y los temas que se cubran deberán reflejar la información de la descripción y la especificación del puesto que se obtuvo por medio del análisis del mismo. Esto significa que no solamente se deben evitar las preguntas ilegales “obvias” sino también las inadecuadas.

El siguiente paso del proceso consiste en emprender la investigación de los antecedentes de aquellos solicitantes que aparentemente ofrecen un potencial como empleados. Para ello se puede establecer contacto con los anteriores patrones para confirmar el registro de empleos que haya hecho el candidato y para conocer su valoración acerca del desempeño del mismo, así como con otras referencias personales; se pueden verificar los datos de la escolaridad que se muestren en la solicitud, su situación legal para trabajar, sus referencias de crédito y sus antecedentes penales. Se recomienda emplear investigadores independientes, para realizar esta verificación de los antecedentes de los candidatos.

Aunque **BARADA, Paul W. (1)** señala que el sentido común ordena que la administración de recursos humanos investigue tanto como sea posible acerca de sus candidatos antes de tomar la decisión final sobre la contratación. Si se fracasa en dicha tarea, se pueden tener efectos negativos sobre la organización, tanto en términos de costos como de moral. Pero puede ser difícil obtener la información necesaria, especialmente cuando existen preguntas que invaden la privacidad de la persona. Anteriormente, muchas políticas organizacionales establecían que cualquier petición de información acerca de los anteriores empleados debía responderse y enviarse a la administración de recursos humanos.

Por ello, **MCMORRIS, Frances A. (16)** basándose en un concepto de inmunidad limitada, algunas cortes han ordenado que los patrones deban ser capaces de hablar entre ellos de los empleados. Además, casi la mitad de los estados tienen leyes que protegen a los empleados de las “referencias de buena fe”. Por consiguiente, estas discusiones pueden ser de tipo legal y no pueden invadir el derecho a la privacidad de la persona mientras que la discusión sea un asunto legítimo para el negocio, y en algunos casos si el solicitante autoriza que la investigación de sus antecedentes se lleve a cabo.

En cambio, si el aspirante a un puesto ha “aprobado” cada uno de los pasos anteriores, normalmente se acostumbra hacerle una oferta condicional de empleo. Generalmente las hacen los representantes de la administración de recursos humanos. En esencia, lo que implica una oferta condicional de empleo es que “si aprueba cierto examen médico, físico o de abuso de sustancias, la naturaleza condicional de la oferta de trabajo se perderá para convertirse en definitiva.

Asimismo el siguiente paso en el proceso de selección consiste en hacer que el solicitante se haga un examen físico-médico. Sin embargo, recuerde que al hacerlo la compañía debe demostrar las razones que lo sustentan están relacionadas con el puesto de trabajo. Los exámenes físicos solamente se pueden usar como instrumento de selección para descartar a aquellos individuos que no pueden cumplir con los requerimientos físicos del puesto.

Además, de su uso como herramienta de evaluación, existe otro propósito en los exámenes físicos: demostrar que se poseen los estándares mínimos de salud para enrolarse en los programas de salud y seguro de vida de la compañía. También, una empresa debe utilizar este examen para

proporcionar una base de datos en caso de que el empleado interponga en el futuro una demanda por accidente de trabajo. Sin embargo, esto ocurre una vez que ha sido contratado. En ambos casos, el empleador absorbe los gastos del examen.

Desde luego, los solicitantes que se desempeñaron con éxito en las anteriores etapas del proceso, pueden ahora considerarse elegibles para recibir una oferta de empleo. Aquí le explicarán todo referente al trabajo que desempeñará e incluso cuanto le pagarán.

Entonces si por medio del proceso de selección de la organización se ha logrado diferenciar eficazmente a los individuos que tendrán éxito como empleados de aquellos que no, la decisión de la selección está ahora en manos del solicitante (39).

BOWEN, David E.; Gerald E., LEDFORD y Barry R., NATHAN (17) señala que las personas se ven atraídas hacia los empleos que son compatibles con su orientación personal. Parece ser que buscan un trabajo que sea compatible con su personalidad. Este enfoque que relaciona a las personas con los tipos de empleo sugiere que la administración puede esperar una mayor proporción de aceptación si ha logrado adecuar correctamente la personalidad del candidato con el puesto de trabajo en la organización.

Asimismo es común decir que la verdad es más una desconocida que una ficción. Si bien este adagio es debatible, parece que se adapta bastante bien cuando se trata de la selección de empleados. Esto se debe a que quien haya trabajado en el proceso de evaluación, especialmente en la

revisión de cartas, currículos vitae o realizando entrevistas, por lo general tiene alguna historia fascinante que contar.

Entonces, **BEHLING, Orlando (2)** señala que el proceso de selección se compone de diferentes pasos. Cada uno proporciona, a las personas encargadas de la toma de decisiones, información que les ayudará a predecir si un solicitante tendrá o no éxito en su trabajo.

Por lo tanto, es lógico que los instrumentos de selección que simulan la conducta real en el trabajo, y que son tan normales como sea posible, presenten la mejor oportunidad de ser buenos indicadores. Dado que cada uno de ellos es un instrumento potencial en la caja de herramientas del profesional que realiza la selección, y que generalmente lo mejor es combinar varios de ellos, se revisan cuidadosamente en el contexto de la operación óptima de una herramienta, y bajo qué condiciones debe usarse.

Así tenemos al **Formato de Solicitud de Empleo**, donde muchos elementos que tradicionalmente aparecen en él, no se conoce la relación con los puestos de trabajo que solicitan. Por eso no es de sorprender que en la actualidad existan diferentes formatos de solicitud. Dado que la responsabilidad de la administración consiste en demostrar que la información que presentan los solicitantes se relaciona con el puesto de trabajo, se deben omitir aquellos aspectos en los que no sea así.

Además, **JACKSON, Sandra y Nan, MCGRANE (18)** señala que de los cambios que deben realizarse, se ha agregado un aspecto importante. Las solicitudes normalmente incluyen una cláusula que determina si el empleador tiene el

derecho de despedir a un empleado por proporcionar información falsa. También se indica que el empleo es “voluntario” por ambas partes, y que el empleado entiende que el puesto no está garantizado. Además, el solicitante otorga a la compañía el permiso para obtener sus referencias laborales. Por supuesto, el candidato tiene el derecho de no firmar la solicitud; sin embargo, en ese caso, ya no se le tomará en cuenta para el puesto.

También parece que los formatos de solicitud ponderados ofrecen un potencial excelente al ayudar a los reclutadores a diferenciar entre buenos y malos trabajadores. Para crear un instrumento de este tipo se elaboran reactivos, como escolaridad, antigüedad en el empleo anterior, salario mínimo en los trabajos anteriores y experiencia militar, se validan contrastándolos con el desempeño y las mediciones de los movimientos de personal y se les clasifica.

SMITH, M. C.; J. M., SMITH y D.I., GEORGE (19) indica que los reactivos que se refieren a las características que predicen una larga estancia de un contador en la compañía puede ser totalmente diferentes de aquellos que sirven para predecir un periodo largo de trabajo para ingeniero o incluso para un analista financiero. Sin embargo, con el mejoramiento continuo de los programas de cómputo, la tarea de desarrollar un formato de solicitud para cada puesto de trabajo se convierte en una tarea más accesible.

Así el formato de solicitud ha tenido gran éxito en el proceso de selección para diferentes puestos de trabajos. La evidencia de que los formatos de solicitud proporcionan información relevante para predecir el éxito en el trabajo tiene

fundamento en un amplio rango de puestos de trabajo. Se debe tener cuidado para asegurar que los reactivos de la solicitud se validen para cada puesto de trabajo. Además, dado que la capacidad predictiva de los reactivos puede cambiar a lo largo del tiempo, se deben revisar continuamente para actualizarlos. La administración debe estar consciente de la posibilidad de que la información proporcionada en la solicitud sea errónea. Por medio de una investigación de los antecedentes de los solicitantes se pueden verificar la mayoría de los datos.

También se revisan las pruebas de empleo, entre las cuales las más conocidas son las escritas, mismas que intentan evaluar la inteligencia, las capacidades y los rasgos de personalidad, así como las pruebas de simulación del desempeño, que son las menos conocidas, incluyendo el modelado del trabajo y los tests que se administran en los centros de evaluación. Además, se revisa y evalúa la validez de las pruebas poligráficas (detección de mentiras) y el análisis grafológico como instrumento de selección. Asimismo, se ve cómo el uso de las pruebas puede ser diferente en un ambiente global.

Desde luego, **SEGAL, Jonathan A. (20)** indica que para evitar la crítica y la responsabilidad potencial que pueden resultar del uso de las pruebas psicológicas y de aptitud, así como de otros tipos de pruebas escritas, ha crecido el interés por el uso de las pruebas de simulación del desempeño. La característica distintiva de las mismas consiste en que requieren que el solicitante realice las conductas específicas y

necesarias para desempeñarse con éxito en un puesto de trabajo. En contraste con los tipos de pruebas que se revisaron anteriormente, las pruebas de simulación del desempeño deben cumplir con mayor facilidad el requisito de estar relacionadas con el puesto de trabajo, porque sus elementos son conductas reales del mismo y no sustitutos.

De este modo el modelado del trabajo es el esfuerzo por crear una réplica en miniatura de un puesto de trabajo. Los solicitantes demuestran que poseen el talento necesario para realizar las tareas. Al crear cuidadosamente las muestras del trabajo basándose en los datos del análisis de puestos, se determinan los conocimientos, las habilidades y las aptitudes necesarias en cada puesto de trabajo.

BORMAN, Walter C. y Glenn L., HALLMAN (21) indica que las ventajas de este tipo de actividades sobre las pruebas tradicionales de lápiz y papel son obvias. Dado que su contenido es esencialmente idéntico al del puesto de trabajo, las sesiones de modelado deben constituir un mejor indicador del desempeño en el corto plazo y minimizar la discriminación.

Desde luego, un conjunto más elaborado de pruebas de simulación del desempeño, específicamente diseñadas para evaluar el potencial gerencial de un candidato, se administra por medio de los centros de evaluación. En ellos se utilizan procedimientos que incorporan ejercicios de línea, los supervisores en activo y/o psicólogos capacitados los evalúan para determinar qué tan bien se desempeñan. Como en el caso del modelado del trabajo, y dado que estos ejercicios se diseñan para simular el trabajo que realmente llevan a cabo los gerentes, tienden a ser indicadores más precisos del

desempeño laboral posterior. Sin embargo, en algunos casos, en el centro de evaluación también se incluyen pruebas tradicionales de personalidad y aptitudes.

Asimismo existen otras dos pruebas que reciben mucha atención: la grafología y las pruebas de poligrafía y honradez. Como consecuencia de esta atención, y de la controversia que rodea a su validez, se concluirá la revisión de las pruebas con una breve presentación de estos instrumentos y de los problemas de su aplicación en la arena global.

Del mismo modo, **MAURER, Steven D. y Thomas W., LEE (22)** indica que ya sea que se trate de entrevistas de evaluación inicial o de entrevistas amplias, surge una pregunta común a ambas: ¿son instrumentos eficaces? Se ha comprobado que la entrevista es una herramienta casi universal de selección, misma que puede adoptar diferentes formas. Puede girar en torno a un encuentro mutuo entre el entrevistador y el solicitante, o incluir a varios individuos que entrevistan a un solicitante. Pueden seguir algunos patrones predeterminados en los cuales están identificadas tanto las preguntas como las respuestas. También pueden diseñarse para crear un ambiente difícil en el que se pone a prueba al solicitante. Puede girar en torno a un encuentro mutuo entre el entrevistador y el solicitante, o incluir a varios individuos que entrevistan a un solicitante. Pueden seguir algunos patrones predeterminados en los cuales están identificadas tanto las preguntas como las respuestas

Sin embargo, **POWELL, Gary N. y GOULET, Laurel R. (23)** señala que desafortunadamente para los reclutadores, las situaciones de entrevista no siempre se pueden prever hasta el más mínimo detalle. Al contrario, son muchos los factores que

intervienen en la deliberación para determinar si un candidato “encaja bien” en la organización. Aunque generalmente las entrevistas forman parte de todo proceso de búsqueda de empleo, en los resúmenes de la investigación sobre las mismas se ha llegado a la conclusión de que su confiabilidad y validez generalmente son bajas. A pesar de su popularidad, la entrevista es cara, ineficiente y con frecuencia no tiene relación con el puesto de trabajo

Aunque hay motivos para no creer en las entrevistas, no se debe desconfiar de ellas, ya que puede ser útil para mejorar la evaluación de un candidato y también un medio valioso para transmitir información a los futuros empleados.

De ahí se desprenden algunas sugerencias para mejorar la eficacia de las entrevistas como son las siguientes:

- Obtener información detallada del puesto para el cual está entrevistando a los candidatos.
- Estructurar la entrevista para que durante la misma pueda seguirse un procedimiento establecido.
- Revisar la solicitud de empleo y/o el currículum vitae del candidato.
- Tranquilizar al solicitante, para poder obtener información que se necesita.
- Hacer las preguntas, con fundamento conductual.
- Se debe hacer saber al solicitante que las preguntas han terminado. Se debe hacer preguntas cortas y darle la oportunidad de corregirse en lo que no está claro.
- Llenar un formato de evaluación post-entrevista.

También un desafío de especial importancia en el área de la selección de personal es el de someter todo el proceso a un sistema ético irreprochable. Aunque la tentación de obtener algunas ventajas aparentes a corto plazo puede ser grande, la decisión de fincar la política de la compañía en un marco de elevados principios éticos y profesionales equivale a uno de los desafíos fundamentales de la actividad empresarial en el siglo XXI.

Finalmente para evaluar tanto al nuevo empleado como el proceso de selección en sí, se requiere retroalimentación. La retroalimentación positiva se obtiene por juicios favorables al nuevo empleado, es decir, promociones, desempeño adecuado, ausencia de conflictos, etc. La retroalimentación negativa consiste en una renuncia prematura o la necesidad de separar al nuevo empleado de la compañía, niveles bajos de evaluación y factores similares.

Calidad de Servicio

Con respecto a esta variable podemos señalar que en la actualidad existe fundamentalmente una cierta unanimidad en que el atributo que contribuye a determinar la posición de la empresa en el largo plazo es la opinión de los clientes sobre el producto o servicio que reciben. Por ello es obvio que, para que los clientes se formen una opinión positiva, la empresa debe satisfacer sobradamente todas sus necesidades y expectativas, llamado también calidad del servicio (38).

Es así que, si satisfacer las expectativas del cliente es tan importante como se ha dicho, entonces es necesario disponer de información adecuada sobre los clientes que contenga

aspectos relacionados con sus necesidades, con los atributos en los que se fijan para determinar el nivel de calidad conseguido.

Por tanto, la calidad, y más concretamente la calidad del servicio, se está convirtiendo en nuestros días en un requisito imprescindible para competir en las organizaciones industriales y comerciales de todo el mundo, ya que las implicaciones que tiene en la cuenta de resultados, tanto en el corto como en el largo plazo, son muy positivas para las empresas envueltas en este tipo de procesos.

Es por eso que tanto la investigación académica como la práctica empresarial vienen sugiriendo, desde hace algún tiempo, que un elevado nivel de calidad de servicio proporciona a las empresas considerables beneficios en cuenta a cuota de mercado, productividad, costes, motivación del personal, diferenciación respecto a la competencia, lealtad y capacitación de nuevos clientes. Como resultado de esta evidencia, la gestión de la calidad de servicio se ha convertido en una estrategia prioritaria y cada vez son más los que tratan de definirla, medirla y, mejorarla.

Es así que según **GULTINAN, Joseph P.; Gordon W., PAUL y Thomas J., MADDEN (24)** indican que la calidad de servicio ***“es lo que percibe el consumidor y éste determinará dicha percepción que el cliente tiene del desempeño y, por consiguiente, la satisfacción.”***

Lamentablemente, según **GRONROOS, C. (25)** señala que *“la definición y medida de la calidad han resultado ser particularmente complejas en el ámbito de los servicios, dado que, al hecho de que la calidad sea un concepto aún sin definir hay que añadirle la dificultad derivada de la naturaleza intangible de los servicios.*

Así también según **NAVA CHACÍN, Marbelis del Rosario (26)** señala que *“una de las consecuencias de la globalización de los mercados, es la exigencia de los clientes, quienes más conocedores y más complejos, ahora saben elegir con decisión. Por su parte, los gerentes reconocen que se pueden obtener ventajas competitivas sustanciales mediante un mejor servicio al cliente, por lo que el mismo se ha convertido en un medio poderoso para diferenciar una empresa de sus competidores.”*

Por otro lado, **LAMB, Charles W.; Joseph F. y Carl, MCDANIEL (27)** señala que debido a las cuatro características únicas de los servicios, la calidad de servicio es más difícil de definir y medir que la calidad de los bienes tangibles. Se ha demostrado que los clientes evalúan la calidad del servicio conforme a los siguientes cinco componentes:

- ❖ **Confiabilidad:** capacidad de ofrecer el servicio de manera segura, precisa y uniforme. La confiabilidad significa realizar bien el servicio desde la primera vez. Se sabe que este componente es uno de los más importantes para los clientes.

