

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**RELACION DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E
INDUCCIÓN DE RECURSOS HUMANOS CON LA EFECTIVIDAD DE LA
ATENCIÓN AL CLIENTE, ESTUDIO DE CASO CORPORACIÓN VICTORIA.**

Informe final de tesis para la obtención del Grado de Maestría en Ciencias, con base en el Normativo de Tesis, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, en el punto séptimo inciso 7.2 del acta 5-2005 de la sesión celebrada el veintidós de febrero de 2005, actualizado y aprobado por Junta Directiva en el numeral 6.1 punto SEXTO del acta 15-2009 de la sesión celebrada 14 de julio de 2009.

**Asesor de Tesis
MSc. ARMANDO MELGAR**

**Autor:
LICDA. GINA IVETTE RAMIREZ LORENZANA**

GUATEMALA, JUNIO DE 2014.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano: Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I: Lic. Luis Antonio Suarez Roldán
Vocal II: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal III: Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal IV: P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
Vocal V: P.C. Walter Obdulio Chiguichón Boror

JURADO EXAMINADOR QUE PRACTICÓ
EL EXAMEN GENERAL DE TESIS SEGÚN
EL ACTA CORRESPONDIENTE

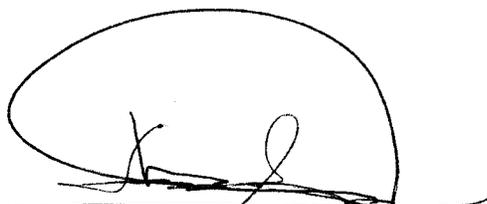
Presidente: MSc. Mario Rodolfo Santos Girón
Secretario: MSc. Luis Raúl Alburéz García
Vocal I: Dra. Silvia Rocío Quiroa Rabanales



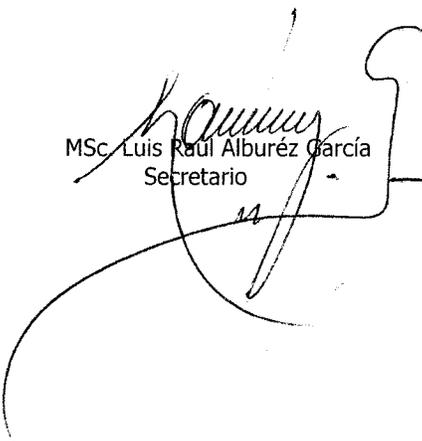
ACTA No. 18-2014

En la Sala de Reuniones de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala del Edificio S-11, nos reunimos los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el **28 de abril** de 2014, a las **15:00** horas para practicar el **EXAMEN GENERAL DE TESIS** de la Licenciada **Gina Ivette Ramírez Lorenzana**, carné No. **100018886**, estudiante de la Maestría en Administración de Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Administración de Recursos Humanos. El examen se realizó de acuerdo con el normativo de Tesis, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas en el numeral 6.1, Punto SEXTO del Acta 15-2009 de la sesión celebrada el 14 de julio de 2009.-----
Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado **"RELACIÓN DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, E INDUCCIÓN DE RECURSOS HUMANOS CON LA EFECTIVIDAD DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE, ESTUDIO DE CASO CORPORACIÓN VICTORIA."**, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue **APROBADO CON ENMIENDAS** con una nota promedio de **75** puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones: Que el sustentante incorpore las enmiendas señaladas dentro de los 15 días hábiles siguientes, en las copias de tesis que entregó a los examinadores.

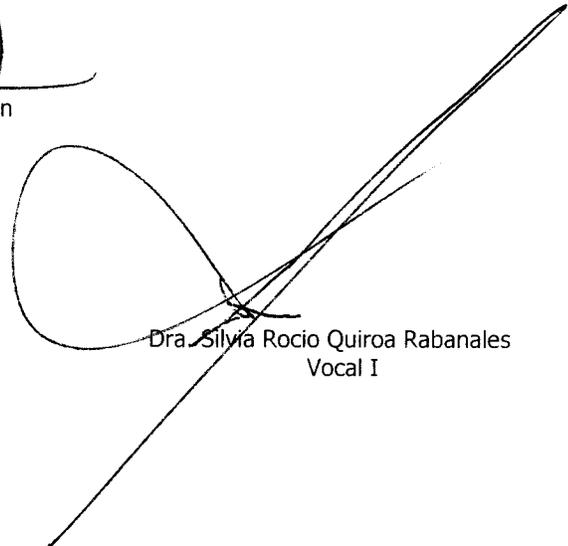
En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los veintiocho días del mes de abril del año dos mil catorce.



MSc. Mario Rodolfo Santos Girón
Presidente



MSc. Luis Raúl Alburéz García
Secretario



Dra. Sylvia Rocio Quiroa Rabanales
Vocal I



Licda. Gina Ivette Ramírez Lorenzana
Postulante



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ADENDUM

El infrascrito Presidente del Jurado Examinador CERTIFICA que la estudiante Gina Ivette Ramírez Lorenzana, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 19 de mayo de 2014

A handwritten signature in black ink is written over a horizontal line. To the right of the signature is a circular official stamp of the Universidad de San Carlos de Guatemala, Faculty of Economic Sciences, School of Postgraduate Studies. The stamp contains the university's name and logo.

MSc. Mario Rodolfo Santos Girón
Presidente



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

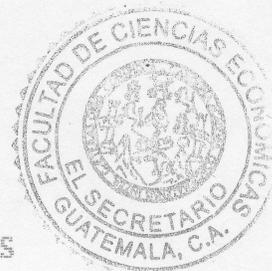
DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS.
GUATEMALA, VEINTIDOS DE JULIO DE DOS MIL CATORCE.

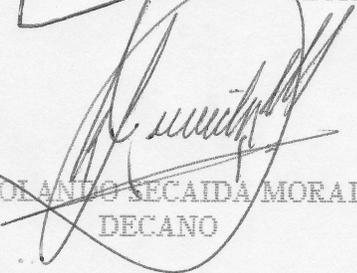
Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.2 del Acta 11-2014 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 10 de julio de 2014, se conoció el Acta Escuela de Estudios de Postgrado No. 18-2014 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 28 de abril de 2014 y el trabajo de Tesis de Maestría en Administración de Recursos Humanos, denominado: "RELACIÓN DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, E INDUCCIÓN DE RECURSOS HUMANOS CON LA EFECTIVIDAD DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE, ESTUDIO DE CASO CORPORACIÓN VICTORIA", que para su graduación profesional presentó la Licenciada GINA IVETTE RAMÍREZ LORENZANA, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO




LIC. JOSE ROLANDO SECAÍDA MORALES
DECANO



Ingrid
REVISADO

Smp.

ACTO QUE DEDICO

- A Dios:** Por darme la fortaleza necesaria para mantenerme siempre de pie, para poder llegar a otra etapa de mi formación profesional.
- A mis padres:** Por todo el amor, esfuerzo y dedicación que me han brindado en cada momento de mi vida.
- A mis hijos:** Por su paciencia y sacrificio durante el transcurso de mis estudios de maestría.
- A mis hermanos
Rommy, Silvana, Yuri y Pavel:** Por estar siempre conmigo apoyándome y compartiendo momentos de la vida que jamás olvidaré.
- A mis cuñadas y cuñado
Karina, Valeria y Oscar:** Por brindarme siempre su valiosa amistad por ser parte de nuestra familia.
- A mi asesor:** Por compartir conmigo sus valiosos conocimientos.
- A mi establecimiento:** La Universidad de San Carlos de Guatemala, que me permitió adquirir nuevos conocimientos los cuales son un valioso aporte a mi vida profesional.
- A mi vida:** Por estar siempre allí, en todo momento, en donde quiera que fuera, siempre para darme su apoyo incondicional, por darme esa fuerza y amor indescriptible para seguir adelante.

Contenido	Página
RESUMEN.....	I
INTRODUCCION.....	ii
1. ANTECEDENTES.....	01
1.1 Antecedentes sobre el tema del sector inmobiliario.....	01
1.2 Estado de la cuestión sobre el tema en la desarrolladora de proyectos inmobiliarios.....	02
1.3 Relación de recursos humanos con la efectiva atención al cliente....	05
2. ASPECTOS CONCEPTUALES Y MARCO TEORICO.....	07
2.1 Aspectos conceptuales	07
2.1.1 Servicio.....	07
2.1.2 Atención al cliente.....	07
2.1.3 Especificaciones del puesto.....	08
2.1.4 Reclutamiento de personal.....	08
2.1.5 Reclutamiento interno de personal.....	09
2.1.6 Reclutamiento externo de personal.....	09
2.1.7 Selección de personal.....	19
2.1.8 Programa de socialización o inducción.....	10
2.2 Marco teórico.....	11
2.2.1 Servicio.....	11
2.2.2 Servicio al cliente.....	12
2.2.3 Servicio efectivo de atención al cliente.....	13
2.2.4 Importancia de los procesos de reclutamiento, selección e inducción ante la atención al cliente.....	13
2.2.5 Especificaciones del puesto.....	14
2.2.6 Características a reunir del candidato idóneo en la atención al cliente.....	14
2.2.7 Los 10 componentes básicos del buen servicio.....	16
2.2.8 Los aspectos que el cliente evalúa de los empleados.....	18
2.2.9 Características de la atención al cliente	18
2.2.10 Reclutamiento de personal.....	20
2.2.11 Reclutamiento interno de personal.....	21
2.2.12 Reclutamiento externo de personal.....	22
2.2.13 Reclutamiento mixto de personal.....	22
2.2.13.1 Etapas del proceso de reclutamiento.....	23
2.2.14 Selección de personal.....	25

2.2.14.1 Fases del proceso de selección de personal.....	26
2.2.15 Proceso de socialización o inducción.....	26
2.2.16.1 Fases que conforman el proceso de inducción....	28
3. METODOLOGIA.....	30
3.1 Definición del problema.....	30
3.2 Justificación del problema.....	32
3.3 Objetivos de la investigación.....	34
3.3.1 Objetivo general.....	34
3.3.2 Objetivos específicos.....	34
3.4 Hipótesis de la investigación.....	35
3.5 Métodos.....	35
3.6 Técnicas.....	36
3.6.1 Unidad de análisis.....	37
3.6.2 Sujetos.....	37
3.6.3 Segmento investigado.....	38
3.6.4 Muestra.....	48
3.6.5 Instrumentos.....	40
4. RESULTADOS DE ACUERDO AL ESTUDIO SOBRE EL RELACION DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE.....	41
4.1 Primera área de hallazgos ¿ Se toman en cuenta dentro de los procesos de Reclutamiento, Selección e Inducción los criterios que los candidatos deben reunir para brindar excelente atención al cliente.....	41
4.1.1 Interpretación.....	52
4.2 Segunda área de hallazgos, ¿El cliente está satisfecho con la atención que ha recibido por parte de los colaboradores de la empresa?.....	52
4.2.1 Interpretación.....	59
4.3 Confiabilidad de la información.....	59
CONCLUSIONES.....	62
RECOMENDACIONES.....	64
BIBLIOGRAFIA.....	66
ANEXOS.....	70
ANEXO 1.....	71
ANEXO 2.....	77
ANEXO 3.....	82
ANEXO 4.....	83
ANEXO 5.....	85

RESUMEN

Ofrecer un servicio al cliente eficiente es de gran ventaja para las organizaciones que se están actualizando para responder a las demandas del mercado laboral, donde su característica sea de disponibilidad, cortesía, conocimientos, amabilidad, entre otras. La mejor opción para contar con eficientes colaboradores es por medio de un adecuado proceso de reclutamiento, selección e inducción de recursos humanos basados en parámetros de servicio al cliente, que permiten alcanzar el objetivo de lograr un servicio óptimo. Es por ello que la presente investigación analiza si éstos son tomados en cuenta en la ejecución de dichos procesos, si se han reflejado en la excelencia del servicio y qué incidencia han tenido en la empresa objeto de estudio en la efectividad de la atención al cliente.

En este contexto para el desarrollo de esta investigación, se utilizó como unidad de análisis muestral a Corporación Victoria, empresa que pertenece al segmento de desarrolladoras de proyectos inmobiliarios, ubicada en la ciudad capital de Guatemala, misma que cuenta con una estructura organizacional de 100 trabajadores.

Para dicha investigación se tomó como fundamento los diferentes conceptos y actividades que según expertos en la materia forman parte importante de estos procesos, así mismo se describen los elementos que los componen. Por otro lado se especifican las características que deben poseer las personas aspirantes a los puestos de atención al cliente u otro puesto donde los candidatos tengan relación directa y constante con los clientes externos.

Derivado de la investigación documental que se realizó, se procedió a plantear dos cuestionarios que sirvieron de herramientas para conseguir los resultados finales, dichos instrumentos se aplicaron, uno al personal vinculado directamente con la unidad de análisis y un segundo a las personas que reciben el servicio siempre dentro del mismo sujeto tipo. Posterior a este proceso de la investigación, se llevó

a cabo la tabulación y elaboración de gráficas, datos que sirvieron de referencia para la interpretación de los resultados, mismos que evidenciaron deficiencia en la aplicación técnica formal de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal.

Los hallazgos encontrados, concluyen en que las personas a quienes se les brinda el servicio indicaron haber sido bien atendidas por los colaboradores que forman parte de la unidad de análisis.

INTRODUCCIÓN

El otorgar un servicio de calidad al cliente en las diferentes unidades administrativas de una empresa es un tema relevante, el cual al prestar este servicio eficientemente la empresa tiene la oportunidad de generar más ingresos, además obtiene más crecimiento en el mercado, y por medio de ello los colaboradores pueden llegar a formar un espíritu de servicio hacia cada cliente, que se tiene como resultado la satisfacción en los clientes en su compra y la fidelización de cada uno. En consecuencia, para lograr este escenario es fundamental que la empresa cuente con un adecuado proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal basado en indicadores fundamentales que tengan como “espina dorsal”, la atención al cliente.

Los indicadores mencionados se basaron en la opinión de algunos expertos como; Mondy, Tschohl y Desatrick, los cuales consisten en que el cliente perciba que se le está atendiendo con cortesía, con respeto y sinceridad, y sobre todo con una actitud positiva y atención personalizada que haga sentir al cliente que estar haciendo negocios con él es muy valioso no solo para la organización sino para el empleado. Se tiene que tomar en cuenta que el cliente es la persona más importante de la organización, de acuerdo a su visita la empresa tiene la oportunidad de crecer y ser competitiva.

Siguiendo el orden metodológico de la investigación, en el primer capítulo se describen los antecedentes los cuales inician con algunos documentos consultados que se relacionan con el tema, por otro lado se mencionan antecedentes de la industria a la que se refiere dicho informe agregando al final de este capítulo antecedentes de la unidad de análisis, descripción que le permitirá al lector formarse una idea de quién se está hablando en este informe.

El fundamento teórico que sirvió para proporcionar a la investigación un sistema coordinado y coherente de los conceptos que permitieron abordar el problema que se describe en el capítulo dos.

En el tercer capítulo se presenta la metodología. Esta sección comprende la esencia de la investigación por lo que aquí se definió la problemática y de ésta surgió el objetivo del estudio “es identificar la incidencia que tienen los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal en la efectiva atención al cliente”, por lo que se definió la hipótesis, se establecieron los sujetos y base a una muestra se les aplicó aleatoriamente los cuestionarios elaborados para que finalmente se determinaron los resultados, mismos que se describen en el capítulo cuatro.

El trabajo de investigación se finaliza con la elaboración de las conclusiones las cuales sirvieron de base para indicar las recomendaciones de este informe.

Cabe mencionar que se incluyeron anexos, los cuales se conforman por los cuestionarios que se formularon a los sujetos de la investigación así como las gráficas que sirvieron de base para la redacción de los resultados presentados en el capítulo cuatro.

1. ANTECEDENTES

1.1 Antecedes sobre el tema del sector inmobiliario

Tomando en consideración que el segmento al cual se dirige la investigación es el inmobiliario, es importante destacar algunas generalidades a fin de ubicar y adentrarse al contexto respectivo.

Según la Cámara Guatemalteca de la Construcción, estudiar el mercado de desarrolladoras inmobiliarias, ha permitido conocer las necesidades de los clientes, lo cual contribuye a ofrecer proyectos inmobiliarios innovadores que solucionen a cabalidad las exigencias detectadas.

En la ciudad de Guatemala se está iniciando una tendencia a crear ambientes que no solo armonicen con la naturaleza sino también brinden un mejor entorno en cuanto a seguridad y eficiencia; también se hace mención a los edificios que, además de armonizar con el entorno natural, procuran optimizar el uso de los recursos naturales para su funcionamiento.

Sin embargo, todas estas ventajas que ofrece el mercado no sería posible llevarlo a cabo si no se cuenta con buen capital humano que permita brindar un valor agregado a las organizaciones, consiguiendo ser así la máxima ventaja competitiva con la que las desarrolladoras puedan contar.

De acuerdo al Directorio Oficial de la Cámara Guatemalteca de la Construcción Año 2013 (www.construguate.com/index.php/directorio) aproximadamente existen 60 desarrolladoras de proyectos inmobiliarios inscritas en la Asociación Nacional de Constructores de Vivienda -ANACOVÍ-, destacando entre ellas como las más importantes:

- Spectrum
- Multiproyectos, S. A.
- Santa Amelia, S. A.

- Inmobiliaria Búcaro, S. A.
- Merkadeo de Vivienda, S. A.
- Grupo Macro, S. A.
- Grupo Solid Guatemala, S. A.
- Desarrollos Inmobiliarios Integrados, S. A.
- Inversiones Victoria, S. A. (nombre comercial Corporación Victoria)
- Ingeniería de Desarrollos Inmobiliarios, S. A.

Cabe mencionar, que todas estas desarrolladoras de proyectos inmobiliarios han realizado proyectos de gran envergadura, proyectos que las convierten altamente competitivas y exitosas dentro de esta industria, pues prevalecen criterios relacionados con la búsqueda de satisfacción al cliente en cuanto a necesidades habitacionales se trata, lo cual direcciona los esfuerzos empresariales en alcanzar la excelencia en el enfoque al cliente.

Aunque es evidente considerar la excelencia del servicio como factor clave para el desarrollo de las inmobiliarias y donde los procesos de reclutamiento selección e inducción tienen una relevancia especial, se menciona que Corporación Victoria es la organización sujeto tipo del presente trabajo de investigación, en donde se investigó la relación que tiene la aplicación de dichos procesos en la atención al cliente de esta empresa, por lo que fue de vital importancia investigar sobre antecedentes propios del tema relacionado con esta organización, los cuales se mencionan a continuación:

1.2 Estado de la cuestión sobre el tema en la desarrolladora de proyectos inmobiliarios Corporación Victoria

Inversiones Victoria, S. A. cuya marca comercial es Corporación Victoria, se incursionó en el campo de bienes raíces en el año 1,991 o sea hace de 23 años, convirtiéndose en desarrolladores de proyectos inmobiliarios. Esta organización proporciona una completa gama de servicios para comercializar inmuebles.

Así mismo, está compuesta por una diversidad de personas con valores, creencias y costumbres de carácter homogéneo. La cultura de la organización se basa en proporcionar buen servicio a los clientes no solo internos sino externos. Se trabaja bajo objetivos, lo cual contribuye al logro de las metas. Toda decisión se toma en base a los valores y se toma en cuenta la negociación de ganar-ganar.

Durante la ejecución del estudio se indagó acerca de los antecedentes que habían respecto a cómo se llevaban a cabo los procesos de reclutamiento, selección e inducción en los inicios de la operación de la empresa y si estos se basaban en criterios e indicadores orientados en la excelencia del servicio al cliente, así como si en el transcurrir del tiempo hubo cambios y mejoras en los mismos.

“Las personas son elementos vivos y los impulsores de las empresas, por lo tanto constituyen el capital más valioso de una organización”, palabras con las que comenzó la entrevista el Gerente Administrativo (Q.P.D.) quien había iniciado sus labores en la organización objeto de estudio hace 19 años. Según él, las primeras contrataciones se hicieron con personal que ya laboraba en un proyecto que estaba por finalizar, el cual era de familiares de los accionistas que en ese tiempo iniciaron la constitución de Corporación Victoria, por lo tanto, la selección que en ese tiempo se realizó, fue por la misma experiencia y confianza que los dueños le tenían a este personal que de alguna manera ya conocían.

Como comenta uno de los directivos a medida que fueron creciendo, el proceso de reclutamiento se realizaba empíricamente sin ninguna base o criterio sobre las habilidades de las personas; lo único que se realizaba era una entrevista y si la persona entrevistada se mostraba con apariencia capaz y era referido de algún empleado de la organización, entonces era contratado. Esto ocasionó algunas pérdidas económicas, ya que por no contar con la suficiente información del personal contratado, la empresa fue víctima de desfalcos y estafas; porque brindaba mucha confianza a personas que carecían de escrúpulos.

A medida que fue avanzando el tiempo, indicó el Gerente General, el proceso fue un poco más minucioso, se inició con un reclutamiento masivo, colocando anuncios en prensa y solicitando recomendación o contratación con organizaciones especializadas en reclutamiento y selección, de esta forma la calidad de talento mejoró de alguna manera, sin embargo con el crecimiento de la empresa y debido a cambios en la estructura, el avance en mejorar dichos procesos quedo suspendido.