- ❖ **Sensibilidad:** capacidad de brindar un servicio de manera segura, precisa y uniforme. La confiabilidad significa realizar bien el servicio desde la primera vez. Se sabe que este componente es uno de los más importantes para los clientes.
- ❖ **Sensibilidad:** capacidad de brindar un servicio puntual.
- ❖ **Seguridad:** el conocimiento y la cortesía de los empleados, así como su habilidad para transmitir seguridad. Los empleados que tratan a los clientes con respeto y les hacen sentir que pueden confiar en la empresa.
- ❖ **Empatía:** atención personalizada y cuidadosa a los clientes. Las empresas cuyos empleados reconocen a los clientes, los llaman por su nombre y saben cuáles son las necesidades específicas de cada uno de ellos, ofrecen empatía.
- ❖ **Tangibles:** los aspectos físicos del servicio. Las partes tangibles de un servicio incluyen las instalaciones, herramientas y equipo usado para proporcionar el servicio, así como la apariencia del personal.

Por ende la calidad global del servicio se mide combinando la evaluación de los consumidores para el total de los cinco componentes.

También según **KERIN, Roger D.; Eric N., BERKOWITZ; Steven W., HARTLEY y William, RUDELIUS (28)** señalan que

“una vez que un consumidor prueba un servicio, sobre todo, comparando las expectativas sobre un ofrecimiento de servicio con la experiencia real que el consumidor tiene con el servicio.”

2.3. Bases conceptuales

Calidad de servicio.

Desde luego el mejor camino para empezar una discusión sobre la calidad de los servicios es tratar de diferenciar la medición de la calidad de los servicios, de la medición de la satisfacción de los clientes. Casi todos los expertos concuerdan en que la satisfacción de los clientes es una medida a corto plazo, específica de las transacciones, mientras que la calidad de los servicios es una actitud a largo plazo debida a una evaluación global, de un desempeño.

Así según **HOFFMAN, K. Douglas y John E., BATESON (29)** señalan que la calidad de los servicios es ***“una actitud debida a una evaluación global, a largo plazo, del desempeño de una empresa.”***

Del mismo modo la calidad de servicios es la mejor manera para triunfar ante la competencia. Sobre todo cuando una cantidad menor de empresas, que ofrecen servicios prácticamente idénticos, compiten en una zona pequeña.

También existen muchas evidencias que sugieren que al brindar calidad se logran compras reiteradas y clientes nuevos. El costo de marketing dirigido a ellos es menor que el dirigido a clientes nuevos. Cuando los clientes se han convertido en usuarios regulares de un servicio, conocen el guión y son eficientes en el sistema de servucción. Conforme su confianza en la organización va aumentando, el grado de riesgo

disminuye y es más probable que consoliden sus negocios con la empresa. Este es el caso de los clientes de seguros que, al ver que no hay riesgo con la compañía de seguros, renuevan su póliza.

De este modo, los fabricantes de bienes han aprendido esta lección y han establecido la producción de bienes de calidad como una prioridad. Mejorar la calidad de los bienes fabricados se ha convertido en una estrategia importante para establecer operaciones eficientes, pero también para aumentar su participación en el mercado de consumo, en un contexto en el que los clientes demandan, permanentemente, una calidad cada vez mayor.

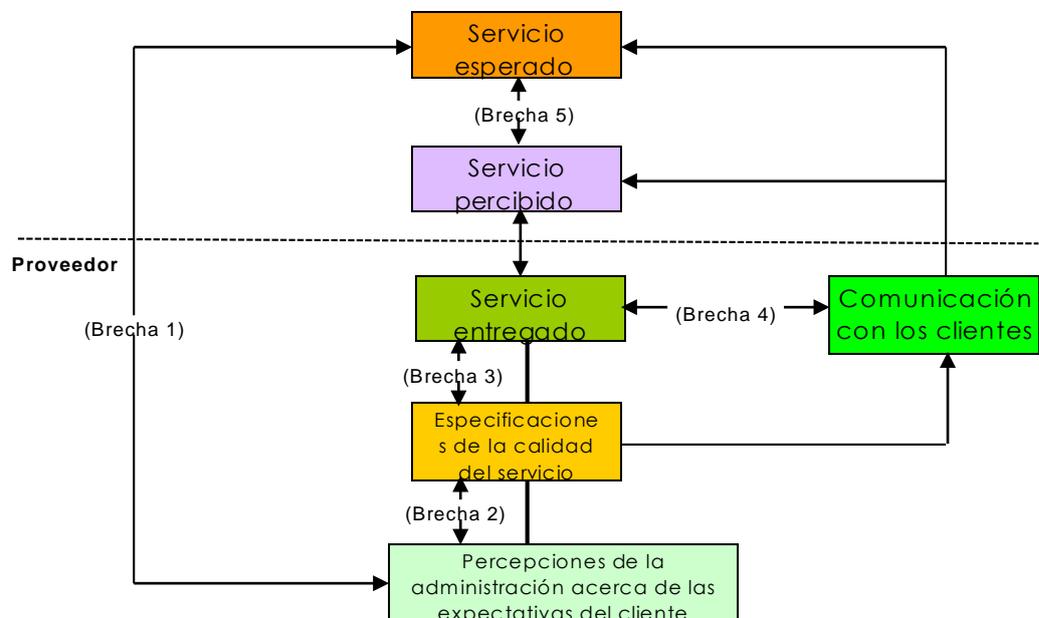
Es así que las medidas para mejorar la calidad de los bienes se han concentrado, en gran medida, en los productos mismos y, concretamente, en eliminar sus fallas. Al principio, estas medidas estaban basadas en la revisión rigurosa de todos los productos terminados, antes de que estuvieran en contacto con el cliente. En fechas más recientes, el control de calidad se ha concentrado en el principio de garantizar la calidad durante el proceso de fabricación, en “hacer las cosas bien desde la primera vez” y en bajar a cero las fallas al final de la línea de producción.

De ahí que el principio actual en el caso de los bienes manufacturados ha sido definir la calidad como ofrecer el producto adecuado, al cliente adecuado, en el momento adecuado, extendiendo así la calidad más allá del bien mismo y usando medidas, tanto internas como externas, para evaluar la calidad global.

Sin embargo, la calidad de los servicios no se puede entender de la misma manera. El sistema de servucción depende del cliente como participante en el proceso de producción y no existen medidas normales del control de la calidad que dependan de que se eliminen los defectos antes de que el consumidor llegue a ver el producto. En consecuencia, la calidad de los servicios no es una meta específica ni un programa que se cumpla o termine, sino que debe ser una parte permanente de toda la administración o producción de servicios, todos los días.

De este modo, **ZEITHAML, Valarie A.; A., PARASURAMAN, y Leonard L., BERRY (30)** que un modelo de la calidad del servicio llamado modelo de brecha identifica cinco brechas que causan problemas en la entrega del servicio e influyen en las evaluaciones de los clientes sobre la calidad de mismo

Es de esta manera que estas brechas se ilustran en la siguiente figura:



De ahí que en la Brecha 1: La brecha entre lo que los consumidores quieren y lo que los administradores piensan que aquéllos quieren. Esta brecha la provoca la falta de entendimiento o la mala interpretación de las necesidades o los deseos de los consumidores. Una empresa que investiga poco sobre la satisfacción del cliente o no lo hace, muy probablemente experimentará esta brecha. Un paso importante para cerrarla consiste en mantenerse en contacto con lo que los clientes quieren, investigando sus necesidades y su satisfacción.

Es pues así que **RUBEL, Chad (31)** indica que la Brecha 2: la brecha entre lo que los administradores piensan que los consumidores quieren y las especificaciones de calidad que los primeros desarrollan para proporcionar el servicio. En el fondo, esta brecha resulta de la incapacidad de la administración para interpretar las necesidades de los clientes y traducirlas en sistemas de entrega dentro de las empresas.

Asimismo en la Brecha 3: la brecha que existe entre las especificaciones de calidad y el servicio que realmente se brinda. Si se cerraron las brechas 1 y 2, entonces la brecha 3 se origina por la incapacidad de la administración y los empleados para hacer lo que debían. Los trabajadores mal capacitados o mal motivados son la causa de esta brecha. La administración necesita asegurarse de que los empleados tengan la capacidad y las herramientas adecuadas para llevar a cabo su tarea. Otra técnica que ayuda a cerrar la brecha 3 es capacitar a los empleados de tal forma que conozcan lo que la administración espera de ellos y se fomente el trabajo de equipo.

También en la Brecha 4: la brecha entre lo que la compañía proporciona y lo que se dice al cliente que proporciona. Evidentemente, ésta es una brecha de comunicación; incluye lanzar campañas publicitarias confusas o engañosas que prometen más de lo que la compañía entrega o hacer “cualquier cosa” con tal de conseguir el negocio. Para cerrar esta brecha, las compañías deben crear expectativas realistas en los consumidores mediante comunicaciones honestas y precisas acerca de lo que la empresa es capaz de proveer.

También en la Brecha 5: aquella entre el servicio que los consumidores reciben y el que desean. Esta brecha puede ser positiva o negativa.

Así cuando una o más de estas brechas son grandes, la calidad del servicio se percibe como baja, pero si las brechas disminuyen, la percepción de la calidad del servicio mejora.

Por otro lado, tenemos a la brecha del conocimiento, dado que la brecha más inmediata y evidente suele presentarse entre lo que los clientes quieren y lo que los administradores piensan que aquéllos quieren. Muchos administradores creen saber lo que sus clientes quieren pero, en realidad, están equivocados.

También cuando se presenta una brecha en el conocimiento, generalmente se cometen una serie de errores después. Tal vez ofrezcamos las instalaciones equivocadas, contratemos a personal inadecuado y emprendamos la capacitación errónea. En otras palabras, no les ofrecemos a los clientes el servicio que desean. Para cerrar esta brecha es necesario conocer, al más mínimo detalle, lo que los clientes quieren y, a partir de ahí, ofrecérselos.

De ahí que los factores que influyen en el tamaño de la brecha del conocimiento son tres. En primer término está la orientación de la investigación de la empresa, que refleja la actitud que adopta para realizar la investigación de los consumidores y que puede influir enormemente en el tamaño de la brecha. La información obtenida de esta investigación define las expectativas de los consumidores. A medida que aumenta la orientación de dicha investigación, el tamaño de la brecha del conocimiento debería disminuir.

Es pues de este modo que la cantidad de comunicación ascendente es el segundo factor que influye en el tamaño de esta brecha y se entiende como el flujo de comunicación que va del personal de primera línea a los niveles más altos de la organización. El personal de primera línea interactúa, frecuentemente, con los clientes, de modo que éstos conocen sus necesidades más que la alta gerencia. Por ello, a medida que aumenta el flujo de la comunicación.

Por último, los niveles de los administradores de la organización, también podrían influir en el tamaño de la brecha del conocimiento. A medida que la jerarquía de la organización se va haciendo más compleja, incluyendo más niveles, los administradores de los niveles altos tienden a distanciarse más de los clientes y de las actividades diarias de la organización. Así pues, cuando aumentan los niveles de administradores, el tamaño de la brecha del conocimiento también suele aumentar.

Con respecto a la brecha de las normas incluso cuando las expectativas de los clientes hayan sido determinadas debidamente, puede haber una brecha en las normas. Por ello

cuando la empresa desarrolle las normas, debe realizar una gráfica de flujo de sus operaciones para identificar todos los puntos en los que tenga contacto con sus clientes. Podría redactar normas detalladas para la forma en la que debería operar el sistema y el comportamiento del personal de contacto en cada uno de los puntos de éste.

Así también en muchos casos, la gerencia piensa que no puede ni debe cumplir con los servicios que requieren los clientes. En algunos casos, la gerencia no tiene ningún interés en prestar un servicio de calidad. Los líderes de la compañía podrían establecer otras prioridades que impidan la posibilidad de establecer normas que proporcionen un buen servicio.

Por ello, a veces, sencillamente no existe una cultura de la calidad de los servicios y la gerencia es auténticamente incapaz de entender los problemas que implica. En otros casos, la gerencia tal vez quiera satisfacer las necesidades de los clientes, pero se sienta maniatada porque no cuenta con métodos suficientes para medir la calidad o para convertir las medidas en normas. Ante lo difícil que es tratar de redactar especificaciones para los comportamientos concretos de los empleados, algunos administradores piensan que el esfuerzo para medir la calidad no vale la pena.

De este modo, la brecha de la prestación se presenta entre el servicio real brindado y las normas establecidas por la gerencia. Esta brecha depende de la voluntad y la capacidad de los empleados para ofrecer el servicio de acuerdo con las especificaciones.

Es de esta manera que un factor que influye en el tamaño de la brecha de la prestación es la voluntad para actuar y brindar el servicio. Es evidente que dicha voluntad podría variar mucho de un empleado a otro y en un solo empleado con el transcurso del tiempo. Muchos empleados que empiezan trabajando a todo su potencial, con frecuencia dejan de hacerlo con el transcurso del tiempo, debido a la frustración o la insatisfacción para con la organización. Es más, existe una franja considerable entre lo que el empleado es capaz de lograr y el mínimo que debe hacer para conservar su empleo. Casi todos los administradores de servicios tienen dificultad para conseguir que sus empleados siempre trabajen a todo su potencial.

También otros trabajadores podrían tener mucha voluntad, pero sencillamente no serán capaces de brindar el servicio de acuerdo con las especificaciones. De ahí que el segundo factor que influye en el tamaño de la brecha de la prestación sea la adaptación del empleado a su trabajo. Quizás hayamos contratado a personas que no están calificadas para manejar un trabajo, tal vez su temperamento no sea el adecuado o pudiera ser que no recibieron suficiente capacitación para los roles que se espera que desempeñen. En términos generales, los empleados que no son capaces de cumplir con los roles que se les asignan, están menos dispuestos a seguir esforzándose.

Otro factor que influye en el tamaño de la brecha de la prestación es el conflicto del rol. Se haya cerrado la brecha del

conocimiento o no, los prestadores de servicios, no obstante, podrían encontrar una incongruencia entre lo que el administrador espera que brinden y el servicio que sus clientes quieren.

Como otra causa de la brecha de la prestación tenemos a la ambigüedad de los roles. Ésta se presenta cuando los empleados, debido a su mal acoplamiento con el trabajo o a una capacitación inadecuada, no entienden los roles de sus trabajos ni lo que deberían lograr con éstos. Asimismo, incluso conocen poco a la empresa de servicios y sus metas. En consecuencia, a medida que la ambigüedad de los roles aumenta, la brecha de la prestación se ensancha.

Desde luego otra complicación para los empleados es la dispersión del control, es decir, cuando se les quita de las manos el control de la esencia del servicio que están brindando; cuando no se les permite tomar decisiones independientes acerca de casos individuales, sin antes hablar con un gerente, éstos podrían sentir que forman menos parte del trabajo y que están alienados al servicio. Es más, cuando el control de ciertos aspectos del servicio se traslada a otro punto. Éstos experimentan una inutilidad adquirida y se sienten incapaces de ayudar a los clientes. En consecuencia, a medida que aumenta la dispersión del control, la brecha de la prestación se ensancha.

En consecuencia, esta brecha se puede ver afectada como un apoyo inadecuado; así como otros recursos que necesitan para desempeñar su trabajo de la mejor manera posible.

Incluso, los mejores empleados se sentirían desanimados si se ven obligados a trabajar con equipo anticuado o defectuoso, sobre todo si la competencia cuenta con recursos superiores y son capaces de brindar niveles de servicios superiores o iguales, pero con mucho menos esfuerzo. La falta de apoyo adecuado para los empleados provoca el desperdicio de muchos esfuerzos, la escasa productividad de los empleados, clientes insatisfechos y un aumento de la brecha de la prestación.