Los problemas por la crisis de falta de talento humano de calidad empezaron a surgir, los reclamos de los clientes por productos mal terminados incrementaron, fallas en documentos elaborados para los clientes representando costos extras de operación, repetidas quejas por parte de los clientes debido a que no recibían buena atención por parte de los colaboradores, entre otros, dieron la pauta para que el Gerente Administrativo empezara a retomar el tema de reclutamiento y selección, sin olvidar la inducción que era una de las principales desventajas con las que contaba el nuevo ocupante a un puesto. De tal forma, trató de mejorar el proceso de reclutamiento y selección iniciando con la elaboración de una ficha de solicitud de empleo, estructuró evaluaciones de aptitudes para la persona seleccionada, y empezó a utilizar formatos para entrevistas estructuradas, sin embargo, mencionó: “solo se quedó en proyecto, debido a que por la falta de tiempo y por la necesidad de que alguien ocupara el puesto vacante, muchas de las personas que se contratan en la organización han sido seleccionadas porque fueron referidas por empleados que laboran dentro de la misma”.

Por último, se agrega, los diferentes gerentes de departamentos coinciden con que este tema es fundamental dentro de la organización, pero que principalmente debe ser una moción impulsada y apoyada por los directivos de la organización en el entendido de que para mejorar la calidad del servicio que ofrecen a sus clientes es importante que se ponga atención en la calidad de recurso humano que se incorpora a la organización pues la atención al cliente ya no es cuestión de elección.

1.3 Relación de recursos humanos con la efectiva atención al Cliente

Partiendo que el éxito de todo negocio es el buen servicio y atención que se debe brindar a sus clientes, dentro de este contexto se hace énfasis de la relación que tiene el recurso humano con la efectiva atención al cliente, y la importancia que tienen los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal.

El buen trato que se pueda dar a los clientes es un derivado también de que los empleados se sientan conformes con la organización para la que trabajan. Alguien que no está a gusto con el trabajo que desempeña, difícilmente reflejará esto para con los clientes.

En primer lugar, para enmarcar los antecedentes, es importante considerar que Administración de Recursos Humanos, es planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, estos incluyen: análisis de puestos, planificación de las necesidades de mano de obra, reclutamiento de los candidatos al puesto, selección de los candidatos al puesto, orientación y capacitación de nuevos empleados, administración de sueldos y salarios, incentivos y prestaciones, evaluación del desempeño, así como la capacitación y desarrollo. El fin de todo, es conquistar y mantener personas en la organización que trabajen y den el máximo de sus habilidades, con una actitud positiva y favorable.

De lo anterior se puede decir, que la importancia que se debe prestar al recurso humano en toda organización, debe ser necesaria para el éxito o fracaso que puede obtener la misma, ya que está sujeta al recurso humano con el que cuenta, por lo consiguiente éste constituye una clave de éxito para alcanzar los objetivos propuestos y con ello conducir a la misma en niveles de productividad esperados, términos que no son más que el fruto del servicio y la atención que han recibido los clientes por parte de los elementos que conforman la organización.

De igual forma específicamente lo relacionado con los procesos de incorporación del empleado a la organización, debe tomarse en cuenta que seleccionar a la persona adecuada no es fácil y no hay método infalible de hacerlo. Los pasos varían de una institución a otra y de una función vacante a otra. La manera de determinar si se está seleccionando al personal adecuado, con toda probabilidad será, evaluando regularmente los niveles de satisfacción del cliente.

Es responsabilidad de toda la organización, empleados, dirigentes y todas aquellas personas que están en contacto con la clientela, participar unidos en la búsqueda organizada de errores, que solo conseguirá llegar al cero defectos, si todos trabajan con el mismo entusiasmo. Transmitir la importancia que tiene la forma en que el cliente percibe la calidad y los medios que existen para satisfacerle, es un papel que desempeñan las comunicaciones internas y externas en la consecución de una estrategia de servicio, la cual puede consistir en llevar a cabo estrictos procesos de reclutamiento, selección e inducción de recursos humanos, orientados a buscar y encontrar a la persona idónea que cuente con el perfil exacto que se necesita para brindar una excelente atención al cliente, de tal manera que las personas que se incorporen a la organización contribuyan al cumplimiento de los objetivos establecidos.

Las organizaciones que comparten la cultura de calidad se enfocan hacia la satisfacción completa del cliente, ya sea este interno o externo, como su principal prioridad, y en estas organizaciones cada uno actúa como si fuera el propietario.

En un mundo donde todos dependen de todos y cada persona es un cliente, la calidad en el servicio es indispensable para una organización, ya que es lo que hace la diferencia entre escoger entre un producto y otro, o buscar el servicio que dan en un lugar o en otro. Por lo tanto elegir al mejor recurso humano que atienda a estos clientes hará que la empresa sobre salga de sus competidores, porque el camino hacia el éxito son mejoras continuas, auto evaluación, superación profesional y personal, dentro de ambiente de confianza y fe.

2. ASPECTOS CONCEPTUALES Y MARCO TEORICO

Con el fin de fortalecer el presente estudio de investigación, se hace necesario que se definan algunos conceptos importantes, que brinden el respaldo teórico a los fundamentos que sustentan su contenido. Los términos que se mencionan están relacionados con los procesos de reclutamiento, selección e inducción, así como la atención al cliente.

2.1 Aspectos conceptuales

2.1.1. Servicio

Lovelock y Wirtz (2009, p. 30) definen el Servicio como “una actividad económica que implica desempeños basados en tiempo que buscan obtener o dar valor a cambio de dinero, tiempo y esfuerzo sin implicar la transferencia de propiedad”. En este sentido, también involucra tres elementos alrededor del Servicio: Acciones, Procesos y Ejecuciones.

Kotler y Armstrong (2003, p. 278) Aportan que el servicio es “cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es básicamente intangible y no tienen como resultado la obtención de la propiedad de algo.”

Según Lamb, Hair y McDaniel (2002, p. 344) "un servicio es el resultado de la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos. Los servicios se refieren a un hecho, un desempeño o un esfuerzo que no es posible poseer físicamente".

2.1.2. Atención al cliente

Según Tschohl (2010, p. 12) atención al cliente es “la asistencia que reciben los clientes por parte del personal de las empresas que prestan servicios o que comercializan productos, entre otras. Dado el caso también que estos necesiten manifestar reclamos, sugerencias, plantear inquietudes sobre el producto o

servicio en cuestión, solicitar información adicional, solicitar servicio técnico, entre las principales opciones y alternativas que ofrece este sector o área de las empresas a sus consumidores”.

2.1.3. Especificaciones del puesto

De acuerdo con Dessler (2001, p. 84) las especificaciones del puesto, son “las características que comprenden en una lista de los requisitos humanos para un puesto; es decir, los estudios, las habilidades, la personalidad, etcétera, los cuales son requeridos como producto del análisis del puesto”.

2.1.4. Reclutamiento de personal

Chiavenato (2002, p. 95) menciona que reclutamiento es “un conjunto de técnicas y procedimientos que busca atraer candidatos, potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la organización”.

Por otro lado Hellriegel, Jackson, Slocum (2009, p. 436) dicen que el Reclutamiento es “el proceso de buscar, dentro y fuera de la organización a las personas que cubrirán los puestos vacantes.”

Werther y Davis (2004, p.150) en su libro Administración de Personas y Recursos Humanos indican que reclutamiento es “el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización” agregan también que “se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo”.

Grados (2003, p.209) indica que reclutamiento es “la técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno”.

Así mismo, Mondy y Noe (2005, p. 119) explican que reclutamiento es “el proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las

competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleo en una organización”.

2.1.5. Reclutamiento interno de personal

Según Grados (2003, p. 210) el reclutamiento interno es” el proceso que sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa proporcionan el personal requerido en el momento oportuno” agrega que en la empresa las fuentes que desempeñan un papel importante son: los sindicatos, archivo o cartera de personal, recomendados y familiares, promoción o transferencia interna de personal, entre otros”

Por otro lado Werther y Davis (2004, p. 158) agregan que el reclutamiento interno puede ser parte de una política de promoción interna dentro de una organización y por lo tanto lo resumen en una escueta definición: “es cuando se presenta una vacante, los actuales empleadores reciben la primera opción”.

2.1.6. Reclutamiento externo de personal

De acuerdo a Grados (2003, p. 212) el reclutamiento externo es “aquel a las que el psicólogo puede recurrir, de acuerdo con las características requeridas en cuanto al aspecto profesional, educativo o técnico, y que son totalmente ajenas a la empresa”.

Werther y Davis (2004, p. 159) mencionan que el reclutamiento externo se da “cuando las vacantes no pueden llenarse internamente, el departamento de recursos humanos debe identificar candidatos en el mercado externo de trabajo”.

2.1.7. Selección de personal

Para Werther y Davis (2004, p.88) el proceso de selección consiste en “una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratos. 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".

La Zona Empresarial (2002, p.1) dice que: "La selección de personal consiste en un proceso mediante el cual a través del uso de técnicas adecuadas, se determina. Cuáles de entre varias personas son las más idóneas por sus aptitudes y cualidades personales, para desempeñar las funciones y actividades del puesto a cubrir, a satisfacción tanto del propio trabajador como de la empresa que lo contrata".

La selección técnica de recursos humanos o selección técnica de personal es definida por Chiavenato (2000, p. 51) de la siguiente manera: "Consiste en escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización".

2.1.8. Programa de socialización o inducción

Chiavenato (2007, p. 197) expresa que la inducción "es un programa intensivo de capacitación destinado a los nuevos empleados de la organización. Tiene por objeto familiarizar a los nuevos integrantes con el lenguaje que se emplea en la organización, con los usos y costumbres internos, con la estructura de la misma, con los principales productos o servicios, con la misión y objetivos organizacionales, etc."

Por otro lado Werther y Davis (2004, p. 220) indican que la socialización es "el proceso mediante el cual un empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones de una organización".

Alles (2001, p. 241) en su libro El proceso de selección expone que "el tiempo invertido en la inducción de un nuevo empleado es una pieza fundamental de la relación futura y debe de fijarse una política". Amplia además que "cada compañía puede hacerlo en forma diferente, a "su" estilo, pero debe existir de un modo u

otro". Por lo que para ella inducción es "un proceso formal, tendiente a familiarizar a los nuevos empleados con la organización, su trabajo y su unidad de trabajo".

Así mismo, Mondy y Noe (2005, p.219) mencionan que "la inducción es el esfuerzo inicial del desarrollo y capacitación para los nuevos empleados que les informa sobre la empresa, el puesto y el grupo de trabajo."

Grados (2003, p. 325) también opina que inducción es "una etapa que se inicia con el contrato de un nuevo empleado en la institución, para adaptarse lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de la empresa, evitar el "radiopasillo" (chismes o comentarios poco veraces, fugaces, pero que ponen en peligro la credibilidad de la empresa debido a la falta de información), fomentar el uso de casco, botas uniforme, etc."

2.2 Marco teórico

2.2.1 Servicio

Tschohl hace mención a que las empresas grandes, los pequeños y medianos comerciantes, están centrando sus ideas, estrategias y tácticas, para lograr los objetivos y metas de un mejor posicionamiento en el mercado con respecto de las compañías que se dedican a su misma actividad comercial.

Entre las actividades que dan a los comerciantes ventajas competitivas, ante sus rivales directos, se pueden mencionar: la calidad del recurso humano; la utilización de nuevas tecnologías; la especialización de la organización en ciertas áreas estratégicas, tales como, la fuerza de ventas, la planta de producción, el equipo de mercadeo y publicidad, el área financiera o bien una coordinación entre las cuatro anteriores, todo esto al unísono para prestar un mejor servicio y por lo tanto una atención excepcional a los clientes.

2.2.2 Servicio al cliente

Los clientes lo exigen y las empresas afirman que lo tienen, ¿pero en verdad lo entienden? ¿De qué se trata? Es el servicio al cliente. Es un tema frecuente de discusión en los círculos de negocios desde hace ya varios años y este es un tema que está ganando más atención, mientras las empresas compiten a escala mundial para obtener más clientes y ganancias. (Tschohl www.customer-service.com).

Dicho en términos sencillos, el servicio al cliente es cualquier cosa que el cliente crea que es. Un cliente podría verlo expresado en productos de calidad y buenos precios, otro pudiera verlo como el tiempo rápido de respuesta, mientras que otro pudiera definirlo como una característica que distingue a empleados amigables e inteligentes. El servicio al cliente abarca todas estas cosas y mucho más.

No importa qué productos o servicios venda, es sumamente importante hacer del servicio al cliente una prioridad. Muchos negocios gastan millones de dólares en publicidad para atraer clientes y para luego alejarlos con un mal servicio al cliente o con la falta del mismo. Tschohl expresa que si se desea conservar a los clientes que se atrae a las puertas por medio de la publicidad, es imperativo proveer un servicio de calidad excepcional al cliente mediante el recurso humano que lo atiende, por lo tanto este inicia desde esa primera persona que le sonríe y le muestra interés incondicional por que su visita en la empresa se convierta en una experiencia agradable.

Al intentar proveer un servicio excepcional al cliente agrega Tschohl, se debe reconocer que el 95 por ciento de los factores que determinan la reputación de la empresa entre sus clientes actuales y los potenciales, están en las manos de sus empleados de primera línea, los de contacto directo con los clientes. Eso significa que se debe reclutar, seleccionar y brindar una inducción excelente a sus nuevos colaboradores, para así asegurarse que los clientes estén satisfechos, no solo con sus productos, sino también con la atención que reciben por parte de las

personas que les atienden haciendo de esta unión una buena relación de negocios a largo plazo.

2.2.3 Servicio efectivo de atención al cliente

La calidad de atención al cliente es un proceso encaminado a la consecución de la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de los mismos, así como también atraer cada vez un mayor número de clientes por medio de un posicionamiento tal, que lleve a éstos a realizar gratuitamente la publicidad persona a persona.

En tal sentido, los clientes constituyen el elemento vital de cualquier organización. Sin embargo, son pocas las organizaciones que consiguen adaptarse a las necesidades de sus clientes ya sea en cuanto a calidad, eficiencia o servicio personal. Es por ello que los directivos deben mejorar la calidad del servicio que ofrecen a sus clientes, lo cual se puede hacer a través de reclutar y seleccionar al personal idóneo que atenderá a los clientes, dado que no es cuestión de elección: la vida de la organización depende de ellos. Tschohl (2010, p. 12)

2.2.4 Importancia de los procesos de reclutamiento, selección e inducción ante la atención al cliente

Dessler en su libro *Administración de Personal* (2001, p.21), menciona, que dentro de las organizaciones los empleados representan una ventaja competitiva que ha desembocado en el crecimiento de la administración de personal, en donde la compañía formula estrategias por medio de las actividades que comprenden los procesos de personal como los son: el reclutamiento, selección e inducción, aportando así trabajadores sumamente comprometidos, competentes y orientados al cliente. De tal forma que esto impacte en prestar un servicio superior a sus clientes que los diferencie de sus competidores.

2.2.5 Especificaciones del puesto

Relacionando las especificaciones del puesto con los empleados que dentro de sus atribuciones se incluye la atención al cliente; como por ejemplo, recepcionistas, cobradores, secretarias, asistentes de gerentes de departamentos, vendedores, encargados de servicio post venta, hasta por qué no decirlo puestos operativos como lo es la empleada del servicio doméstico que ofrece y sirve el café a los clientes. Con la efectiva atención al cliente, es importante mencionar que para lograr este objetivo primordial, dichos colaboradores deben contar con características especiales que los encargados de seleccionar tienen necesariamente, que observar en los candidatos. Por lo tanto dichas particularidades se describen en los párrafos siguientes. Dessler (2001, p. 84)

2.2.6 Características a reunir del candidato idóneo en la atención al cliente

Empleados conocedores: No solo deben saber cuanto sea humanamente posible acerca de los productos y servicios de su empresa o negocio, si no deben estar en capacidad de comunicar esa información de manera efectiva a los clientes y estar dispuestos a caminar el kilómetro adicional para contestar las preguntas de los clientes. Mondy (2005, p. 26)

Empleados facultados: No se puede suministrar un servicio excepcional a los clientes sin tener empleados que tengan la autoridad para tomar decisiones. No se debe esposar a los empleados con políticas y procedimientos engorrosos. Darles autoridad para hacer lo que sea necesario para satisfacer a los clientes y hacerles saber que está permitido cometer algunos errores en el proceso, así como en el trabajo que implica ganar la satisfacción de los clientes.

Utilidad: Una actitud de interés y cortesía es esencial para hacer sentir a los clientes que se les valora el que ellos hagan negocios en la organización.

Honestidad: Pedir disculpas y asumir la responsabilidad por errores cometidos, luego corregirlos y ofrecer algo de valor por el inconveniente ocasionado. Puede

ser un descuento en la compra, entrega gratis, o cualquier producto o servicio adicional sin ningún costo.

Conveniencia: Mientras más facilidades se presenten para que los clientes hagan negocios, más negocios tendrá la organización. La conveniencia incluye un sitio bueno de fácil acceso, horas de atención que satisfagan las necesidades de los clientes, y una combinación atrayente de productos que se exhiban de forma atractiva.

Respuesta Oportuna: Devolver las llamadas prontamente. Estar a tiempo en sus citas de negocios. Responder solicitudes de correo electrónico dentro de las 24 horas siguientes, preferiblemente dentro de una hora o dos. Llamar a los clientes tan rápidamente como estén listos sus órdenes o pedidos.

Confiabilidad: Las promesas incumplidas son la principal fuente de insatisfacción en los clientes y puede alejarlos de una organización rápidamente y para siempre.

El toque personal: Dirigirse a los clientes por su nombre. Agradecerles por hacer negocios con la organización.

En términos simples, el servicio al cliente significa hacer lo que sea necesario para satisfacer a los clientes, tan rápido como sea posible. Mondy (2005, p. 31)

Así mismo Blanco (2009, p.210) indica que “el personal de atención al cliente debe reunir una serie de características específicas que le permitan comprender que servir al cliente es su función más importante en el trabajo. Aunque las actitudes de servicio pueden formarse y desarrollarse, conviene realizar una selección adecuada para reclutar a aquellos candidatos que posean más rasgos actitudinales de servicio y relaciones humanas.” Agrega que la selección de personal deberá ir orientada, por tanto, a detectar las siguientes habilidades entre los candidatos junto con sus competencias técnicas:

a) Habilidades básicas:

Empatía

Escucha activa

Cortesía

Expresividad (muy relacionada con la comunicación no verbal)

Comunicación oral

Tratamiento de quejas y reclamaciones

Flexibilidad cognitiva

Resistencia al sueño y la fatiga

b) Habilidades complementarias:

Prontitud de respuesta

Trabajo en equipo

Solución de problemas

Creatividad

Autovaloración y autoimagen

Por lo tanto, lo mencionado con anterioridad significa que, si dentro de los procesos de reclutamiento, selección e inducción no se consideran los requisitos que debe reunir el candidato al puesto que tiene contacto con los clientes, el servicio excepcional que se pretende brindar al consumidor será negativo.

2.2.7 Los 10 componentes básicos del buen servicio

Los encargados de seleccionar deben de considerar y poner especial atención en que los perfiles del puesto tengan criterios validos como son estos indicadores, debido a que servirán de guía para el seleccionador a la hora de realizar las evaluaciones a los aspirantes a ocupar una nueva plaza, ya que como dice John Tschohl (2010, p.9), si no se cuida lo básico, de nada servirán los detalles y los extras.

- a) Seguridad: es bien cubierta cuando podemos decir que brindamos al cliente cero riesgos, cero peligros y cero dudas en el servicio.

- b) Credibilidad: hay que demostrar seguridad absoluta para crear un ambiente de confianza, además hay que ser veraces y modestos, no sobre prometer o mentir con tal de realizar la venta.
- c) Comunicación: se debe mantener bien informado al cliente utilizando un lenguaje oral y corporal sencillo que pueda entender, si ya hemos cubierto los aspectos de seguridad y credibilidad seguramente será más sencillo mantener abierto el canal de comunicación cliente-empresa.
- d) Comprensión del cliente: no se trata de sonreírles en todo momento a los clientes sino de mantener una buena comunicación que permita saber que desea, cuando lo desea y como lo desea en un caso seria por orientarnos en su lugar.
- e) Accesibilidad: para dar un excelente servicio debemos tener varias vías de contacto con el cliente, buzones de sugerencias, quejas y reclamos, hay que establecer un conducto regular dentro de la organización para este tipo de observaciones, no se trata de crear burocracia es de sacar provecho a las fallas que nuestros clientes han detectado.
- f) Cortesía: tensión, simpatía, respecto y amabilidad del personal, como dicen por ahí, la educación y las buenas maneras no pelean con nadie. Es más fácil cautivar a nuestros clientes si les damos un excelente trato y brindarles una gran atención.
- g) Profesionalismo: pertenencias de las destrezas necesarias y conocimiento de la ejecución del servicio, de parte de todos los miembros de la organización, recordar que no solo las personas que se encuentran en el frente hacen el servicio si no todos.
- h) Capacidad de respuesta: disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido y oportuno.
- i) Fiabilidad: es la capacidad de nuestra organización de ejecutar el servicio de forma fiable, sin contraer problemas. Este componente se ata directamente a la seguridad y a la credibilidad.