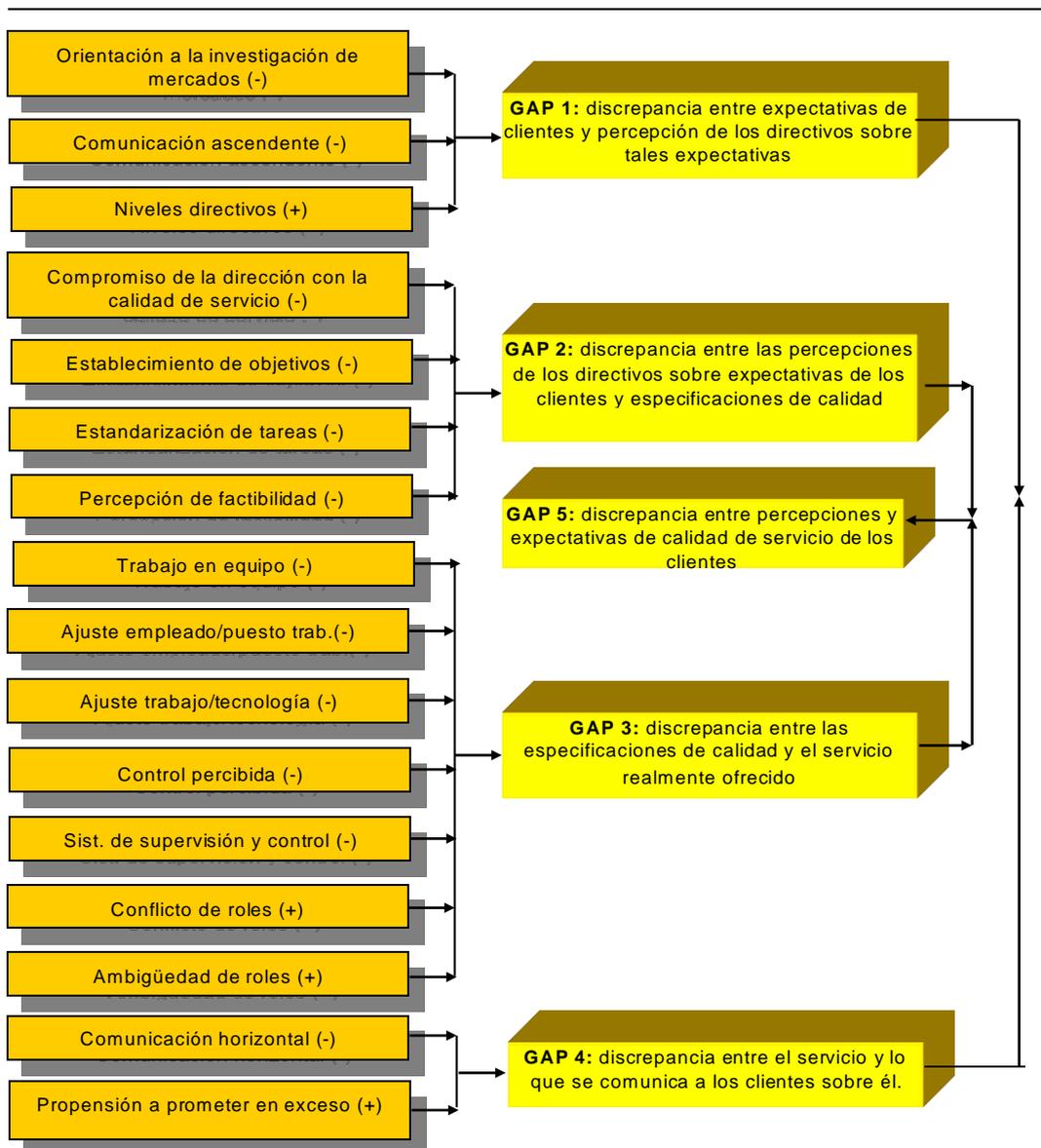
Es pues así que la brecha de la comunicación marca la diferencia entre el servicio que la empresa ha prometido que brindará, por medio de su comunicación externa, y el que en realidad brinda a sus clientes. Si la publicidad o las promociones de ventas prometen un tipo de servicio y si el consumidor recibe otro, entonces, la brecha de la comunicación crece. La comunicación externa es, en esencia, las promesas que la empresa hace a sus clientes. Cuando la brecha de la comunicación es ancha, la empresa ha faltado a sus promesas y ello produce la falta de confianza de los clientes en el futuro.

De esta manera los factores principales que influyen en la brecha de la comunicación son dos. El primero es la tendencia de la empresa a hacer promesas excesivas y se presenta, con frecuencia, en contextos sumamente competitivos, cuando las empresas tratan de superarse unas a otras en aras de reclutar clientes nuevos. El segundo factor se refiere al flujo de la comunicación horizontal dentro de la empresa.

Así que con mucha frecuencia, la comunicación es elaborada en la oficina matriz de la empresa, sin tomar en cuenta a las oficinas filiales. En algunos casos, la oficina matriz de la compañía anuncia al público los nuevos programas de

servicios, antes de que sus oficinas locales siquiera sepan que estos nuevos programas existen. La falta de comunicación horizontal provoca que el prestador de servicios se vea en problemas cuando el cliente solicita el servicio prometido, pues no tiene idea de lo que le están pidiendo.

Por otro lado, **ZEITHAML, Valarie y Otros (30)** en la siguiente figura se muestra un modelo ampliado de calidad de servicio



Ahora bien, con respecto a la figura anterior, el símbolo (+) indica que el factor de que se trate se relaciona positivamente con el GAP analizado, mientras el símbolo (-) señala que la relación es negativa.

Por tanto, este es el modelo de las deficiencias tiene su fortaleza frente a otros similares por que reúne todos los aspectos básicos de una manera sintética y fácil de comprender y aplicar. Es así que con respecto al tema realizan una comparación entre dos tendencias desarrolladas en cuanto a calidad de servicio se refiere, la escuela norteamericana y la escuela nórdica.

2.4. Bases epistémicas

Es así que **LÓPEZ, M. C.; A., SERRANO y M. SARABIA (32)** señalan que la síntesis de los modelos desarrollados contempla 5 Gaps básicos que pueden ser resumidos de la siguiente manera:

- ❖ **GAP Estratégico (GAP 1).** Para **CUERVO, A. (33)**, la primera fase del proceso estratégico, fase de análisis, incluye tanto el diagnóstico de la empresa en relación con la calidad como la consideración de la misión, valores y objetivos de los distintos grupos que la integran. Por lo tanto, este primer gap recogería las discrepancias o inconsistencias entre la elección de la empresa sobre cuáles son sus prioridades competitivas y los aspectos de la oferta global del servicio que son considerados prioritarios por sus clientes. Estos últimos se concretan en

las dimensiones de calidad más relevantes para los mismos

- ❖ **GAP Técnico de diseño (GAP 2).** Continuando con el proceso estratégico, es necesario formular la estrategia en los diferentes niveles (corporativo, competitivo y funcional) para luego proceder a planificar los aspectos técnicos o tangibles del servicio en consonancia con las prioridades estratégicas previamente seleccionadas. En consecuencia este segundo Gap surgiría cuando la empresa no es capaz de traducir en su proceso de formulación y planificación estratégica los aspectos claves para el cliente en especificaciones de servicio, o dicho de otra manera, cuando el diseño del servicio no se ajusta a las expectativas y necesidades del cliente.

- ❖ **Gap Funcional o de Ejecución (GAP 3).** **VÁSQUEZ, R. y A., DÍAZ (34)** indican que la implantación de la estrategia sería el paso siguiente, con lo que este gap puede entenderse como la diferencia entre el servicio planificado y el efectivamente realizado. Para minimizar este gap resulta esencial que la empresa haya sido capaz, en la fase anterior, de establecer unos estándares que respondan a las expectativas de los clientes pero que también sean realizables por parte de la empresa, teniendo en cuenta la dotación de recursos tangibles e intangibles, disponibles en la misma. No hay que olvidar que, de acuerdo con la actual visión de la empresa basada en los recursos, la obtención de resultados dispares por parte de empresas que han formulado una

misma estrategia puede explicarse por sus diferentes capacidades a la hora de gestionar dicha estrategia.

- ❖ **Gap de Relaciones Externas (GAP 4).** **LLORENS MONTES, Francisco Javier (35)**, para cerrar el ciclo estratégico no basta con el proceso de control implícito en el gap de ejecución, sino que sería necesario incorporar el efecto que sobre las expectativas de los clientes tiene la discrepancia que puede existir entre la imagen corporativa, en relación con la calidad, que la empresa transmite al conjunto de agentes externos y el servicio que realmente es capaz de ofrecer. En este sentido la imagen corporativa se configura no sólo como resultado de las actividades tradicionales de marketing sino también a partir de múltiples formas de influencia en el exterior (aspectos sociales, culturales, competitivos, etc.). Este gap incorpora una orientación hacia el cliente propia de la filosofía de la calidad pero que ha venido recibiendo escaso interés en el ámbito de la dirección de empresas. Con él se estaría estableciendo un proceso de feed-back que nos devolvería al gap estratégico.

- ❖ **Gap Global (GAP 5).** Finalmente el gap global es el resultado de la inadecuada gestión de los cuatro anteriores y se plasma en la diferencia entre las expectativas y percepciones de los clientes. Una vez establecida esta primera definición de los gaps del modelo estratégico de gestión de calidad, el paso siguiente, previo a la operativización del mismo, es

identificar los principales factores que influyen en cada uno de los gaps.

- ❖ **LÓPEZ, M. C. y Otros (32)** señalan en la figura siguiente un modelo estratégico de gestión de calidad de servicios.

GAP	FACTORES
GAP ESTRATÉGICO	Diagnóstico estratégico. Cantidad y calidad de la información disponible sobre expectativas de clientes. Compromiso de la dirección con la calidad.
GAP TÉCNICO	Procesos de formulación y planificación estratégica de la calidad. Diseño organizativo de la empresa.
GAP FUNCIONAL	Tipo de cultura y liderazgo empresarial. Disponibilidad de mecanismos de control del cumplimiento de especificaciones.
GAP RELACIONES EXTERNAS	Veracidad de la comunicación externa. Coordinación con integrantes cadena de valor. Disponibilidad información sobre efectos de la estrategia en imagen corporativa.
GAP GLOBAL	F (gap estratégico, gap técnico, gap funcional, gap relaciones externas)

Asimismo, es el gap estratégico que depende de la calidad del diagnóstico o análisis estratégico realizado por la dirección de la empresa. Habida cuenta que en esta fase es necesario no sólo contemplar los aspectos externos sino también los internos.

Por su lado, el gap técnico estaría condicionado por los procesos de formulación y, sobre todo, de planificación se especifican tanto los objetivos a alcanzar como los medios a emplear para ello, tanto tangibles como intangibles. Estas

decisiones están indisolublemente unidas a las de estructura y diseño organizativo en todas sus dimensiones.

Por su parte, el gap funcional se ve influido por dos cuestiones muy diferentes. Así, el tipo de cultura y liderazgo existente dentro de la empresa que va a condicionar la actitud, disponibilidad, motivación, comportamiento, etc. del personal de la empresa y, muy especialmente, de aquel que está en contacto directo con el cliente. Todos estos aspectos son esenciales de cara a la ejecución o prestación efectiva del servicio.

Asimismo, el diseño del sistema de comunicaciones internas, muy vinculado al gap anterior, resulta igualmente vital en el funcional. Por otra parte, para poder conocer el servicio efectivamente prestado es imprescindible disponer de mecanismos de medición y control del cumplimiento de las especificaciones de calidad, con una orientación claramente preventiva y de mejora continua.

También, el gap de relaciones externas incluye factores en los dos sentidos de la comunicación externa. En la circulación de información hacia el exterior es imprescindible que la empresa transmita confianza en que es capaz de cumplir lo que promete a sus clientes. Igualmente, debe ser capaz de transmitir con claridad al resto de integrantes de la cadena de valor sus prioridades en materia de calidad.

En el otro sentido, la empresa debe ser capaz de obtener información cierta sobre los efectos que en la imagen corporativa, e indirectamente en las expectativas y preferencias de los clientes, tienen sus actuaciones a todos los niveles.

De ahí que el gap global es el que surge como consecuencia de los gaps anteriores. Por lo tanto, resulta imprescindible que la dirección de la empresa realice una adecuada gestión de todo el proceso que permita minimizar los diferentes gaps e, indirectamente, el gap global.

Es pues así que la creciente importancia que representa el sector de servicios en las economías de todo el mundo ha sido, sin duda, la causa principal del aumento de la literatura sobre el marketing de los servicios en general. En ella se han tratado profusamente diferentes temas en los últimos años, uno de los cuales ha sido la media de la calidad de servicio.

Por tanto los diferentes modelos han sido definidos como instrumento de medida de la calidad de servicio siendo el SERVQUAL y el SERVPERF, los que mayor número de trabajos ha aportado a la literatura sobre el tema. La principal diferencia entre ambos modelos se centra en la escala empleada: el primero utiliza una escala a partir de las percepciones y expectativas mientras que el segundo emplea únicamente las percepciones.

De ahí que el modelo SERVQUAL fue desarrollado como consecuencia de la ausencia de literatura que tratase específicamente la problemática relacionada con la medida de la calidad del servicio manufacturados.

Por ello, si la calidad de servicio es función de la diferencia entre percepciones y expectativas, tan importante será la gestión de unas como de otras. Para su mejor comprensión, se analizaron cuáles eran los principales condicionantes en la formación de las expectativas. Tras su análisis, concluyeron

que estos condicionantes eran la comunicación boca-oído entre diferentes usuarios del servicio, las necesidades propias que desea satisfacer cada cliente con el servicio que va a recibir, las experiencias pasadas que pueda tener del mismo o similares servicios, y la comunicación externa que realiza la empresa proveedora del servicio, usualmente a través de publicidad o acciones promocionales.

Es de esta manera que la literatura relacionada con la percepción y la evaluación de la actuación de una empresa detallista sugiere diversos atributos considerados como significativos por el consumidor, cuya importancia varía por tipo de detallista y categoría de productos/servicios vendidos.

También, se puede sugerir que se refuerce la capacitación de personal, para que se desempeñe bajo una filosofía de servicio y permita construir un ambiente de intensa empatía con el cliente en el momento de prestar el servicio como forma de garantizar la calidad de la interacción entre este y la empresa.

Finalmente, se debe ser capaz de manejar la brecha entre las expectativas de los clientes al demandar el servicio y el formato que se tiene preparado para entregarlo, mediante el establecimiento de mecanismos de retroalimentación que se originen en los clientes y que le permita a la empresa resolver en tiempo real, y a favor de los clientes involucrados, las quejas sobre el servicio y contar con una mayor precisión respecto de lo que los clientes quieren resolver con su consumo.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de investigación.

Por el tipo de investigación, el presente estudio reúne las condiciones necesarias para ser denominado como: **“INVESTIGACIÓN APLICADA”**.

3.2. Diseño y esquema de investigación.

Se tomó una muestra en la cual:

$$M = O \times r \text{ r } O_y$$

Donde:

M = Muestra.

O = Observación.

x = Selección de personal.

y = Calidad de servicio.

r = Relación de variables.

3.3. Población y muestra:

Población.

Para efectos de la investigación se delimitó como población de estudio a 846 administradores de medianas y grandes empresas industriales de Lima Metropolitana. La unidad de análisis lo constituyó el administrador de cada una de estas empresas. La información acerca de estas empresas industriales fue obtenida de los registros de la Sociedad Nacional de Industrias que datan del mes de Julio a Setiembre del 2012.

Muestra

La muestra óptima de administradores se obtuvo mediante la fórmula del muestreo aleatorio simple para estimar proporciones, fórmula que a continuación se detalla:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{e^2 (N-1) + Z^2 PQ}$$

Donde:

Z : Valor de la abscisa de la curva normal para una probabilidad del 95% de confianza.

p : Proporción de administradores que seleccionan al personal para brindar calidad en los servicios de la empresa. (**p = 0.5**, valor asumido debido al desconocimiento de P)

q : Proporción de administradores que no seleccionan al personal por lo que no brindan calidad en los servicios de la empresa. (**q = 0.5**, valor asumido debido al desconocimiento de P).

e : Margen de error 7%

N : Población que figura en la relación de empresas de la Sociedad Nacional de Industrias (846).

n : Tamaño óptimo de muestra.

Considerando un nivel de significancia de 95% y 7% como margen de error **n** fue:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (846)}{(0.07)^2 (846-1) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = 159 \text{ Administradores.}$$

La muestra de administradores fue seleccionado aleatoriamente del directorio de Medianas y Grandes Empresas Industriales que pertenecen a la Sociedad nacional de Industrias y fueron 159 empresas seleccionadas de un total de 846 empresas del tipo industrial, lo único que perseguimos fue que sean empresas que dentro de su forma de trabajo se hacía selección de personal.

3.4. Instrumentos de recolección de datos.

Instrumentos:

Los instrumentos que utilizamos para recolectar la información necesaria para esta investigación estuvieron conformados por el Cuestionario y la Entrevista no estructurada.

3.5. Técnicas de recojo, procesamiento y presentación de datos.

Técnicas.

La principal técnica que utilizamos en este estudio fue la Encuesta. Los instrumentos que utilizamos para recolectar la información necesaria para esta investigación estuvieron conformados por el Cuestionario y la Entrevista no estructurada.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Análisis Descriptivo

I. SOBRE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

a. *Cumplimiento de objetivos previstos*

¿Ha logrado cumplir con el objetivo de seleccionar a un buen grupo de personas para laborar en la empresa?.

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Definitivamente sí	49	31
b) Probablemente sí	79	50
c) Probablemente no	21	13
d) Definitivamente no	10	6
TOTAL	159	100%

INTERPRETACIÓN

Al observar las respuestas que nos presenta la interrogante, encontramos que el 50% de los encuestados indican que si han cumplido con el objetivo de la organización que esta referidos a seleccionar a la persona ideal para que labore en la empresa, el 31% señala que definitivamente si se ha seleccionado al recurso humano suficiente y necesario para organización; en cambio las dos últimas alternativas de la pregunta, en conjunto representan el 19% y tuvieron una posición contraria al grupo anterior, totalizando así el 100% de la muestra.

Analizando la información del párrafo anterior encontramos que cuando se selecciona al personal para que trabaje en una organización siempre es recomendable que se seleccione de acuerdo a las técnicas existentes para tal fin, a fin de evitar posteriores consecuencias, y ante el cual la mayoría de los encuestados confirman que se ha cumplido con el objetivo al momento de seleccionar al personal para estas empresas.

b. Coherencia de las Estrategias

¿Las estrategias implementadas por la empresa para la selección del personal son coherentes con las necesidades de la empresa?