- j) Elementos tangibles: se trata de mantener en buenas condiciones las instalaciones físicas, los equipos, contar con el personal adecuada y los materiales de comunicación que permitan acercarnos al cliente. Tschohl (2010, p. 9)

2.2.8 Los aspectos que el cliente evalúa de los empleados

Los clientes cada vez son más exigentes cuando se trata de recibir un producto y atención por el dinero que están gastando, por lo tanto Tschohl estudio sobre qué aspectos son los que el cliente evalúa de las personas que le atienden:

- La apariencia: es la imagen personal que se quiere proyectar, la impresión que queremos que el cliente se lleve con relación a lo que somos.
- La actitud: es la base de una buena relación con nuestros clientes, ellos siempre esperan una excelente atención, buena disposición, amabilidad, dinamismo y entusiasmo.
- Los valores: son los aspectos que le garantizan al cliente que está es una entidad sólida, honradez, credibilidad y confianza son los factores críticos.

Si, el servicio es el mejor, más clientes estarán interesados en hacer a las compañías que se lo proporcionen. Tschohl (2010, p. 11) Por tal razón es imprescindible que dentro del proceso de selección se incluya la evaluación de pruebas psicológicas que permitan determinar si los candidatos a los puestos cumplen con estos aspectos que permitirán a la organización salir adelante con su proyecto de brindar una excelente atención a sus clientes.

2.2.9 Características de la atención al cliente

Blanco (2009, Pág. 21 a 23) define las características de atención al cliente de la siguiente manera:

- Diferenciación: el mercado competitivo actual oferta bienes y servicios cada vez más parecidos y a precios similares para cada segmento de consumidores. Por tanto, la atención al cliente se convierte en una

herramienta básica de gestión estratégica que permite ofrecer y ofertar un valor añadido al cliente con respecto a la competencia.

- Conocimiento de las necesidades y expectativas del cliente: de nada vale un servicio y una atención considerados excelentes por la dirección de una empresa si el cliente no los percibe así, o si el cliente no espera dicho servicio y atención. Antes de diseñar cualquier política de atención al cliente es necesario conocer con profundidad las necesidades de los diferentes segmentos de clientes para poder satisfacer sus expectativas, de forma que perciban como mínimo aquellos que esperaban recibir a cambio de su dinero y que encuentren en el mercado aquellos productos que realmente satisfagan sus necesidades.
- Flexibilidad y mejora continua: a medida que todas las empresas van interesándose y aplicando programas de calidad de servicio y atención al cliente, las expectativas de los consumidores van incrementándose. Las empresas han de estar preparadas para adaptarse a posibles cambios en su sector y las necesidades crecientes de los clientes. Para ello el personal que está en contacto directo con el cliente ha de tener la formación y capacitación adecuada para tomar decisiones y satisfacer las necesidades de los clientes incluso en los casos más imprevisibles.
- Orientación al trabajo y al cliente: los trabajos que implican atención directa al cliente integran el componente técnico propio del trabajo desempeñado con un componente humano derivado del trato directo con personas. Una correcta atención al cliente debe, por tanto, combinar ambos factores bajo una orientación del trabajo hacia el trato y los procedimientos, el saber estar y el saber hacer. Una orientación en el trabajo que combine las relaciones humanas y la técnica creará un clima durante la venta y prestación del servicio eficiente y satisfacción al mismo tiempo.
- Plantearse como meta de la atención al cliente la fidelización: los clientes son cada vez más infieles debido a las sugerentes ofertas de la competencia prometiéndoles mejores productos, mejores precios, surtido, y

disponibilidad. La empresa actual ha de mantener a sus clientes, fidelizarlos, ofreciéndoles aquellas prestaciones que les lleven a reflexionar si merece la pena cambiar de establecimiento. Es más rentable, y difícil, retener a los clientes actuales que captar clientes nuevos.

Para lograr la fidelización de los clientes hay que buscar nuevos valores asociados al producto para que éstos puedan sentirse satisfechos e infravaloren otras variables como puedan ser el precio o la distancia que son recordadas por la competencia. Estos nuevos valores han de ser creativos, diferentes e innovadores y son la clave para poder retener y fidelizar a los clientes.

De acuerdo a la información descrita con anterioridad, se recalca la importancia de considerar que dentro de la planificación estratégica de la organización se incluyan dentro de los procesos de reclutamiento, selección e inducción se tome en cuenta que los candidatos deben de ser estudiados bajo los aspectos se tome, características y detalles descritos. Esto contribuirá en el logro de unos de los objetivos de la empresa como lo es el de brindar una efectiva atención al cliente.

2.2.10 Reclutamiento de personal

Mediante el reclutamiento las empresas divulgan y ofrecen al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretenden llenar. Del reclutamiento, Chiavenato (2002, p. 95) menciona que es “un conjunto de técnicas y procedimientos que busca atraer candidatos, potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la organización”. Básicamente Chiavenato, como entre otros autores que se describieron en el marco conceptual, dicen que es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece en el mercado de recursos humanos, oportunidades de empleo que una organización pretende llenar.

Dado lo que exponen los profesionales citados con anterioridad, se confirma que el reclutamiento es un proceso mediante el cual se atrae candidatos potenciales

que puedan contar con los conocimientos, actitudes y habilidades necesarias para ocupar una plaza vacante en la organización, en especial las plazas que dentro de sus funciones principales esta la atención al cliente, factor primordial, que por su importancia para la organización, el reclutamiento debe de ser planificado y enfocado de tal manera que se pueda atraer talento comprometido y capaz que brinde una excelente atención a sus clientes.

2.2.11 Reclutamiento interno de personal

Se habla de reclutamiento interno cuando la organización se concentra en sus potencialidades internas como la fuente principal para cubrir sus necesidades en cuanto a capital humano se refiere. En este tema Chiavenato (2002, p. 95) explica que el reclutamiento interno se aplica a los candidatos que trabajan en la organización, es decir, a sus propios empleados, con el fin de promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras. El enfoque principal es, entonces, en los actuales empleados de la organización y que se va a manifestar a través de oferta de ascensos y transferencias. A su vez esto conlleva *la ventaja que es que los colaboradores ya están familiarizados y relacionados* con las políticas de la organización y en especial las de atención al cliente, adaptándose de esta forma más rápidamente a su nuevo puesto de trabajo.

Esto ayuda ya que el experto en atención al cliente el Sr. John Tschohl indica que a los clientes les da seguridad y confiabilidad ver en una organización a los mismos empleados, caras conocidas de personal agradable que en cualquier momento les puede resolver alguna duda fácilmente. Es por esto que algunas empresas dentro de su planificación utilizan un organigrama de sucesión, el cual les permite adelantarse a los hechos y reclutar internamente cuando se presenta la oportunidad, a las personas que ellos consideran están en la capacidad de ocupar un puesto vacante, especialmente en uno donde se tiene contacto con clientes.

2.2.12 Reclutamiento externo de personal

El reclutamiento externo ocurre cuando la organización, para captar mayor número de personas, se auxilia de los elementos importantes del proceso de comunicación. Esta modalidad se dirige a candidatos que están en el mercado de recursos humanos o sea afuera de la organización, a quienes busca someterlos al proceso de selección de personal. Para que el reclutamiento externo funcione como debe ser, es conveniente buscar en el mercado de recursos humanos de manera precisa y eficaz, que logre atraer a los candidatos buscados. (Chiavenato 2002, p. 95)

En términos generales, reclutamiento externo es cuando al existir en una empresa una determinada vacante, esta realiza sus esfuerzos por llenarla con personas extrañas, las cuales atrae mediante diferentes formas de comunicación, sin embargo en el campo del servicio al cliente la persona encargada del reclutamiento debe de ser cuidadoso en atraer personas que cuenten con las características requeridas para el puesto, para que se logre el fin según la opinión de Grados (1988, p.18) que una de las ventajas de incorporar a una persona no conocida a la organización, es que podría aportar al desarrollo de la organización con nuevos conocimientos que haya adquirido en otra empresa, organización en donde uno de los objetivos es alcanzar la excelencia en la satisfacción del cliente, así como que ha tenido experiencias vividas con otro tipo de clientes que aportan al desarrollo de su carácter, su comunicación y actitud.

2.2.13 Reclutamiento mixto de personal

Usualmente una organización no sólo hace reclutamiento interno, ni reclutamiento externo. Por lo contrario, debe completar al otro, ya que al hacer reclutamiento interno, el individuo es transferido a una posición vacante, la cual debe reemplazarse en su posición previa. Cuando se hace reclutamiento interno en algún punto de la organización siempre surge una posición que debe llenarse mediante el reclutamiento externo.

Según Chiavenato (2007, p. 164) las empresas complementan el reclutamiento interno con el reclutamiento externo. Al hacer el reclutamiento interno el individuo que se desplaza a la posición vacante necesita que se cubra su posición actual. Si es sustituido por otro empleado, este otro desplazamiento produce, a su vez, una vacante que necesita ser ocupada. Cuando se hace reclutamiento interno, en algún punto de la organización surge siempre una plaza que deberá ser llenada mediante reclutamiento externo, a menos que se cancele. Por otro lado, siempre que se hace reclutamiento externo, al nuevo empleado se le tiene que ofrecer algún desafío, oportunidad y horizonte bajo la pena de que busque desafíos y oportunidades en otra organización que le parezca mejor. Este tipo de reclutamiento, agrega Chiavenato, motiva a que las personas se preocupen por desarrollarse ya que ven que el crecimiento dentro de la organización donde laboran es inminente y que pueden optar por mejores puestos de trabajo. Este tipo de motivación contribuye a que la actitud y empeño de las personas por atender bien a sus clientes sea inigualable.

Por lo tanto, el reclutamiento mixto es una alternativa cuando el reclutamiento externo o, ya sea, el interno por sí solos no dan buenos resultados, y así viceversa. Este proceso puede iniciar con el reclutamiento interno y de no encontrar la persona idónea para ocupar un puesto se debe recurrir a la otra opción. Esto con el fin de que siempre se tenga presente que el candidato debe cumplir con el perfil específico para la vacante, en especial en puestos donde su desempeño principal se desarrolla con el trato hacia clientes, es por eso que si no se encuentra a la persona que se desea ubicar utilizando un solo proceso se utilice el otro.

Dado lo anterior se hace importante a continuación mencionar cuales son las etapas que comprende el proceso de reclutamiento:

2.2.13.1 Etapas del proceso de reclutamiento:

Según Chiavenato (2002, p. 98), el proceso de reclutamiento consiste en un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar los cargos dentro de la organización. Para lograr su cometido, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Además, consiste en realizar actividades relacionadas con la investigación e intervención en las fuentes capaces de proveer a la empresa el número suficiente de personas para conseguir los objetivos que se desean alcanzar y para este efecto el de lograr la excelencia en la atención que el personal que se incorpore a la organización brinde a los clientes, de tal forma que se tomen en cuenta las características y habilidades que dichas personas deben de tener para atender a los clientes.

El reclutamiento exige una planeación rigurosa constituida por una secuencia de tres fases:

- Investigación interna sobre las necesidades
- Investigación externa del mercado
- Métodos de reclutamiento por aplicar

En otras palabras, en éstas fases se distinguen: las personas que la empresa requiere, lo que el mercado de recursos humanos puede ofrecerle y las técnicas de reclutamiento. Así, un esquema general de un proceso de reclutamiento implicaría:

- Planeación de los recursos Humanos
- Recepción de las solicitudes específicas de persona
- Identificar las vacantes requeridas
- Obtener información del análisis del puesto
- Confrontar las indicaciones de la gerencia
- Verificar las especificaciones del puesto
- Aplicar el método adecuado de reclutamiento

- Obtener los candidatos óptimos para el proceso de selección

La ejecución de estas fases ofrece la oportunidad de atraer al capital humano que reúna las características esenciales que se buscan de un colaborador que se desempeñará ante los clientes de una empresa donde su objetivo esencial es prestar una efectiva atención a sus clientes.

2.2.14 Selección de personal

La selección de personal es sin duda uno de los problemas más significativos que afrontan en la actualidad las organizaciones. Esto debido a que el recurso humano de una empresa está directamente relacionado con los índices de la satisfacción al cliente y por lo tanto sobre la rentabilidad de la misma. Por lo tanto el trabajo de los seleccionadores de personal se hace cada día más valioso y exigente.

Con el fin de explicar la importancia que tiene el proceso de selección técnica de recursos humano, este trabajo presta atención a este proceso, por representar el punto importante en el cual el equipo de trabajo elige a las personas más idóneas y capaces para desempeñar las actividades inmersas a cada puesto que tiene como objetivo principal la atención a los clientes, y para que en su conjunto se cumplan con los objetivos y los márgenes de productividad trazados por la organización.

Por tanto Chiavenato (2000, p. 51) dice que según su criterio los seleccionadores a la hora de escoger entre los candidatos reclutados, para ocupar los cargos existentes en la empresa éstos no deben olvidar que se deben tomar en cuenta dentro de los perfiles de los puestos, los indicadores del buen servicio al cliente los cuales servirán de guía a la hora de seleccionar.

Según lo expresado por los expertos y mencionados en el marco conceptual, se destaca que, para que las empresas puedan sobresalir entre sus competidores brindando una excelente atención a sus clientes y así alcanzar la rentabilidad esperada, deben de dedicar atención en la planificación y ejecución del proceso

de selección de personal, razón por la cual a continuación se presentan las fases en las cuales este proceso se lleva a cabo.

2.2.14.1 Fases del proceso de selección de personal

El proceso de selección de personal para Chiavenato (2000, p.64) consta de las siguientes fases:

- Fase 1: Recepción preliminar de candidatos
- Fase 2: Entrevista de clasificación
- Fase 3: Aplicación de pruebas de conocimientos
- Fase 4: Entrevista de selección
- Fase 5: Aplicación de pruebas psicométricas
- Fase 6: Aplicación de pruebas de personalidad
- Fase 7: Entrevista de selección con el gerente
- Fase 8: Aplicación de técnicas de simulación
- Fase 9: Decisión final de admisión

Por lo tanto, el aplicar minuciosamente las fases indicadas con anterioridad representará para la empresa porcentajes altos de utilidades, ya que al elegir y contratar al candidato idóneo para un puesto en donde la relación con los clientes es estrecha, la satisfacción que éste presente se redundará en rendimientos para la empresa, ¿por qué? Porque debido a que este cliente siempre buscará a la misma empresa para negociar con ella y no solo será una misma persona, si no que este cliente podrá atraer otros muchos más clientes.

2.2.15 Proceso de socialización o inducción

De acuerdo a la opinión de algunos autores como Chiavenato, Dessler, Alles, Koontz entre otros, el propósito fundamental de un programa de inducción, es lograr que el empleado nuevo identifique la organización como un sistema dinámico de interacciones internas y externas en permanente evolución, en las que un buen desempeño de parte suya, incidirá directamente sobre el logro de los

objetivos corporativos en especial si lograr índices altos en la satisfacción del cliente es uno de ellos.

Según Alles (2001, p. 343) “cuanto más tiempo se dedique a ayudar a los empleados nuevos para que se sientan bienvenidos, mayor será la probabilidad de que se identifiquen con la organización y se conviertan en valiosos miembros de la misma. La inducción debe estar diseñada para desarrollar en los ingresantes una particular actitud con respecto al trabajo que estarán realizando y al papel que desempeñarán en la organización”.

Werther y Davis (2004, p. 220) la socialización constituye un método eficaz para lograr que los nuevos empleados efectúen contribuciones positivas a la organización, pues a medida que se va adaptando a los valores, las preferencias y las tradiciones de la empresa este es más probable logre desempeñar niveles aceptables de satisfacción productividad y estabilidad en el puesto.

Blanco (2009, p.221) agrega que “un trabajador puede presentar un amplio currículo y experiencia en atención al cliente y al mismo tiempo poseer una orientación actitudinal de servicio óptimo, pero si no recibe formación específica de sus funciones laborales, del tipo de empresa a la que acaba de incorporarse y de qué entiende la empresa por atención al cliente, su rendimiento laboral estará por debajo de su potencial real. Igualmente si esta información es dada someramente, en el transcurso de una breve reunión y sin que el nuevo trabajador experimente que está siendo acogido por una organización con unos medios, cultura y objetivos concretos, sus actitudes y aptitudes no se manifestarán plenamente”.

Por lo anterior, el proceso de inducción contribuirá a que el nuevo miembro de la organización se sienta acogido y pueda adaptarse lo más pronto posible no solo al puesto si no a toda la organización, es importante realizarlo adecuadamente ya que de lo contrario, esto podría causarle tensión y estrés innecesario y de una forma anticipada una aberración hacia su nuevo puesto de trabajo, afectando así su desempeño al momento que le toque la interrelación con los clientes, dando por

lo consiguiente, una mala impresión ante ellos, y por lo tanto afectando la atención que esta persona brindará a los mismos.

2.2.16.1 Fases que conforman el proceso de inducción

Para dar una forma integral al proceso de inducción, en donde los nuevos ocupantes a los puestos deben ser minuciosamente entrenados para que puedan con seguridad y cordialidad atender a los clientes, clientes que al final de cuentas con trabajo arduo se ha luchado por atraerlos, mantenerlos y retenerlos en la organización, velando por qué no se vayan con la competencia. A continuación se presentan las fases que el nuevo colaborador deberá de recibir por parte de su empleador, con el fin de que al finalizar la inducción, el nuevo ocupante sepa que lo importante y su misión será atender al cliente de tal forma que éste siempre tenga en su mente a la empresa, como una organización en donde su experiencia de hacer negocios con ella ha sido excepcional.

Dessler (2001, p. 249) en su libro Administración de Personal recomienda que el proceso de inducción debe contener básicamente tres etapas:

Primera: Inducción general sobre el proceso productivo y las políticas generales de la organización. En la inducción general se otorga información relativa a la organización como sistema. En ella se presentan los siguientes aspectos básicos:

- El organigrama, la visión, la misión y los objetivos de la empresa.
- Políticas y compromiso de la Gerencia con la salud y la seguridad.
- Las normas generales sobre saneamiento básico.
- Los aspectos relativos a la relación contractual laboral.
- Los programas de desarrollo y promoción del personal.
- Generalidades sobre seguridad social.
- Los sistemas de retribución, reglamentos, régimen disciplinario y otros aspectos de interés institucional, que sean pertinentes para el caso.

Es de anotar que la profundidad con que se aborde esta información, dependerá del perfil y nivel de responsabilidad inherente al cargo que desempeñará el empleado o trabajador.

Segunda: Inducción específica sobre aspectos importantes del oficio a desempeñar tales como: factores de riesgo a los que estará expuesto, estándares de seguridad, elementos de protección personal, especificaciones de calidad, costos y productividad. La inducción específica debe considerar una información mínima sobre los siguientes aspectos:

1. El tipo de entrenamiento que recibirá
2. Las obligaciones y derechos del empleador y del trabajador en el campo de la salud ocupacional.
3. El panorama específico de factores de riesgo, de acuerdo a la sección o puesto de trabajo y el mapa de riesgos de la empresa.
4. Los estándares o normas de seguridad.
5. Los equipos de protección personal requeridos según el puesto de trabajo.
6. Estándares de disciplina aplicados a quien no los emplee.
7. Mecanismos y proceso para la dotación de ropas de labor.
8. Procedimiento a seguir en caso de accidente de trabajo
9. Procedimientos básicos de emergencia.

Tercera: Evaluación del proceso anterior. Luego de finalizar el proceso de inducción y antes o durante el período de entrenamiento, el supervisor debe realizar una evaluación con el fin de identificar cuáles de los puntos claves de la inducción, no quedaron lo suficientemente claros para el trabajador.

Es fundamental que se le dé al nuevo colaborador este proceso un enfoque integral e interdisciplinario y que se desarrolle en un ambiente de excelente comunicación y participación, para que se puedan alcanzar los objetivos planteados.

3. METODOLOGÍA

3.1 Definición del problema

El mercado de proyectos inmobiliarios en Guatemala es un mercado que va en aumento. Su crecimiento ha demostrado que cada vez la competencia es más fuerte, convirtiendo el recurso humano en una de las ventajas competitivas más importantes para alcanzar el éxito organizacional planificado.

El recurso humano, como herramienta principal, en donde la satisfacción del cliente, es sin duda la mejor oportunidad de crecimiento de la organización en el mercado, hace que cuando éste no es el que se requiere, no va a contribuir a que se alcancen de una forma eficiente los objetivos trazados y por lo tanto, la ventaja competitiva que se busque estará aún más alejada.

La misión de las organizaciones es, por tanto, que a través de su recurso humano se brinde un buen servicio, que contribuya a la mejora del nivel de vida de sus clientes. Para este último propósito, por lo tanto, los colaboradores deben ser competentes, calificados, creativos e innovadores; en otras palabras, personas mediante el desarrollo de su potencial puedan cubrir y sobrepasar las expectativas de los clientes proporcionándoles una atención adecuada.

La literatura y la práctica, nos han demostrado que el Reclutamiento y Selección de Personal se ha realizado desde hace muchos años en distintas empresas, y que el mismo varía entre una y otra organización, según su tipo, tamaño, actividad y políticas que tengan al respecto.