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Definitivamente sí	110	69
b) Probablemente sí	49	31
c) Desconoce	0	0
d) Probablemente no	0	0
e) Definitivamente no	0	0
TOTAL	159	100%

INTERPRETACIÓN

En lo concerniente a las estrategias que se vienen implementando en las medianas y grandes empresas industriales para seleccionar al personal, encontramos que los administradores de estas organizaciones consideraron en un 69% que definitivamente las estrategias implementadas son coherentes con las necesidades de la organización, 31% en que era probable que dichas estrategias estén bien elaboradas, totalizando así el 100% de la muestra, que opino respecto a esta interrogante.

Si analizamos los datos que se presentan en la interrogante, se encuentran que la totalidad de los administradores que fueron consultados señalan que las empresas en referencia utilizan estrategias bien elaboradas, con el fin de captar el personal de acuerdo al perfil del puesto que ellos necesitan, por lo cual se reafirman en expresar que dichas estrategias bien siendo actualmente concordantes con las necesidades de estas organizaciones.

c. Políticas de la empresa para la selección del personal

¿Las políticas de la empresa son claras para la selección del personal?

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Definitivamente sí	49	31
b) Probablemente sí	58	36
c) Desconoce	0	0
d) Probablemente no	52	33
e) Definitivamente no	0	0
TOTAL	159	100%

INTERPRETACIÓN

Si tratamos sobre la claridad de las políticas que se vienen utilizando en las medianas y grandes empresas para poder seleccionar a su personal, los resultados nos demuestran lo siguiente: 36% considera que probablemente si dichas políticas vienen siendo claras a la hora de seleccionar al personal y 31% son más coherentes en lo expresado y lo reafirman indicando, que definitivamente si las políticas en forma general que se emplean en estas organizaciones, verdaderamente permiten captar a las personas ideales de acuerdo al puesto: sin embargo un 33% opino todo lo contrario en comparación a los anteriores, sumando así el 100% de la muestra.

Al observar esta información, no queda dudas que las políticas empleadas por las empresas, para captar a su personal tienen que ser las más apropiadas, de lo contrario no permitirían alcanzar los objetivos organizacionales, en razón que el recurso humano es el más importante de los que se cuentan actualmente y en el caso de las empresas industriales, mucho más importante será debido el rol que tienen que cumplir.

d. Frecuencia de empleo de técnicas para seleccionar personal

¿Con qué frecuencia utiliza técnicas de selección de personal?

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Siempre	24	15
b) Casi siempre	72	45
c) Algunas veces	48	30
d) Casi nunca	15	10
e) Nunca	0	0
TOTAL	159	100%

INTERPRETACIÓN

En cuanto a la frecuencia del empleo de las técnicas que se utilizan para seleccionar el personal, el 45% indica que casi siempre utilizan estas técnicas cuando quieren captar recursos humanos para su organización, 30% señala que lo llevan a cabo algunas veces y de acuerdo a los criterios y políticas de las empresas, 15% aseguran que siempre las utilizan y el 10% restante, indican que casi nunca las utilizan, totalizando así el 100% de la muestra.

Si analizamos los datos presentados en el párrafo anterior, nos vamos a dar cuenta que en las medianas y grandes empresas industriales, contando con personal de sociólogos, psicólogos y otros profesionales, se aplican dichas técnicas, las cuales tienen por finalidad captar a la persona ideal al puesto y sobre todo cuando se trata de ciertos puestos y cargos importantes esta selección difiere una del otro como también visualizando los objetivos que tienen previstos.

e. *Aplica metodologías de selección de personal*

¿Aplican metodologías de selección de personal que responden a la realidad de la empresa?.

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Siempre	24	15
b) Casi siempre	72	45
c) Algunas veces	48	30
d) Casi nunca	15	10
e) Nunca	0	0
TOTAL	159	100%

INTERPRETACIÓN

Sobre la metodología que vienen utilizando las medianas y grandes empresas industriales, para seleccionar al personal, el 45% señaló que casi siempre las aplican estas responden de todas maneras a la realidad de la empresa, 30% señalan que esto sucede algunas veces, 15% en que casi siempre las vienen aplicando y el 10% restante en que casi nunca las aplica, totalizando así el 100% de la muestra que opino sobre las metodologías de selección de personal.

Interpretando estos datos que están referidos a la pregunta, encontramos en la parte porcentual que la gran mayoría las viene utilizando para seleccionar al personal, y estas responden a la realidad de la organización: al cual al no dudarlo es muy significativo, en razón que estas empresas tal como se está presentando actualmente la realidad del país, vienen profesionalizándose desde el momento que captan sus recursos, en razón que buscan objetivos concretos y el recurso humano, es el principal activo con el cual actualmente cuentan.

f. *Aplica profesionalmente pruebas físicas y psicológicas*

¿Las pruebas físicas y psicológicas se están realizando de manera profesional?

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Totalmente	70	44
b) Parcialmente	89	56
c) Nada	0	0
TOTAL	159	100%

INTERPRETACIÓN

En lo concerniente a las pruebas físicas y psicológicas que se vienen aplicando para captar personal en estas empresas, el 56% de los administradores de las empresas industriales en referencia, consideran que las emplean en forma parcial, y el 46% restante, indican que ambas pruebas son necesarias actualmente en las organizaciones modernas y que estas deben responder a las políticas de la organización, debido que garantizan la idoneidad del recurso humano.

Analizando dicha información, se aprecia que el empleo de estas pruebas, garantizan a plenitud la idoneidad del recurso humano que se capte o de lo contrario, también permite trabajar con personal de acuerdo al cargo y puesto que ocupa. Además se entiende, que ambas pruebas, son necesarias con un respaldo para la gestión del personal.

g. Personal responde a expectativas de producción

¿En general, el personal responde a las expectativas de producción de la empresa?

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Definitivamente sí	61	38
b) Probablemente sí	81	51
c) Desconoce	17	11
d) Probablemente no	0	0
e) Definitivamente no	0	0
TOTAL	159	100%

INTERPRETACIÓN

Sobre las expectativas que genera el personal que se capta respecto a la producción de la empresa, encontramos que el 51% de los encuestados, considera que si es probablemente verdadero que al seleccionarse adecuadamente a los recursos humanos estos deben responder a las expectativas de producción de la empresa, el 38% indica que definitivamente si el personal que se capta es idóneo, debe responder necesariamente a las expectativas de producción de las medianas y grandes empresas industriales de Lima Metropolitana y el 11% restante, señaló desconocer, totalizando así el 100% de la muestra.

Al interpretar estos datos, encontramos que los recursos humanos que se encuentran debidamente seleccionados, responden a las expectativas de la organización en cuanto a la producción, lo cual significa que el recurso humano debidamente seleccionado, va ser mas útil para las organizaciones y desde luego va a permitir lograr las expectativas de estas organizaciones.

h. Frecuencia que renueva personal de servicio al cliente

¿Con qué frecuencia renueva personal de servicio al cliente de tal forma que pueda brindar un adecuado servicio?

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Siempre	64	40
b) Casi siempre	72	45
c) Algunas veces	23	15
d) Casi nunca	0	0
e) Nunca	0	0
TOTAL	159	100%

INTERPRETACIÓN

Sobre la frecuencia con la cual se renueva al personal de servicio al cliente, encontramos que el 45% casi siempre viene renovando al personal de su organización, 40% indica que ellos siempre lo llevan a cabo y el 15% restante en que algunas veces esto sucede, totalizando así el 100% de la muestra.

En cuanto a la interpretación de esta información, se aprecia que la gran mayoría de las medianas y grandes empresas industriales de Lima, vienen renovando el personal de servicio al cliente, y lo hacen con el fin que este servicio sea el más adecuado, sobre todo si tenemos en cuenta que actualmente lo que se encuentra de moda es que el personal que tiene contacto con el público además de darle la información que solicita, también se exige que su trato, fineza otras sea el ideal, facilitando así que el servicio sea el apropiado.

II.- **SOBRE CALIDAD DE SERVICIO**

i. Mejoramiento continuo de los procesos

¿Existe una filosofía de mejoramiento continuo de los procesos, dentro de la empresa?

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Totalmente	63	40
b) Parcialmente	96	60
c) Nada	0	0
TOTAL	159	100%

INTERPRETACIÓN

En cuanto si existe una verdadera filosofía de mejoramiento de los procesos, a nivel de las medianas y grandes empresas industriales, encontramos que el 60% de los consultados, indica que en cuanto a la filosofía de mejoramiento continuo de los procesos, se puede decir que parcialmente se viene cumpliendo, mientras tanto el otro 40% indica que se lleva a cabo en forma total, sumando de esta forma el 100% de los que opinaron si existe una filosofía en cuanto a los procesos que tienen las empresas.

Al interpretar estos datos, no cabe duda que la filosofía de mejoramiento continuo de los procesos, está presente, lo cual debe mantener esa tendencia a fin que sea total y tratándose de medianas y grandes empresas, se hace necesario debido que el actual sistema, así lo exige, lo cual va a incidir favorablemente desde el punto de vista empresarial.

j. Percepción de satisfacción de clientes

¿Cómo percibe la satisfacción de sus clientes?

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Excelente	50	32
b) Bueno	80	50
c) Regular	29	18
d) Malo	0	0
e) Pésimo	0	0
TOTAL	159	100%

INTERPRETACIÓN

En cuanto a la forma de cómo percibe la satisfacción de sus clientes, el 50% considera que observa que la satisfacción podría ser calificada muy buena, 32% la considera como excelente y el 18% restante como regular, totalizando así el 100% de la muestra que opino respecto a la percepción de la satisfacción de sus clientes.

Analizando estos datos nos permite apreciar que los clientes se sienten satisfechos de los servicios que se brindan en estas empresas, lo cual es muy importante en razón que las organizaciones actualmente se encuentran empeñadas en satisfacer a los clientes; por lo tanto conocer sobre aspectos vinculados con la percepción de los mismos facilita llevar a cabo un trabajo más ordenado y profesional.

k. Servicio que proporciona a clientes

¿El servicio que proporciona a sus clientes es de acuerdo a su satisfacción como clientes?

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Siempre	85	53
b) Casi siempre	56	35
c) Algunas veces	18	11
d) Casi nunca	0	0
e) Nunca	0	0
TOTAL	159	100%

INTERPRETACIÓN

En lo concerniente a esta información que está relacionada al servicio que se presta a los clientes y la satisfacción de los mismos, el 53% considera que dicho servicio está en relación a la satisfacción del cliente, 35% señala que casi siempre toman en consideración estos aspectos y el 11% restante, indica que esto sucede algunas veces, totalizando así el 100% de la muestra.

Al interpretar la parte porcentual de la pregunta, casi la totalidad de los administradores que fueron consultados, consideran que el servicio que uno brinda a nivel organizacional, siempre debe tener presente el nivel de satisfacción que logran los clientes, no hacerlo es estar de espaldas a la realidad y actualmente de acuerdo a la competitividad existente, o principal es que el servicio satisfaga a los clientes y o usuarios.

I. Personal de atención al cliente es rápida y oportuna

¿Cuenta con personal de atención al cliente, rápida y oportuna?

ALTERNATIVAS	Fi	%
a) Definitivamente sí	40	25
b) Probablemente sí	60	38
c) Desconoce	0	0
d) Probablemente no	44	28
e) Definitivamente no	15	9
TOTAL	159	100%

INTERPRETACIÓN

Sobre esta parte de la pregunta está referido con la atención al cliente, el 38% indica que probablemente si la atención que brindan es rápida y oportuna, 28% opina todo lo contrario, 25% considera que definitivamente si debe tenerse presente y el 9% restante no comparte lo expresado en líneas anteriores, sumando de esta forma el 100% de la muestra.

Analizando la información antes indicada, se aprecia que la gran mayoría de las empresas industriales vienen considerando todos estos aspectos vinculados con la atención al cliente, y dentro de otros si esta es rápida y oportuna, mucho mejor será debiendo llegarse a personalizar la atención al cliente y los logros que se obtendrán a nivel empresarial, serán muchos mejores.

m. Personal que atiende al público es idóneo

¿El personal que labora en atención al público es el idóneo?

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Totalmente	68	43
b) Parcialmente	60	38
c) Nada	31	19
TOTAL	159	100%

INTERPRETACIÓN

En lo concerniente al personal que viene trabajando en la atención al público, encontramos que el 43% señala que totalmente los recursos humanos que trabajan en contacto con el público, ellos consideran que es el idóneo, 38% indican que podrían calificarlo como parcialmente y el 19% de los administradores, indica que no es el más idóneo, sumando así el 100% de la muestra.

Analizando la información, podemos encontrar que la atención al público de parte del personal que labora en estas áreas, se considera mayormente que es el idóneo, sin embargo también existe un grupo menor que señala que esta atención de este personal es parcialmente cubierta por personal idóneo y con menor porcentaje las últimas de las alternativas; lo cual demuestra que el personal que está de acuerdo con el público es el más apropiado y permanente pero reuniendo las condiciones idóneas para cumplir esta misión.

n. El cliente es lo primero

¿El cliente es lo primero, por eso recibe exactamente lo que el producto describe?

ALTERNATIVAS	Fi	%
a) Siempre	147	92
b) Casi siempre	12	8
c) Algunas veces	0	0
d) Casi nunca	0	0
e) Nunca	0	0
TOTAL	159	100%

INTERPRETACIÓN

Revisando los alcances que nos presenta dicha interrogante que está referida a establecer si el cliente es lo primero, el 92% de los consultados, que son administradores de las medianas y grandes empresas industriales, indican que siempre el cliente ha sido el primero, cuya posición no ha sido compartida a plenitud por el 8%, sumando así el 100% de la muestra.

Analizando estos datos, podemos darnos cuenta que en cualquier organización que se trate, el cliente debe tener el máximo de atenciones, no hacerlo es colisionar con lo que el cliente desea y por último este tratará de buscar el servicio a nivel de otra organización: por lo tanto a nivel empresarial debe dársele el máximo de prioridad en cuanto atención al cliente.

o. Cuenta con recurso humano e infraestructura adecuada

¿En general, cuenta con el recurso humano e infraestructura para brindar un adecuado servicio al cliente?

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Excelente	21	13
b) Bueno	94	59
c) Regular	44	28
d) Bajo	0	0
e) Nada	0	0
TOTAL	159	100%

INTERPRETACIÓN

En lo referente si cuentan las medianas y grandes empresas industriales con el recurso humano y la infraestructura apropiada para dar un buen servicio al cliente, los administradores que fueron consultados sobre esta pregunta, en el 59% consideran que tanto el recurso humano como la infraestructura pueden calificarla como buena, 28% la consideran como regular, 13% como excelente, totalizando así el 100% de la muestra.

Al interpretar esta información y revisando lo expuesto por los encuestados, consideran que verdaderamente ambos recursos se interrelacionen para brindar un buen servicio al cliente, lo que permite a nivel de gestión de aprovecharlo, con el fin que el usuario del servicio que recibe salga satisfecho pero al haber recibido un servicio de calidad en forma oportuna.

4.2. Contrastación de hipótesis. Análisis inferencial

H_0 : Si los objetivos previstos en la selección del personal se alcanzan, entonces es independiente al mejoramiento continuo de los procesos en estas empresas

H_1 : Si los objetivos previstos en la selección del personal se alcanzan, entonces incidirán favorablemente en el mejoramiento continuo de los procesos en estas empresas

Cumplimiento de los objetivos	Mejoramiento continuo de los procesos		Total
	Totalmente	Parcialmente	
Definitivamente sí	19	30	49
Probablemente si	33	46	79
Desconoce	0	0	0
Probablemente no	7	14	21
Definitivamente no	4	6	10
Total	63	96	159

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de prueba: La prueba Ji Cuadrado:

$$\chi^2 = \sum \sum (O_{ij} - E_{ij})^2 / E_{ij}$$

3. Nivel de significancia: sean $\alpha=0.05$
4. Regla de decisión: A un nivel de significancia de 0.05, Rechazar hipótesis nula (H_0) si Ji cuadrado tabular con $(f-1)*(c-1) = (3-1)(2-1) = 2$, es superior a Ji cuadrado experimental. $\chi^2_{(0.05,2)}=0.5991$.

5. Cálculo de la estadística de prueba. Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \sum \sum (O_{ij} - E_{ij})^2 / E_{ij} = 0.74406$$

6. Decisión estadística: Dado que 0.74406 es superior a 0.5991, se acepta H_0 .
7. Conclusión: Si los objetivos previstos en la selección del personal se alcanzan, entonces incidirán favorablemente en el mejoramiento continuo de los procesos en estas empresas.

Hipótesis b:

H_0 : Si las estrategias previstas en la selección del personal son coherentes con lo que necesitan estas organizaciones, entonces es independiente a que los usuarios están satisfechos por el servicio recibido en las Medianas y Grandes Empresas Industriales de Lima Metropolitana

H_1 : Si las estrategias previstas en la selección del personal son coherentes con lo que necesitan estas organizaciones, entonces incidirán garantizando que los usuarios están satisfechos por el servicio recibido en las Medianas y Grandes Empresas Industriales de Lima Metropolitana.