En el mercado desarrollador de proyectos inmobiliarios, dichos procesos no deben de ser la excepción, ya que es importante contratar al candidato idóneo para el puesto que se requiera y prever rotación constante de personal, bajos rendimientos y estancamiento por falta de desarrollo de carrera. Debido a que se dice que la “excelencia” en el servicio al cliente se debe iniciar con el proceso de

selección del recurso humano; pues además de elegir a su capital humano por su experiencia o formación, es conveniente tener en cuenta su actitud y habilidad para desarrollar determinadas labores comerciales.

El personal que labora para una desarrolladora de proyectos inmobiliarios, definitivamente incide en la atención al cliente, ya sea interno o externo, influirá positiva o negativamente en el ambiente y desarrollo laboral, así como en el criterio del cliente. Atado esto, la utilidad de cada empresa es el resultado de servicios y trabajo que realiza su fuerza laboral, por lo que aumentar la capacidad competitiva y el crecimiento de la misma es el objetivo de cada empresa.

Al enfocar el problema de la empresa objeto de estudio, algunas situaciones se presentan como que los directivos consideran que cuentan con el recurso humano idóneo dentro de la organización, el cual aparentemente posee el conocimiento, las habilidades, las actitudes y las características requeridas para brindar una excelente atención al cliente, consiguiendo buen rendimiento laboral, al mismo tiempo todo este contexto tendría que contribuir a lograr calidad en el producto, lo cual es un factor muy importante en esta industria, así como indicadores altos de atención al cliente, pues ya ha sido descrito que no solo es importante aportar un producto de calidad sino también es importante la atención que se le brinda a los clientes convirtiendo esto en un conjunto integral.

La Gerencia General agrega, que otra causa que afecta a la empresa según el “reporte mensual de la organización” es el descenso en el volumen de ventas, ya que este no solo va en función de la diferencia de precios versus la competencia, así mismo aumento de quejas y reclamos por trabajos mal terminados, falta de seguimiento o respuesta tardía por parte del personal a la solución de dudas y problemas solicitados por los clientes, bajo rendimiento al final del ejercicio contable a causa de pagos extras innecesarios por errores cometidos por el personal de la empresa. Por otro lado, mencionaron que se han observado conflictos entre colaboradores, por clientes que se quejan de haber sido atendidos

por un empleado que no les atendió de una buena manera, por lo que estos clientes tratan de comunicarse con otro colaborador para que éste les brinde el apoyo que necesitan y les pueda resolver efectivamente.

Con base en lo anterior entonces se plantea la siguiente interrogante:

¿Qué relación representan los procesos de reclutamiento, selección e inducción de recursos humanos en la efectividad de la atención al cliente?

3.2 Justificación del problema

Es importante mencionar qué significado tiene el término “efectiva atención al cliente” para los directivos de la organización; hombres de vértice “personas líderes que van a la cabeza de la organización” que organizan, dirigen y toman las decisiones más importantes y trascendentales para la organización, destacan que, este concepto se refleja en la productividad de la organización ya que en la satisfacción que el cliente tiene no solo del producto sino del servicio y atención que se le presta. Esta complacencia se ve reflejada en relaciones comerciales a largo plazo con los mismos clientes, así mismo agregaron que, los clientes son quienes comparten sus experiencias a través de recomendar los productos que se ofrecen, permitiendo así mantener las ventas e incrementar el rendimiento financiero, que al final de cuentas es la razón de ser de las organizaciones. De aquí surge la inquietud de investigar si por la falta de atención que los colaboradores de la organización prestan a sus clientes, es una de las causas que han afectado, redundando en la disminución del margen de ventas proyectado. Por otro lado, entrevistas preliminares realizadas a los ejecutivos, indicaron que su percepción es que la pérdida de clientes que han reportado los informes del Departamento de Ventas, el incremento de reclamos y quejas de los clientes según el reporte que presenta el Departamento de Servicio Post Venta se debe a falta de seguimiento y atención brindada de los colaboradores hacia los clientes conectando esto a que los colaboradores no son los idóneos para ocupar

los puestos de atención al cliente ya que no cuentan con las características y habilidades intrínsecas que se requieren para atender a los clientes con la excelencia que estos esperan.

Por lo anterior, es importante mencionar la relación de los procesos de reclutamiento, selección e inducción al momento de integrarlos a la atención que se quiere brindar a los clientes en una organización, ya que cabe mencionar que dichos procesos se han ido estudiando científicamente y que a medida que avanza el tiempo se tornan más importantes, esto debido a la competencia entre una empresa y otra, pues cada vez ven la necesidad de crear un valor agregado al servicio por medio de su capital humano.

A medida que la competitividad aumenta, las organizaciones deben a través de sus colaboradores buscar la ventaja competitiva que necesitan para alcanzar los niveles de productividad y eficiencia que todo gerente y líder requieren para ver realizado el éxito de su empresa, de ahí que la administración de recursos humanos se convierte en el pilar de éste éxito y por eso se debe valorar el papel que este departamento desempeña en las empresas.

Con base en estudios realizados por algunos profesionales; mismos citados con anterioridad en el presente documento, se debe observar que si dentro de la organización se siguen parámetros o metodologías establecidas en cuanto al establecimiento de procesos de administración de recursos humanos e identificar *deficiencias en relación entre el puesto y las características actitudinales de servicio al cliente de la persona que es contratada*. Conocer cómo estas personas son evaluadas, si únicamente es por medio de las calificaciones obtenidas, por su nivel académico, dejando por un lado las pruebas de personalidad, así como la evaluación de habilidades y comprobación de experiencias, entre otras.

La tarea de la persona encargada de reclutar, seleccionar y realizar la inducción es de alta responsabilidad. Este debe concientizarse en lo complicado de su

trabajo, al punto de entender que de alguna forma no solo tiene en sus manos el destino de una persona, vocación, necesidades económicas, sociales y familiares del postulante, sino la de su empresa, a través de la atención que el nuevo colaborador brindará a sus clientes.

3.3 Objetivos de la investigación

3.3.1 Objetivo general

A través de esta investigación se pretende determinar si los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal que se tienen en la empresa, están estructurados de acuerdo con los indicadores base de la atención al cliente, lo cual permite que ingrese a la organización personal que cuente con las características requeridas para brindar una buena atención al cliente.

3.3.2 Objetivos específicos

3.3.2.1 Establecer si llevar a cabo los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal para la organización, tiene relación con la atención que se le presta a los clientes.

3.3.2.2 Determinar si dentro del esquema del proceso de reclutamiento de personal, se toman en cuenta las características específicas que el candidato vacante debe poseer para brindar una buena atención a los clientes.

3.3.2.3 Verificar si dentro del esquema existe la forma para realizar el proceso de selección.

3.3.2.4 Identificar si los entrevistadores están utilizando o toman en cuenta los parámetros o indicadores que se requieren, de las personas que atenderán a los clientes.

3.4 Hipótesis de la Investigación

La falta de utilización de criterios e indicadores de atención al cliente en la aplicación de los procesos de reclutamiento y selección, constituyen que a la empresa ingrese personal que no cuente con las habilidades idóneas para brindar una buena atención a los clientes.

3.5 Métodos

De tal manera, se menciona que debido a que el objetivo de un estudio es la riqueza, profundidad y calidad de la información, éste se realizó con base al sujeto-tipo, cuya elección dependió del criterio del investigador (Hernández Sampieri, 1998, p.227) enfocando la misma a una determinada organización.

Para el desarrollo de la investigación se realizó por medio del método científico, en dicho proceso se partió de aspectos generales hacia aspectos particulares. Iniciando con generalidades de la empresa sujeto-tipo, la cual se dedica a *desarrollar proyectos inmobiliarios en Guatemala*.

Dado lo anterior se trabajo sobre las siguientes fases:

- Indagadora: La cual para determinar la definición del problema, se basó en investigar por medio de entrevistas a los gerentes de las diferentes áreas de la organización, en especial el área de ventas, así mismo consistió en la revisión de informes de ventas, y para complementar la información se asistió y participó en reuniones directivas y gerenciales, esto con el propósito de obtener un mejor juicio de la situación.
- Demostrativa: En esta fase se utilizaron medios y técnicas necesarias, las cuales permitieron recabar la información requerida para lograr al objetivo de este trabajo de investigación. Con este propósito y el de crear confiabilidad, se dirigió la investigación a dos grandes dimensiones:

La primera dimensión, tomó en cuenta la opinión de las personas que reciben el servicio, o sea los clientes. Esto es debido a que para las organizaciones cada cliente es único e irrepetible, este es el ente al que éstas se deben, es al que se le atiende individualmente y al que se le resuelven sus necesidades, el debe de ser el componente de referencia para proyectar el funcionamiento correcto de las empresas. Por lo tanto, es la persona más importante de una empresa y dar respuesta a sus demandas se hace necesario e imprescindible. De tal forma, que se dice que las empresas deben centrar sus esfuerzos en la satisfacción del cliente, ya que un cliente satisfecho seguirá comprando e invirtiendo su dinero en la misma.

Por otro lado, se expone la segunda dimensión, la cual está situada a los colaboradores quienes son los que prestan el servicio y atención a sus clientes. Estas personas son las que en base a sus habilidades y actitudes responden al cliente brindándole la atención, amabilidad, resolución de inquietudes de manera inmediata; es quien da el trato personalizado y cordial entre otras las cuales se pondrán de manifiesto en el cotidiano vivir de la empresa.

Con base a lo anterior, el propósito de utilizar estas dos dimensiones fue de relacionar ambas partes, y con ello identificar la forma en cómo los niveles del servicio dentro de la organización son percibidos.

- Explicativa: Después de realizar la investigación de campo, se procedió a tabular los cuestionarios que respondieron los sujetos relacionados, datos valiosos que sirvieron para encontrar las respuestas que dieron valor al presente trabajo. Luego se procedió a realizar graficas la cuales *contribuyeron a divulgar los resultados obtenidos y sacar las conclusiones y recomendaciones del caso.*

3.6 Técnicas

En la recolección y ordenamiento de información para llevar a cabo la investigación, se utilizaron las técnicas siguientes:

- Técnicas de investigación documental. Se aplicó la consulta de libros, revistas y folletos, todos escritos por diversos autores relacionados con el tema.
- Técnicas de investigación de campo. De acuerdo a lo mencionado en el inciso anterior, la investigación se llevó a cabo tomando como referencia una empresa que se dedica al desarrollo de proyectos inmobiliarios en Guatemala, así como a los clientes de dicha organización. Para tales efectos, se utilizaron dos cuestionarios como herramientas.
- *Ordenamiento e interpretación de la información recopilada.*

Para llevar a cabo el presente trabajo de tesis de investigación, se presenta a continuación la unidad de análisis y los sujetos que se incluyeron en la realización del estudio:

3.6.1 Unidad de análisis

Como unidad de análisis para llevar a cabo la presente investigación, se tomó en cuenta a la empresa Corporación Victoria. La empresa cuenta con una estructura organizacional de 100 empleados administrativos, quienes conforman cinco departamentos funcionales los cuales son: departamento de arquitectura, ventas, producción, administración, control de calidad y servicio post venta, todos ellos liderados por una junta directiva y el gerente general.