Coherencia de las estrategias	Satisfacción del cliente					Total
	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo	
Definitivamente sí	15	76	19	0	0	110
Posiblemente sí	35	4	10	0	0	49
Total	50	80	29	0	0	159

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de prueba: La prueba Ji Cuadrado:

$$\chi^2 = \sum \sum (O_{ij} - E_{ij})^2 / E_{ij}$$

3. Nivel de significancia: sean $\alpha = 0.05$
4. Regla de decisión: A un nivel de significancia de 0.05, Rechazar hipótesis nula (H_0) si Ji cuadrado tabular con $(f-1) \cdot (c-1) = (2-1)(3-1) = 2$, es superior a Ji cuadrado experimental. $\chi^2_{(0.05, 2)} = 5.991$.
5. Cálculo de la estadística de prueba. Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \sum \sum (O_{ij} - E_{ij})^2 / E_{ij} = 0.62239$$

6. Decisión estadística: Dado que 0.62239 es superior a 5.991, se acepta H_0 .

7. Conclusión: Si las estrategias previstas en la selección del personal son coherentes con lo que necesitan estas organizaciones, entonces incidirán garantizando que los usuarios están satisfechos por el servicio recibido en las Medianas y Grandes Empresas Industriales de Lima Metropolitana.

Hipótesis c:

H₀ : Si el empleo de las políticas institucionales constituyen lineamientos claros para seleccionar personal, entonces es independiente para que la atención sea rápida y oportuna

H₁ : Si el empleo de las políticas institucionales constituyen lineamientos claros para seleccionar personal, entonces incidirán favorablemente para que la atención sea rápida y oportuna

Políticas de la empresa para la selección del personal	Atención rápida y oportuna				Total
	Def. sí	Prob. sí	Prob. no	Def. no	
Definitivamente si	6	10	30	3	49
Probablemente sí	16	21	13	8	58
Probablemente no	18	29	1	4	52
Total	40	60	0	44	159

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.

2. Estadística de prueba: La prueba Ji Cuadrado:

$$\chi^2 = \sum \sum (O_{ij} - E_{ij})^2 / E_{ij}$$

3. Nivel de significancia: sean $\alpha = 0.05$

4. Regla de decisión: A un nivel de significancia de 0.05, Rechazar hipótesis nula (H_0) si Ji cuadrado tabular con $(f-1)*(c-1) = (3-1)(3-1) = 4$ grados de libertad, es superior a Ji cuadrado experimental.

$$\chi^2_{(0.05, 4)} = 9.488$$

5. Cálculo de la estadística de prueba. Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \sum \sum (O_{ij} - E_{ij})^2 / E_{ij} = 9.97994$$

6. Decisión estadística: Dado que 9.97994 es superior a 9.488, se acepta H_0 .

7. Conclusión: Si el empleo de las políticas institucionales constituyen lineamientos claros para seleccionar personal, entonces incidirán favorablemente para que la atención sea rápida y oportuna.

Hipótesis d:

H_0 : Si la selección de personal se lleva a cabo aplicando políticas claras, técnicas y procedimientos adecuados para estos fines, entonces es independiente a la idoneidad en el personal a captar para estas empresas

H₁ : Si la selección de personal se lleva a cabo aplicando políticas claras, técnicas y procedimientos adecuados para estos fines, entonces garantizará la idoneidad en el personal captado para estas empresas.

Políticas claras para la selección del personal	El personal es idóneo			Total
	Totalmente	Parcialmente	Nada	
Definitivamente sí	22	10	17	49
Probablemente sí	32	16	10	58
Probablemente no	14	34	4	52
Total	68	60	31	159

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de prueba: La prueba Ji Cuadrado:

$$\chi^2 = \sum \sum (O_{ij} - E_{ij})^2 / E_{ij}$$

3. Nivel de significancia: sean $\alpha = 0.05$
4. Regla de decisión: A un nivel de significancia de 0.05, Rechazar hipótesis nula (H_0) si Ji cuadrado tabular con $(f-1) \cdot (c-1) = (3-1)(3-1) = 4$ grados de libertad, es superior a Ji cuadrado experimental. $\chi^2_{(0.05, 4)} = 0.9488$.
5. Cálculo de la estadística de prueba. Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \sum \sum (O_{ij} - E_{ij})^2 / E_{ij} = 0.33953$$

6. Decisión estadística: Dado que 0.33953 es inferior a 0.9488, se rechaza H_0 .
7. Conclusión: Si la selección de personal se lleva a cabo aplicando políticas claras, técnicas y procedimientos adecuados para estos fines, entonces garantizará la idoneidad en el personal captado para estas empresas.

Hipótesis e:

H_0 : La metodología que vienen empleando para seleccionar el personal es coherente con la realidad de este sector, pero es independiente al mejoramiento continuo de los procesos en las empresas industriales.

H_1 : La metodología que vienen empleando para seleccionar el personal es coherente con la realidad de este sector, y está orientada al mejoramiento continuo de los procesos en las empresas industriales.

Uso de metodologías para la selección de personal	Existe mejoramiento continuo en los procesos		Total
	Total	Parcial	
Siempre	15	9	24
Casi siempre	30	42	72
Algunas veces	14	34	48
Casi siempre	4	11	15
Total	63	96	0
			159

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de prueba: La prueba Ji Cuadrado:

$$\chi^2 = \sum \sum (O_{ij} - E_{ij})^2 / E_{ij}$$

3. Nivel de significancia: sean $\alpha=0.05$
4. Regla de decisión: A un nivel de significancia de 0.05, Rechazar hipótesis nula (H_0) si Ji cuadrado tabular con $(f-1)*(c-1) = (4-1)(2-1) = 3$ grados de libertad, es superior a Ji cuadrado experimental.
 $\chi^2_{(0.05, 3)} = 0.781$.
5. Cálculo de la estadística de prueba. Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \sum \sum (O_{ij} - E_{ij})^2 / E_{ij} = 0.93591$$

6. Decisión estadística: Dado que 0.93591 es superior a 0.781, se acepta H_0 .
7. Conclusión: La metodología que vienen empleando para seleccionar el personal es coherente con la realidad de este sector, y está orientada al mejoramiento continuo de los procesos en las empresas industriales.

Hipótesis f:

H₀: Las pruebas físicas y psicológicas se vienen aplicando con personal profesional y empleando técnicas y procedimientos adecuados para estos fines; pero es independiente a garantizar que los clientes y/o usuarios se sientan satisfechos por el servicio recibido.

H₁: Las pruebas físicas y psicológicas se vienen aplicando con personal profesional y empleando técnicas y procedimientos adecuados para estos fines; lo cual, viene garantizando que los clientes y/o usuarios se sientan satisfechos por el servicio recibido.

Aplica profesionalmente pruebas físicas y psicológicas	Satisfacción del cliente			Total
	Excelente	Bueno	Regular	
Totalmente	20	30	20	70
Parcialmente	30	50	9	89
Total	50	80	29	159

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de prueba: La prueba Ji Cuadrado:

$$\chi^2 = \sum \sum (O_{ij} - E_{ij})^2 / E_{ij}$$
3. Nivel de significancia: sean $\alpha = 0.05$
4. Regla de decisión: A un nivel de significancia de 0.05, Rechazar

hipótesis nula (H_0) si Ji cuadrado tabular con $(f-1)*(c-1) = (2-1)(3-1) = 2$ grados de libertad, es superior a Ji cuadrado experimental.
 $\chi^2_{(0.05, 2)} = 0.5991$.

5. Cálculo de la estadística de prueba. Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \sum \sum (O_{ij} - E_{ij})^2 / E_{ij} = 0.73317$$

6. Decisión estadística: Dado que 0.73317 es superior a 0.5991, se acepta H_0 .
7. Conclusión: Las pruebas físicas y psicológicas se vienen aplicando con personal profesional y empleando técnicas y procedimientos adecuados para estos fines; lo cual, viene garantizando que los clientes y/o usuarios se sientan satisfechos por el servicio recibido.

Hipótesis General:

H_0 : La selección del personal llevada a cabo sin las técnicas y procedimientos apropiados para estos fines, incide directamente en la calidad del servicio a nivel de las Medianas y Grandes Empresas Industriales de Lima Metropolitana.

H_1 : La selección del personal llevada a cabo con las técnicas y procedimientos apropiados para estos fines, incide de manera favorable en la calidad del servicio a nivel de las Medianas y Grandes Empresas Industriales de Lima Metropolitana.

Selección de personal	Calidad de servicio			Total
	Excelente			
Muy adecuado	5	29	8	42
Adecuado	10	43	16	69
Regular	15	6	17	38
Inadecuado	2	5	3	10
Total	32	83	44	159

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de prueba: La prueba Ji Cuadrado:

$$\chi^2 = \sum \sum (O_{ij} - E_{ij})^2 / E_{ij}$$

3. Nivel de significancia: sean $\alpha = 0.05$
4. Regla de decisión: A un nivel de significancia de 0.05, Rechazar hipótesis nula (H_0) si Ji cuadrado tabular con $(f-1) \cdot (c-1) = (3-1)(3-1) = 4$ grados de libertad, es superior a Ji cuadrado experimental.

$$\chi^2_{(0.05, 4)} = 0.9488$$

5. Cálculo de la estadística de prueba. Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \sum \sum (O_{ij} - E_{ij})^2 / E_{ij} = 0.247662$$

6. Decisión estadística: Dado que 0.247662 es inferior a 0.9488, se rechaza H_0 .

7. Conclusión: La selección del personal llevada a cabo con las técnicas y procedimientos apropiados para estos fines, incide de

manera favorable en la calidad del servicio a nivel de las Medianas y Grandes Empresas Industriales de Lima Metropolitana.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

1. Como resultado del trabajo de campo se ha establecido que los objetivos previstos en la selección del personal, inciden favorablemente en el mejoramiento continuo de las medianas y grandes empresas industriales.
2. Se ha establecido que las estrategias consideradas en la selección del personal, son coherentes con lo que tienen previsto estas empresas, garantizando así la satisfacción de los usuarios por el servicio que reciben a nivel de las Medianas y Grandes Empresas Industriales de Lima Metropolitana.
3. Como producto de la contrastación de hipótesis, se ha demostrado que el empleo de las políticas institucionales constituyen lineamientos claros para la selección del personal, lo que a su vez permite que la atención al cliente sea rápida y oportuna.
4. Los resultados logrados han permitido establecer que la selección de personal se lleva a cabo aplicando políticas claras, técnicas y procedimientos adecuados para estos fines, lo que garantiza la idoneidad en el personal captado a favor de las empresas industriales de Lima Metropolitana.
5. El estudio ha dejado en claro que la metodología que vienen empleando éstas empresas para seleccionar al personal, es coherente con la realidad de este sector y se orienta al mejoramiento continuo de los procesos a nivel de estas empresas industriales.
6. Como resultado de la investigación se ha podido identificar que las pruebas físicas y psicológicas se vienen aplicando con personal profesional y empleando técnicas y procedimientos adecuados para

estos fines; lo cual, viene garantizando que los clientes y/o usuarios se sientan satisfechos por el servicio recibido.

- 7.** Finalmente, el estudio ha demostrado que la selección del personal llevada a cabo con las técnicas y procedimientos apropiados para estos fines, incide directamente en la calidad del servicio a nivel de las Medianas y Grandes Empresas Industriales de Lima Metropolitana.

SUGERENCIAS

1. Es conveniente que dada la importancia que tiene la selección de personal, las organizaciones empresariales deben emplear este procedimiento para captar los recursos humanos para su organización, lo cual permite por un lado alcanzar los objetivos previstos y por otra parte contar con recursos humanos calificados.
2. Es necesario que la selección de los recursos humanos se haga con el apoyo de profesionales idóneos para estos fines, en razón que las técnicas e instrumentos que se aplican, necesitan de profesionales idóneos en el manejo de estos instrumentos, facilitando así al personal adecuado de acuerdo al perfil que requiere la organización.
3. Finalmente, las organizaciones industriales deben contar con personal calificado, para lo cual se hace necesario la evaluación de los recursos humanos que se dispone, lo cual debe hacerse contando con el apoyo de profesionales idóneos que colaboren, teniendo en cuenta los perfiles que faciliten su selección.

BIBLIOGRAFÍA

1. **BARADA**, Paul W..**REFERENCE CHECKING IS MORE IMPORTANT THAN EVER**, Editorial HRMagazine, tercera edición, Estados Unidos, 2002, pp.498
2. **BEHLING**, Orlando. **EMPLOYEE SELECTION: WILL INTELLIGENCE AND CONSCIENTIOUSNESS DO THE JOB**, Editorial Academy of Management Executive, Vol.12, No.1, Estados Unidos, 2004, pp.475
3. **MUCHINSKY**, Paul M..**PSICOLOGÍA APLICADA AL TRABAJO**, Editorial Thomson, segunda reimpresión, España, 2004, pp.500
4. **FURNHAM**, Adrian. **PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL. EL COMPORTAMIENTO DEL INDIVIDUO EN LAS ORGANIZACIONES**, Editorial Oxford, primera edición, México, 1997, pp.748
5. **STONER**, James A.F.; **FREEMAN**, R. Edward y **GILBERT JR.**, Daniel R..**ADMINISTRACIÓN**, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A., sexta edición, México, 1996, pp.764
6. **LEVINSON**, Marc. **AYUDA DESEADA-RENUENTE**, Editorial Newsweek, tercera edición, Estados Unidos, 1994, pp.172
7. **WERTHER**, William B. y **DAVIS**, Keith. **ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS**, Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V., quinta edición, México, 2000, pp.582
8. **DESSLER**, Gary. **ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A., sexta edición, México, 1996, pp.715
9. **STEWART**, Thomas A..**IN SEARCH OF ELUSIVE TECH WORKERS**, Editorial Fortune, primera edición, Estados Unidos, 2001, pp.452
10. **TYLER**, Kathryn. **EMPLOYEES CAN HELP RECRUIT NEW TALENT**, Editorial HMM, tercera edición, Estados Unidos, 2000, pp.483
11. **DE CENZO**, David A. y **ROBBINS**, Stephen P..**ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**, Editorial LimusaWiley, primera reimpresión, México, 2003, pp.546
12. **MONTGOMERY**, Clifford E..**ORGANIZATIONAL FIT IS KEY TO JOB SUCESS**, Editorial HRMagazine. Tercera edición, Estados Unidos, 2004, pp.487

13. **RANDALL, E. James y RANDALL, Cindy H.** REVIEW OF SALESPERSON SELECTIONS TECHNIQUES AND CRITERIA: A MANAGERIAL APPROACH, Editorial International Journal of Research in Marketing, Vol. 7, No.2, Estados Unidos, 2002, pp.495
14. **HENKOFF, Ronald..FINDING, TRAINING, AND KEEPING THE BEST SERVICE WORKERS**, Editorial Fortune, quintaedición, Estados Unidos, 2003, pp.486
15. **OVERMAN, Stephenie. BIZARRE QUESTIONS AREN'T THE ANSWER**, Editorial HRMagazine, segunda edición, Estados Unidos, 2001, pp.418
16. **MCMORRIS, Frances A..EX-BOSSES FACE LESS PERIL GIVING HONEST JOB REFERENCES**, Editorial The Wall Street Journal, cuartaedición, Estados Unidos, 2004, pp.436
17. **BOWEN, David E.; LEDFORD, Gerald E. y NATHAN, Barry R... HIRING FOR THE ORGANIZATION, NOT HE JOB**, Editorial Academy of Management Executive, Vol.5, No.4, Estados Unidos, 2004, pp.451
18. **JACKSON, Sandra y MCGRANE, Nan. GET APPLICATION FORM BEFORE OFFERING JOB**, Editorial HR News, primeraedición, Estados Unidos, 2001, pp.452
19. **SMITH, M. C.; SMITH, J. M. y GEORGE, D.I..IMPROVING ACCESS THROUGH A SOFTWARE DESING FOR THE WEIGHTED APPLICATION FORM**, Editorial Journal of Occupational Psychology, Vol.61, No.3, Estados Unidos, 2003, pp.464
20. **SEGAL, Jonathan A..TAKE APPLICANTS FOR A TEST DRIVE**, Editorial HRMagazine, cuarta edición, Estados Unidos, 2005, pp.522
21. **BORMAN, Walter C. y HALLMAN, Glenn L..OBSERVATION ACCURACY FOR ASSESSORS OF WORK SAMPLE PERFORMANCE: CONSISTENCY ACROSS TASK AND INDIVIDUAL DIFFERENCES CORRELATES**, Editorial Journal of Applied Psychology, Vol.76, No.4, Estados Unidos, 2004, pp.396
22. **MAURER, Steven D. y LEE, Thomas W...SITUATIONAL INTERVIEW ACCURACY IN A MULTIPLE RATING CONTEXT**, Editorial Academy of Management Best Papers Proceedings, segundaedición, Estados Unidos, 2004, pp.436
23. **POWELL, Gary N. y GOULET, Laurel R...RECRUITERS AND APPLICANTS REACTIONS TO CAMPUS INTERVIEWS AND EMPLOYMENT DECISIONS**, Editorial Academy of Management Journal, Vol. 39, No.6, Estados Unidos, 2005, pp.1640

24. **GULTINAN**, Joseph P.; **PAUL**, Gordon W. y **MADDEN**, Thomas J..**GERENCIA DE MARKETING. Estrategias y Programas**, Editorial McGraw-Hill, sexta edición, Colombia, 1998, pp.470
25. **GRONROOS**, C. **MARKETING Y GESTIÓN DE SERVICIOS**, Editorial Díaz de Santos, primera edición, Madrid-España, 1994, pp. 312
26. **NAVA CHACÍN**, Marbelis del Rosario. **LA CALIDAD DEL SERVICIO**, Editorial Tucker EnergyServices, primera edición, Venezuela, 2004, pp.278
27. **LAMB**, Charles W.; **HAIR**, Joseph F. y **MCDANIEL**, Carl. **MARKETING**, Editorial Thomson, sexta edición, México, 2002, pp.751
28. **KERIN**, Roger D.; **BERKOWITZ**, Eric N. y **HARTLEY**, Steven W. y **RUDELIUS**, William. **MARKETING**, Editorial McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V., séptima edición, México, 2004, pp.857
29. **HOFFMAN**, K. Douglas y **BATESON**, John E..**FUNDAMENTOS DE MARKETING DE SERVICIOS. Conceptos, Estrategias**, Editorial Thomson, segunda edición, México, 2002, pp.569
30. **ZEITHAML**, Valarie A.; **PARASURAMAN**, A. y **BERRY**, Leonard L..**ENTREGAR SERVICIO DE CALIDAD: OPINIONES Y EXPECTATIVAS DEL CLIENTE QUE BALANCEAN**, Editorial Free Press, primera edición, Estados Unidos, 1990, pp.671
31. **RUBEL**, Chad. **GERENTES COMPRAN EN CALIDAD CUANDO ELLOS VEN ESTO TRABAJAR**, Editorial Nuevo Marketing, primera edición, Estados Unidos, 1996, pp.298
32. **LÓPEZ**, M. C.; **SERRANO**, A. y **SARAVIA**, M..**UNA PROPUESTA DE MODELO ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO**, Editorial Empresa, primera edición, España, 2001, pp.475
33. **CUERVO**, A..**INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, Editorial Civitas, cuarta edición, Madrid-España, 2001, pp.624
34. **VASQUEZ**, R. y **DÍAZ**, A..**EL CONOCIMIENTO DE LAS EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES: UNA PIEZA CLAVE DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN EL TURISMO**, Editorial Economía, segunda edición, España, 2002, pp.399
35. **LLORENS MONTES**, Francisco Javier. **UNA EVALUACION DE LA RELACION ENTRE CALIDAD DE SERVICIO, SATISFACCION Y ACTITUDES DEL CLIENTE**, Editorial Esic-Market, tercera edición, España, 1996, pp.532

36. **DIPBOYE, Robert L. ENTREVISTAS DE LA SELECCIÓN: PERSPECTIVAS DE PROCESOS**, Editorial Cincinnati, primera edición, Estados Unidos, 1992, pp.210
37. **DIPBOYE, Robert L.; SMITH, Carla S. y HOWELL, William C. ENTENDER LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL Y DE ORGANIZACIÓN**, Editorial HarcourtBrace, cuarta edición, Estados Unidos, 1994, pp.321
38. **ROBINSON, D. SELECCIÓN CONTENIDO-ORIENTADA DEL PERSONAL EN UN AJUSTE DE LA PEQUEÑA EMPRESA**, Editorial Addison-Wesley, tercera edición, Estados Unidos, 1981, pp.387
39. **SMITH, M. y ROBERTSON, I. AVANCES EN LA SELECCIÓN Y EL GRAVAMEN**, Editorial John Wiley, primera edición, Estados Unidos, 1989, pp.548

CUESTIONARIO

I.- SOBRE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

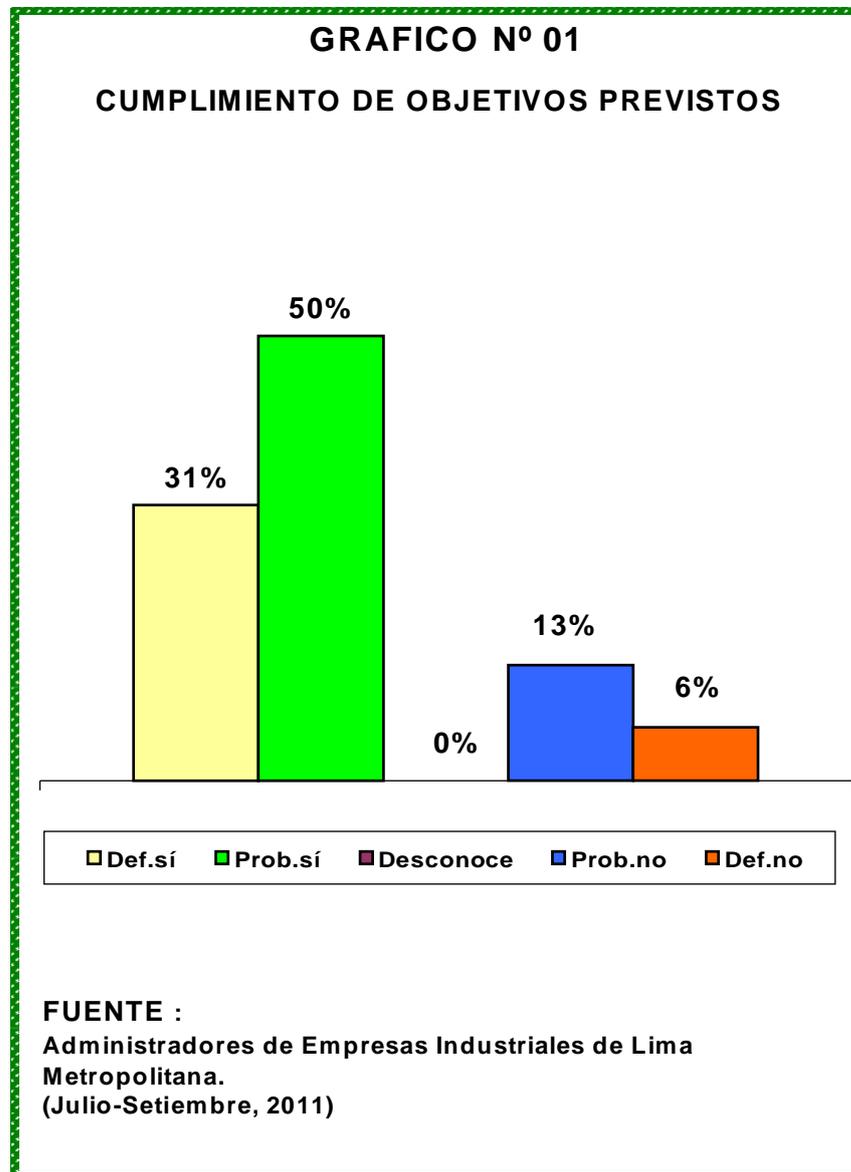
- 1.- ¿Ha logrado cumplir con el objetivo de seleccionar a un buen grupo de personas para laborar en la empresa?
- a) Definitivamente sí
- b) Probablemente sí
- c) Desconoce
- d) Probablemente no
- e) Definitivamente no
- 2.- ¿Las estrategias implementadas por la empresa para la selección del personal son coherentes con las necesidades de la empresa?
- a) Definitivamente sí
- b) Probablemente sí
- c) Desconoce
- d) Probablemente no
- e) Definitivamente no
- 3.- ¿Las políticas de la empresa son claras para la selección del personal?
- a) Definitivamente sí
- b) Probablemente sí
- c) Desconoce
- d) Probablemente no
- e) Definitivamente no
- 4.- ¿Con qué frecuencia utiliza técnicas de selección de personal?
- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Algunas veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca
- 5.- ¿Aplican metodologías de selección de personal que responden a la realidad de la empresa?
- a) Siempre

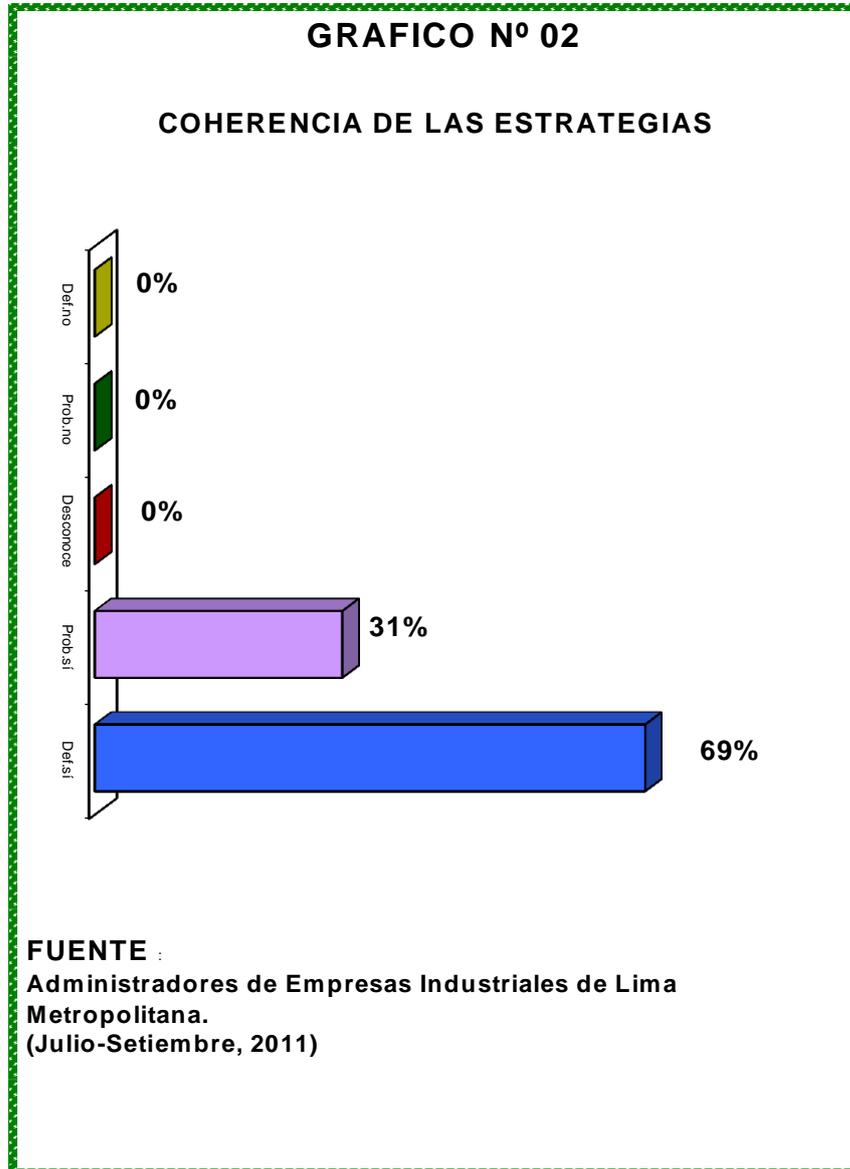
- b) Casi siempre
- c) Algunas veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca
- 6.- ¿Las pruebas físicas y psicológicas se están realizando de manera profesional?
- a) Totalmente
- b) Parcialmente
- c) Nada
- 7.- ¿En general, el personal responde a las expectativas de producción de la empresa?
- a) Definitivamente sí
- b) Probablemente sí
- c) Desconoce
- d) Probablemente no
- e) Definitivamente no
- 8.- ¿Con qué frecuencia renueva personal de servicio al cliente de tal forma que pueda brindar un adecuado servicio?
- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Algunas veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

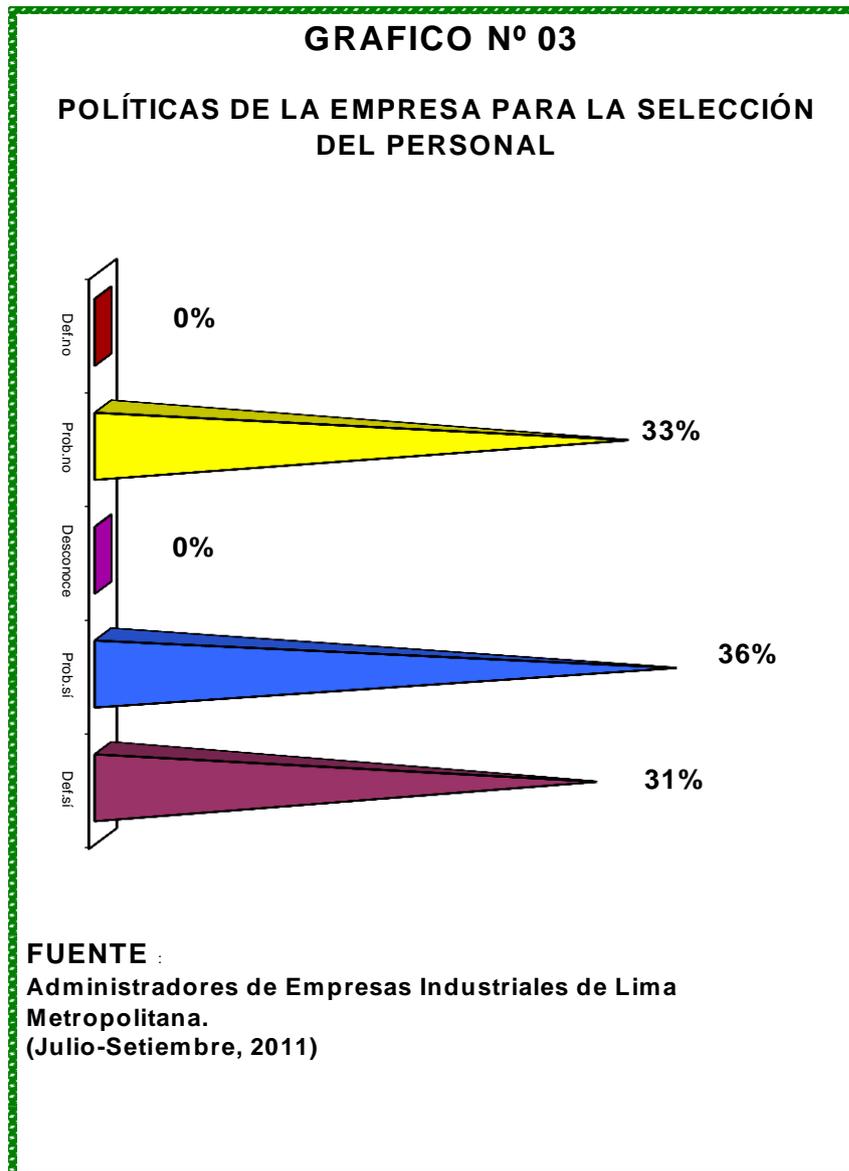
II.- SOBRE CALIDAD DE SERVICIO

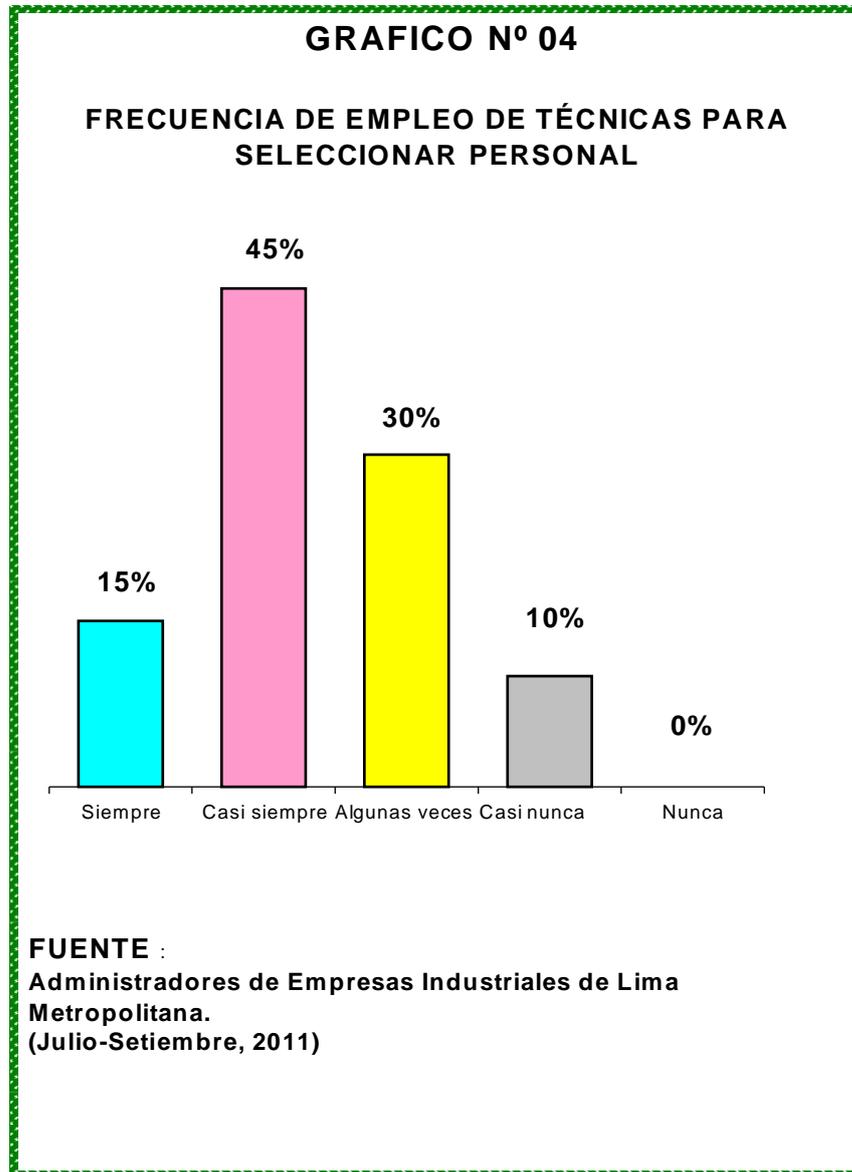
- 9.- ¿Existe una filosofía de mejoramiento continuo de los procesos, dentro de la empresa?
- a) Totalmente
- b) Parcialmente
- c) Nada
- 10.- ¿Cómo percibe la satisfacción de sus clientes?
- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo
- e) Pésimo

- 11.- ¿El servicio que proporciona a sus clientes es de acuerdo a su satisfacción como clientes?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Algunas veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca
- 12.- ¿Cuenta con personal de atención al cliente, rápida y oportuna?
- a) Definitivamente sí
 - b) Probablemente sí
 - c) Desconoce
 - d) Probablemente no
 - e) Definitivamente no
- 13.- ¿El personal que labora en atención al público es el idóneo?
- a) Totalmente
 - b) Parcialmente
 - c) Nada
- 14.- ¿El cliente es lo primero, por eso recibe exactamente lo que el producto describe?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Algunas veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca
- 15.- ¿En general, cuenta con el recurso humano e infraestructura para brindar un adecuado servicio al cliente?
- a) Excelente
 - b) Bueno
 - c) Regular
 - d) Bajo
 - e) Nada









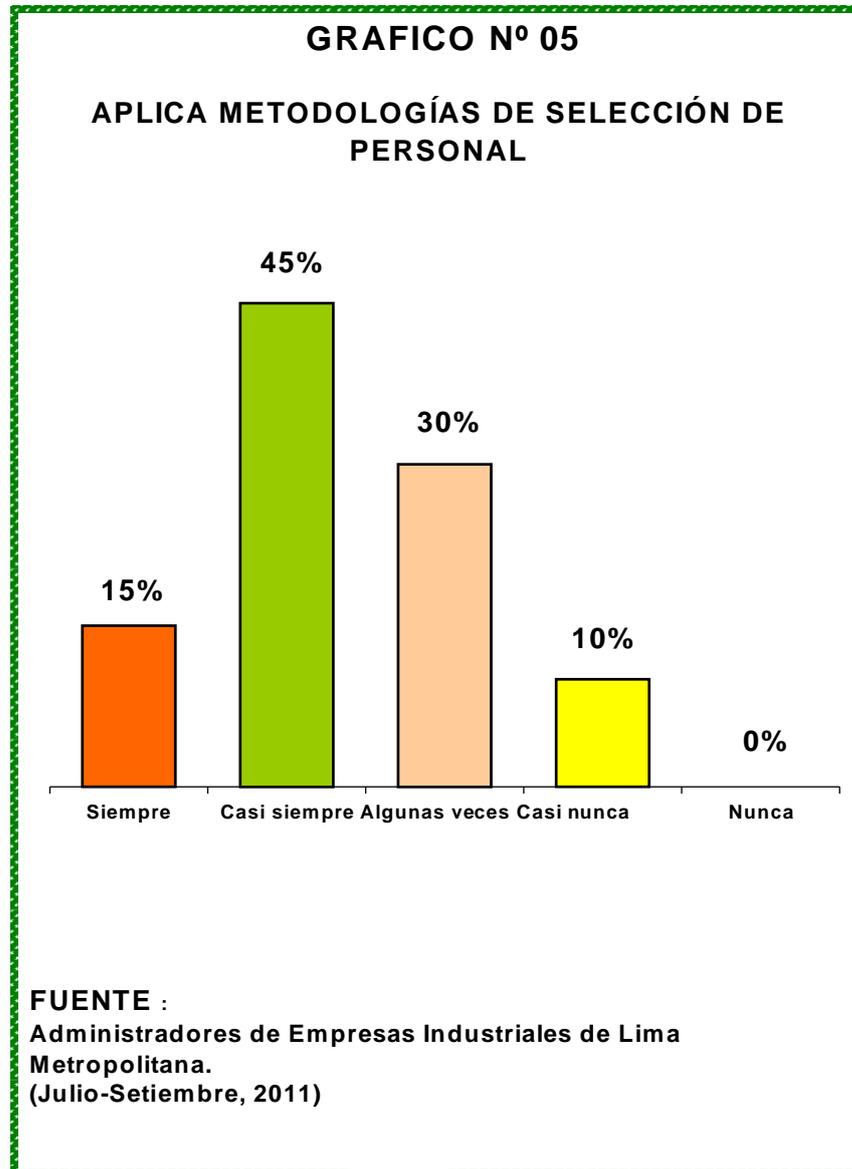
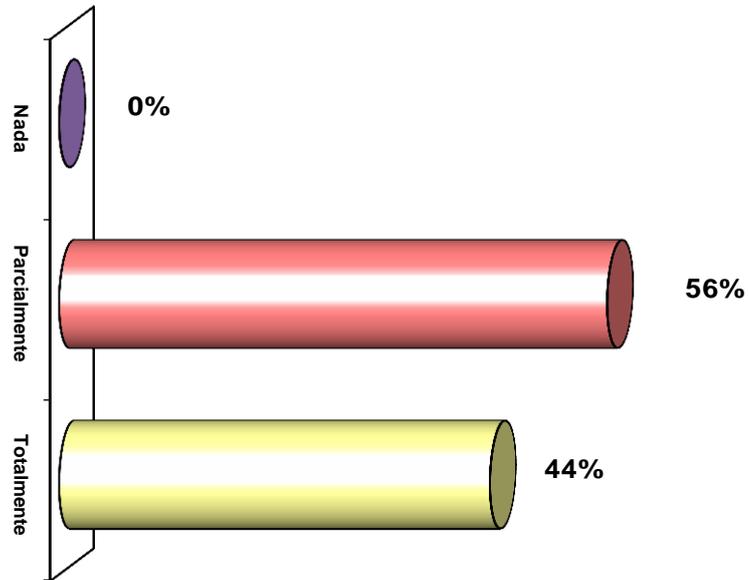
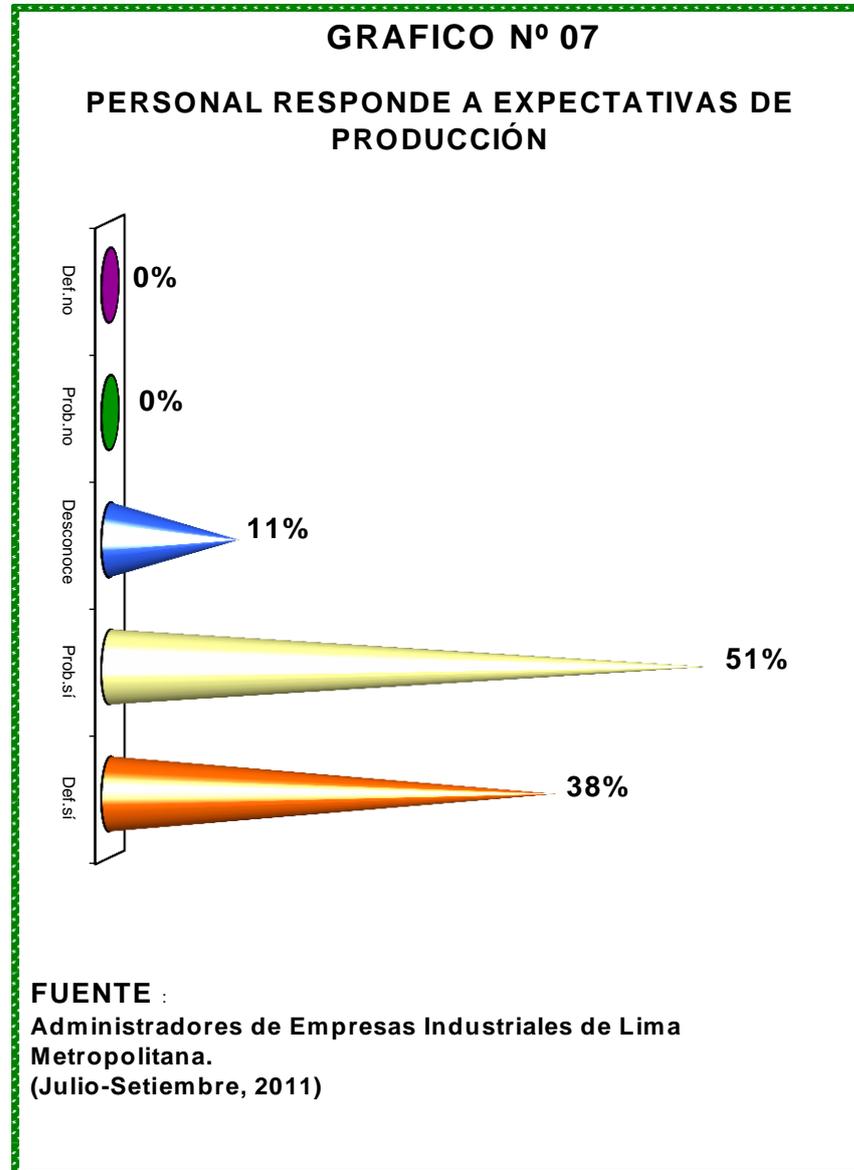


GRAFICO N° 06**APLICA PROFESIONALMENTE PRUEBAS FÍSICAS Y PSICOLÓGICAS****FUENTE :**

Administradores de Empresas Industriales de Lima
Metropolitana.
(Julio-Setiembre, 2011)



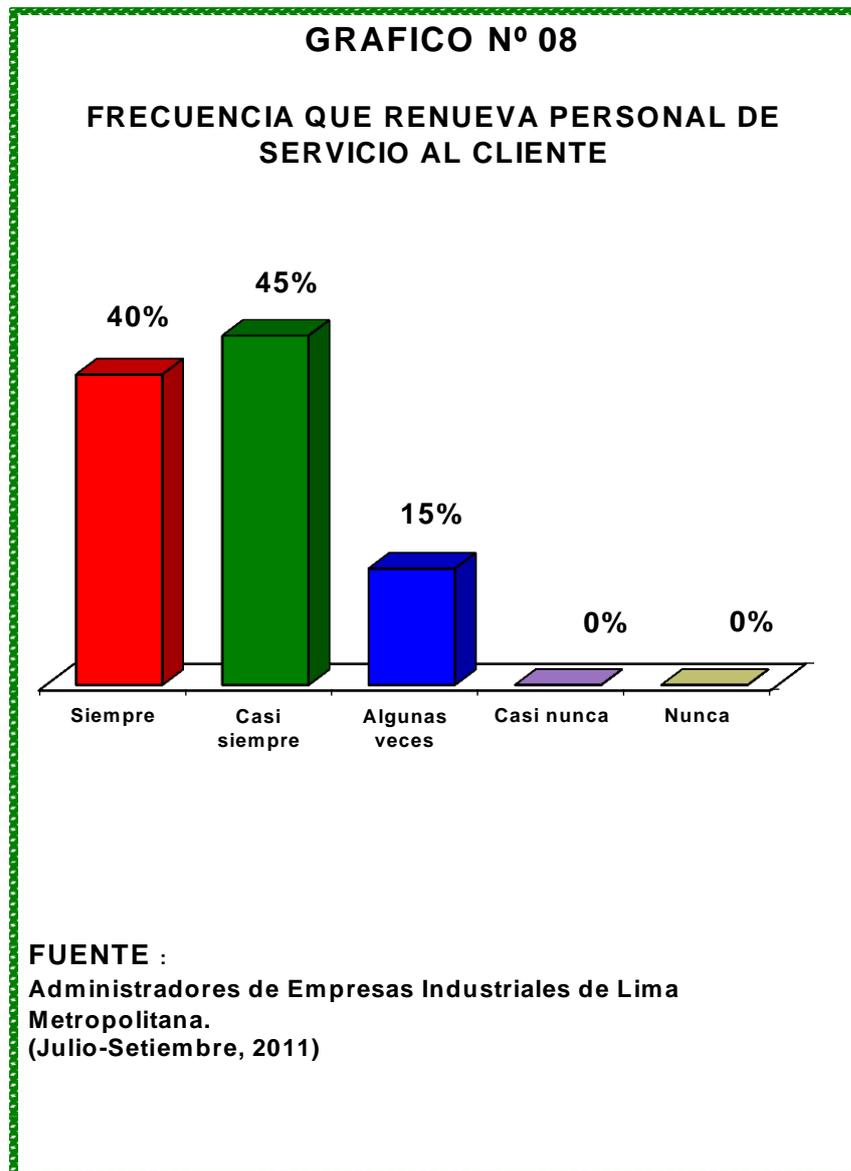
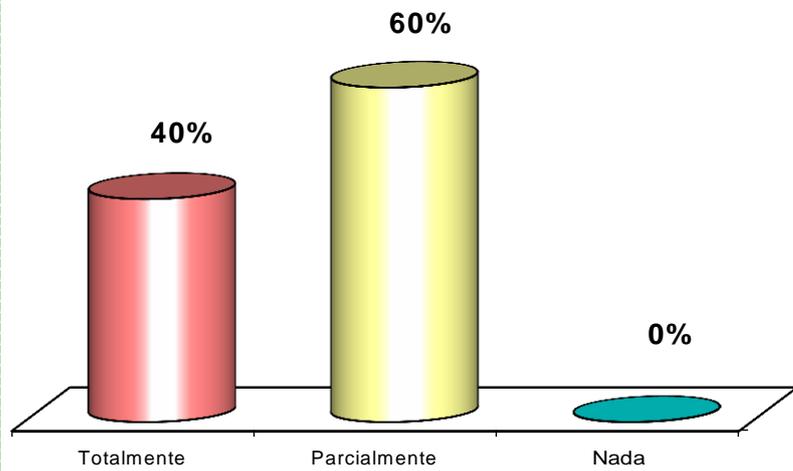
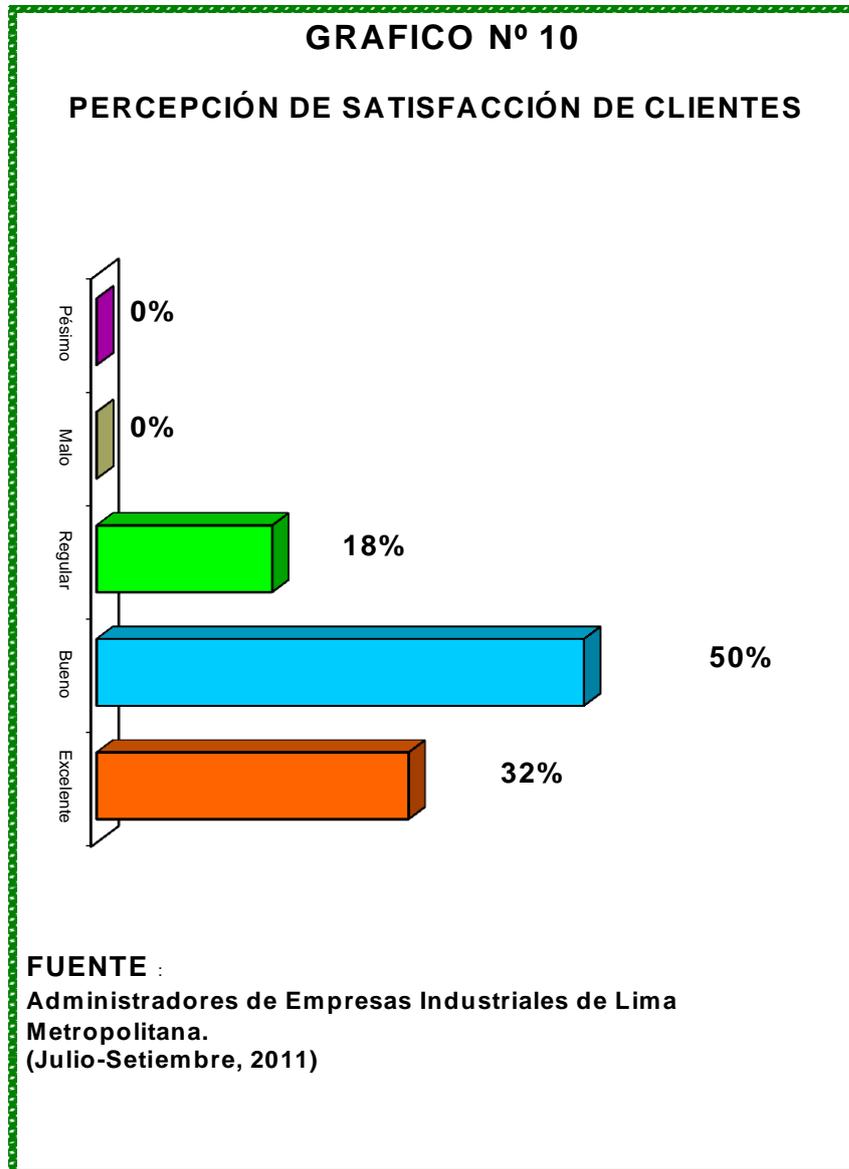


GRAFICO Nº 09**MEJORAMIENTO CONTINUO DE LOS PROCESOS**

FUENTE :
Administradores de Empresas Industriales de Lima
Metropolitana.
(Julio-Setiembre, 2011)



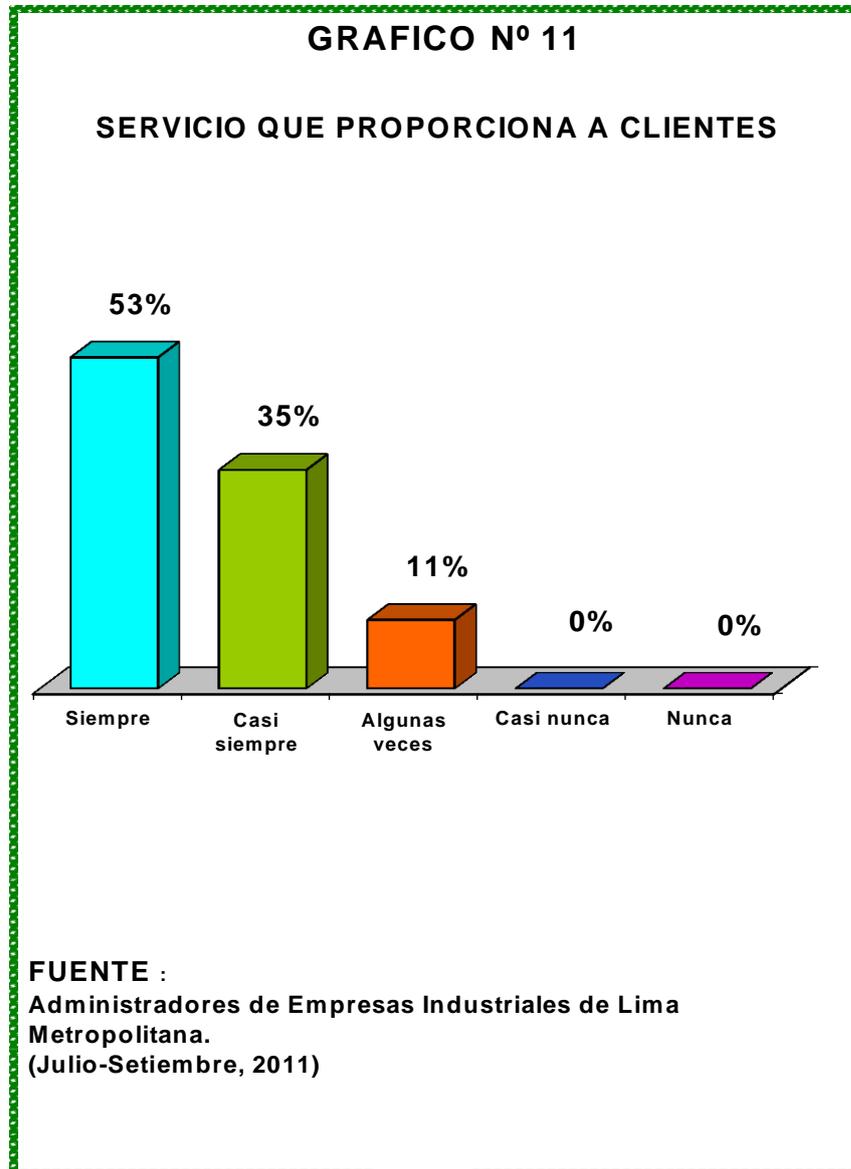
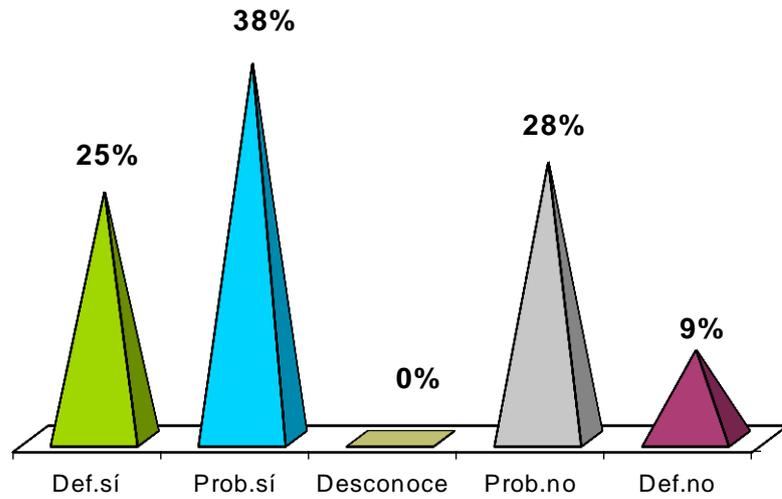
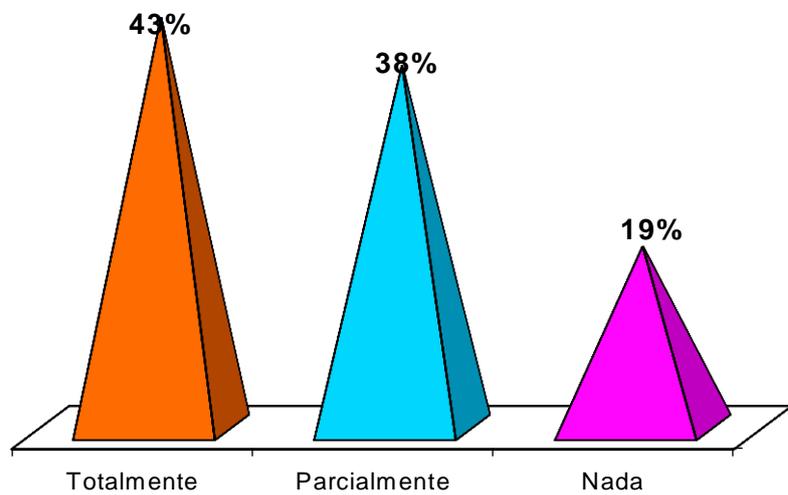
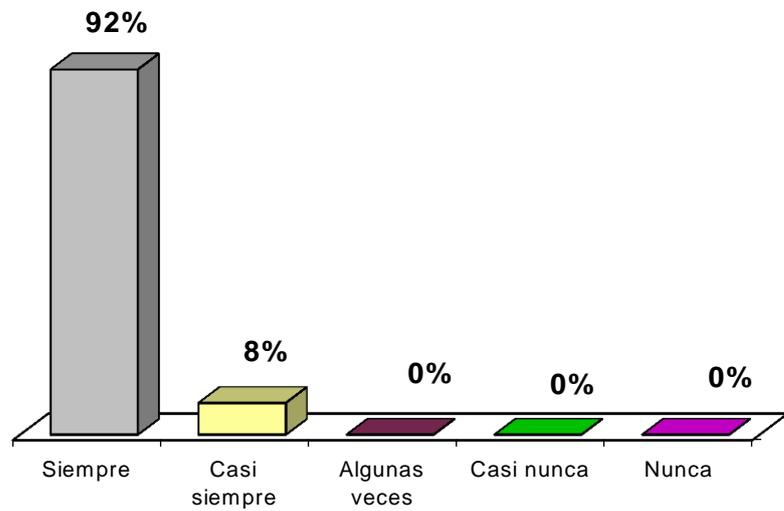


GRAFICO N° 12**PERSONAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE ES RÁPIDA Y OPORTUNA****FUENTE :**

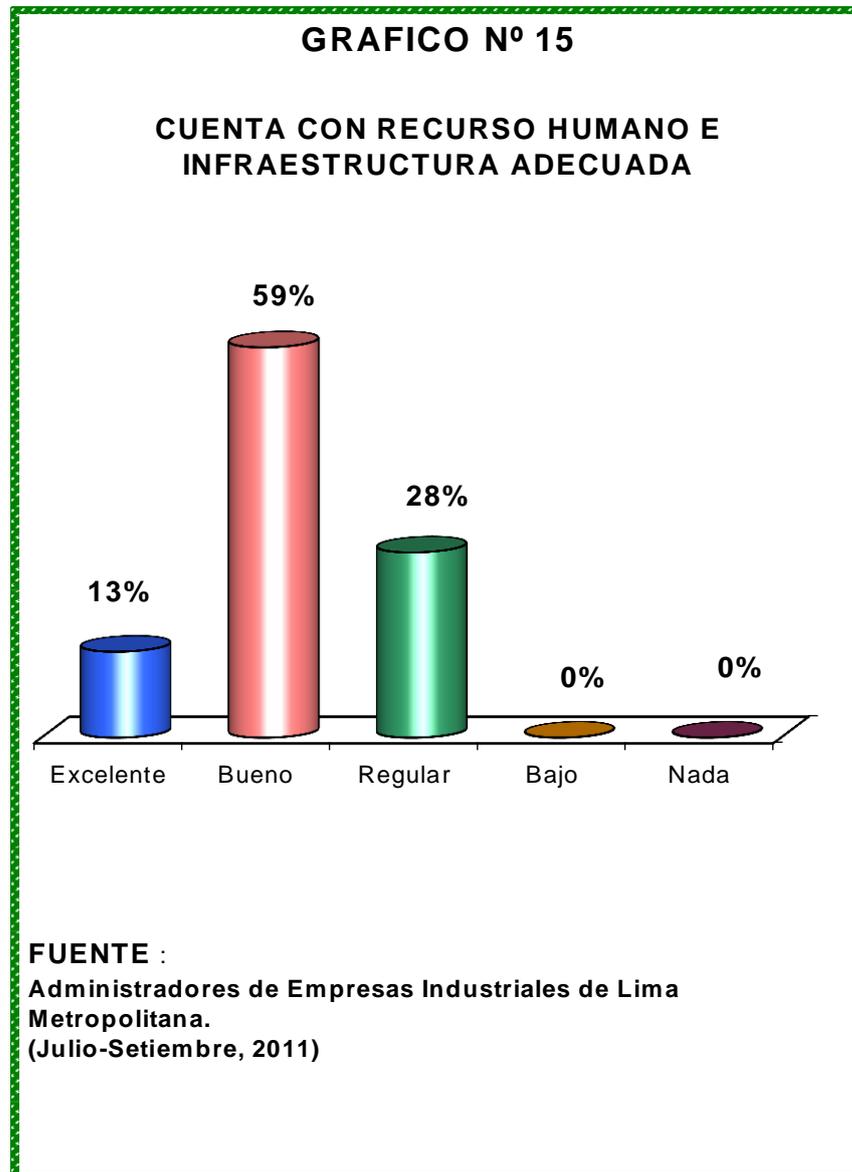
**Administradores de Empresas Industriales de Lima
Metropolitana.
(Julio-Setiembre, 2011)**

GRAFICO N° 13**PERSONAL QUE ATIENDE AL PÚBLICO ES IDÓNEO****FUENTE :**

Administradores de Empresas Industriales de Lima
Metropolitana.
(Julio-Setiembre, 2011)

GRAFICO Nº 14**EL CLIENTE ES LO PRIMERO****FUENTE :**

**Administradores de Empresas Industriales de Lima
Metropolitana.
(Julio-Setiembre, 2011)**



MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	TIPO Y METODOLOGÍA	VARIABLES
Implicancias de la selección del personal en la calidad de servicios a nivel de las Medianas y Grandes Empresas Industriales de Lima Metropolitana	¿Qué implicancias tiene la selección del personal en la calidad del servicio a nivel de las Medianas y Grandes Empresas Industriales de Lima Metropolitana?	<p>Objetivo General Determinar las implicancias de la selección del personal, en la calidad del servicio a nivel de las Medianas y Grandes Empresas Industriales de Lima Metropolitana.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <p>a. Establecer si los objetivos previstos en la selección de personal, guardan relación con el mejoramiento continuo en los procesos a nivel de estas empresas.</p> <p>b. Establecer si las estrategias previstas para la selección de personal en estas empresas, garantizan que los usuarios sientan satisfacción</p>	<p>Tipo de Investigación Por el tipo de investigación, el presente estudio reúne las condiciones necesarias para ser denominado como: "INVESTIGACIÓN APLICADA".</p> <p>Nivel de Investigación Conforme a los propósitos del estudio la investigación se centra en el nivel descriptivo.</p> <p>MÉTODO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN</p> <p>Método En la presente investigación utilizamos el método descriptivo, estadístico y de análisis – síntesis, entre otros que conforme se desarrolló el trabajo se dieron indistintamente, en dicho trabajo.</p> <p>Diseño Se tomó una muestra en la cual: $M = O \times r \times O_y$</p> <p>Dónde: M = Muestra. O = Observación. x = Selección de personal. y = Calidad de servicio. r = Relación de variables.</p> <p>POBLACIÓN Y MUESTRA</p> <p>Población Para efectos de la investigación se delimitó como población de estudio a 846 administradores de medianas y grandes empresas industriales de Lima Metropolitana. La unidad de análisis lo constituyó el</p>	<p>Variable Independiente X.</p> <p>SELECCIÓN DE PERSONAL Indicadores x1</p> <p>Objetivos. x2</p> <p>Estrategias. x3</p> <p>Políticas institucionales. x4</p> <p>Técnicas. x5</p> <p>Metodología. x6</p> <p>Pruebas físicas y psicológicas.</p> <p>Variable Dependiente Y.</p> <p>CALIDAD DE SERVICIO Indicadores y1.</p> <p>Mejoramiento continuo de los procesos en la organización. y2.</p> <p>Satisfacción del servicio recibido es óptima. y3.</p> <p>Rapidez en el servicio para responder a problemas. y4.</p>

		<p>por el servicio que reciben.</p> <p>c. Aclarar como el empleo de las políticas de la institución, tienen incidencia para que la atención sea rápida y oportuna.</p> <p>d. Analizar si las técnicas empleadas para la selección de personal, garantizan la idoneidad del personal para estas empresas.</p> <p>e. Conocer si el emplear una metodología para la selección del personal, está orientada al mejoramiento continuo de los procesos en las medianas y grandes empresas industriales de Lima Metropolitana.</p> <p>f. Identificar que</p>	<p>administrador de cada una de estas empresas. La información acerca de estas empresas industriales fue obtenida de los registros de la Sociedad Nacional de Industrias que datan del mes de Julio a Setiembre del 2012.</p> <p>Muestra La muestra óptima de administradores se obtuvo mediante la fórmula del muestreo aleatorio simple para estimar proporciones, fórmula que a continuación se detalla:</p> $n = \frac{Z^2 pqN}{e^2 (N-1) + Z^2 PQ}$ <p>Donde:</p> <p>Z: Valor de la abscisa de la curva normal para una probabilidad del 95% de confianza.</p> <p>p: Proporción de administradores que seleccionan al personal para brindar calidad en los servicios de la empresa. (p = 0.5, valor asumido debido al desconocimiento de P)</p> <p>q : Proporción de administradores que no seleccionan al personal por lo que no brindan calidad en los servicios de la empresa. (q = 0.5, valor asumido debido al desconocimiento de P).</p> <p>e : Margen de error 7%</p> <p>N : Población que figura en la relación de empresas de la Sociedad Nacional de Industrias (846).</p> <p>n :Tamaño óptimo de muestra.</p> <p>Considerando un nivel de significancia de 95% y 7% como margen de error n fue: $(1.96)^2 (0.5) (0.5) (846)$</p> $n = \frac{(0.07)^2 (846-1) + (1.96)^2$	<p>Cantidad de personal que trabaja en unidad. y5. El cliente o usuario recibe exactamente lo que hemos prometido.</p>
--	--	---	--	--

		<p>pruebas físicas y psicológicas se aplican para la selección de personal en las Medianas y Grandes Empresas Industriales de Lima Metropolitana .</p>	<p>(0.5) (0.5)</p> <p>n = 159 Administradores.</p> <p>La muestra de administradores fue seleccionado aleatoriamente del directorio de Medianas y Grandes Empresas Industriales que pertenecen a la Sociedad nacional de Industrias y fueron 159 empresas seleccionadas de un total de 846 empresas del tipo industrial, lo único que perseguimos fue que sean empresas que dentro de su forma de trabajo se hacía selección de personal.</p> <p>1.10 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS</p> <p>1.10.1 Técnicas La principal técnica que utilizamos en este estudio fue la Encuesta.</p> <p>1.10.2 Instrumentos Los instrumentos que utilizamos para recolectar la información necesaria para esta investigación estuvieron conformados por el Cuestionario y la Entrevista no estructurada.</p>	
--	--	--	---	--