3.6.2 Sujetos

- Sujeto 1: Personal administrativo que labora en la empresa Corporación Victoria, a quienes se les solicitó opinión, y sus impresiones, como producto de la experiencia que han vivido durante el proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal en la organización.
- Sujeto 2: Clientes que forman parte de la empresa objeto de investigación.

3.6.3 Segmento investigado

Hombres y mujeres profesionales, o no profesionales, comerciantes e inversionistas, nivel socio económico A, B con ingresos mayores a Q. 25,000.00 mensuales (Referencia Anexo 3), comprendidos entre las edades de 33 a 65 años, que desean un estatus de vida mejor en un lugar seguro y elegante para vivir, en el caso del inversionista aquel que quiere más dinero por su dinero.

3.6.4 Muestra

Para la verificación de la hipótesis en el trabajo de campo, la muestra que se seleccionó fue según el muestreo proporcional, la cual se basó en utilizar la fórmula para poblaciones finitas. Según el experto este tipo de muestreo se utiliza para calcular probabilidades variables aleatorias distribuidas en el tiempo y en el espacio. Así mismo indica, que algunas de las variables para las cuales ha sido empleado este muestreo son; *la demanda de un producto ya conocido dentro del mercado, el número de defectos de un artículo manufacturado, entre otros. En cada una de estas situaciones se busca la probabilidad de que el evento ocurra o no.* (Jany, 2005, p. 128)

Por lo anterior, la muestra se estableció de la siguiente manera:

En dicha empresa existe una población (N) de 100 trabajadores, los cuales están comprendidos en los siguientes niveles:

1. Alta gerencia
2. Nivel de mandos medios
3. Nivel administrativo

Para calcular el tamaño de la muestra se está considerando un nivel de confiabilidad (Z) del 95%, la probabilidad (P) de que el evento ocurra es de 50%, y la probabilidad (Q) de que el evento no ocurra es de 50% con un nivel de error (e) muestral del 10%, por lo que la muestra (n) a trabajar será de 49 personas

elegidas aleatoriamente según el muestreo probabilístico, el cual se basó en utilizar la fórmula para poblaciones finitas.

Cálculo de la muestra:

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

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50) (0.50) (100)}{(100-1) (0.10)^2 + (1.96)^2 (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{96.04}{1.9504}$$

$$n = 49.2411 \quad n = 49$$

Por otro lado, en lo que al sujeto número dos respecta, se destaca que se cuenta con un universo (N) de 250 clientes.

Dado que, al calcular el tamaño de la muestra donde se considera un nivel de confiabilidad (Z) de 95%, la probabilidad (P) de que el evento ocurra es de 50%, y la probabilidad (Q) de que el evento no ocurra es de 50% con un nivel de error (e) muestral del 10%, el resultado de la muestra (n) a trabajar es de 70 personas las cuales se elegirán aleatoriamente según el muestreo probabilístico, el cual se basó en utilizar la fórmula para poblaciones finitas.

Cálculo de la muestra:

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

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50) (0.50) (250)}{(250-1) (0.10)^2 + (1.96)^2 (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{240.10}{3.4504}$$

$$n = 69.5861 \quad n = 70$$

3.6.5 Instrumentos

Para la recolección de información de las dos dimensiones que se mencionaron con anterioridad, se utilizaron como fuente de investigación primaria, dos cuestionarios los cuales se encuentran en los anexos del presente informe.

Dichos cuestionarios estuvieron compuestos por un cuerpo de preguntas diseñadas para cumplir con los objetivos de interés. Estos instrumentos se conformaron en la mayoría de preguntas dicotómicas; así mismo se utilizaron preguntas de selección múltiple y abiertas, las cuales permitieron al entrevistado responder su opinión con amplitud y apertura, que es lo que al final se deseaba conseguir.

Dadas las preguntas que figuraron en los cuestionarios, se elaboraron graficas de pie indicando los valores relativos, luego de ese procedimiento se llevó a cabo la redacción según la interpretación de los resultados, los cuales se detallan en el capítulo siguiente.

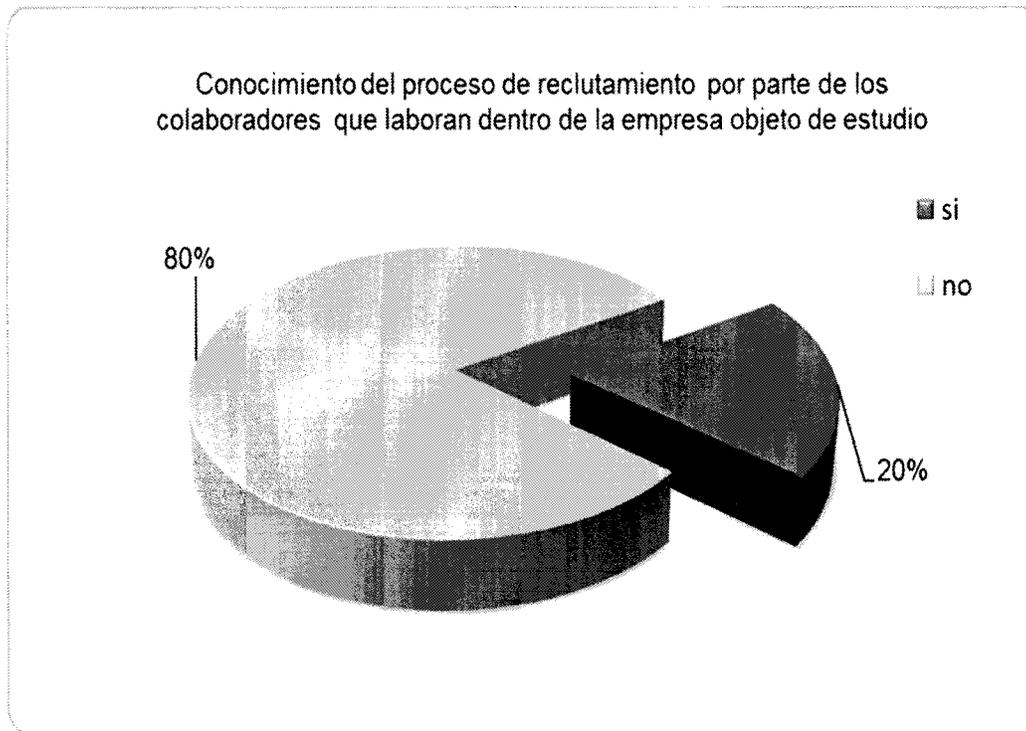
4. RESULTADOS DE ACUERDO AL ESTUDIO SOBRE LA RELACIÓN DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE

Según se estudió en el marco teórico, donde los expertos indican que los candidatos a los puestos especialmente los que se relacionan con los clientes, deben de reunir características especiales las cuales contribuirán a que la empresa mantenga excelentes índices de atención al cliente, se menciona que, la búsqueda se basó inicialmente en evaluar si dentro de los procesos de Reclutamiento, Selección e Inducción de la organización se han tomado como base dichos criterios. Luego tal y como se explicó en la metodología, para complementar el estudio se presentan a continuación los resultados que surgieron de la evaluación que se llevó a cabo a los clientes de la organización objeto de estudio:

4.1 Primera área de hallazgos, ¿Se toman en cuenta dentro de los procesos de Reclutamiento, Selección e Inducción los criterios que los candidatos deben reunir para brindar excelente atención al cliente?

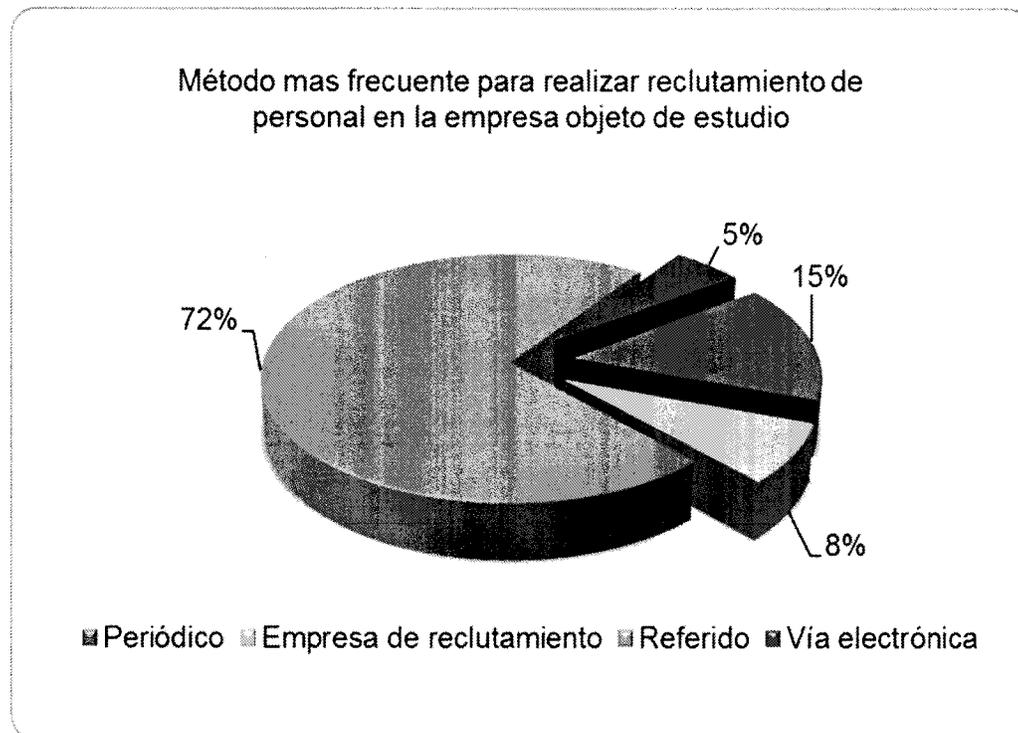
De acuerdo a las técnicas de investigación y para el efecto de poder comprobar la hipótesis planteada, se elaboró un cuestionario en el cual se evaluó la impresión de los colaboradores de acuerdo a las variables establecidas, en donde los hallazgos permitieron determinar lo siguiente:

Según la pregunta 1 (anexo 1), el 80% de las personas investigadas no conocen cómo se lleva a cabo el proceso de reclutamiento dentro de la organización.



Fuente: Propia. Respuestas según la pregunta número 1 del cuestionario de investigación (Anexo 1)

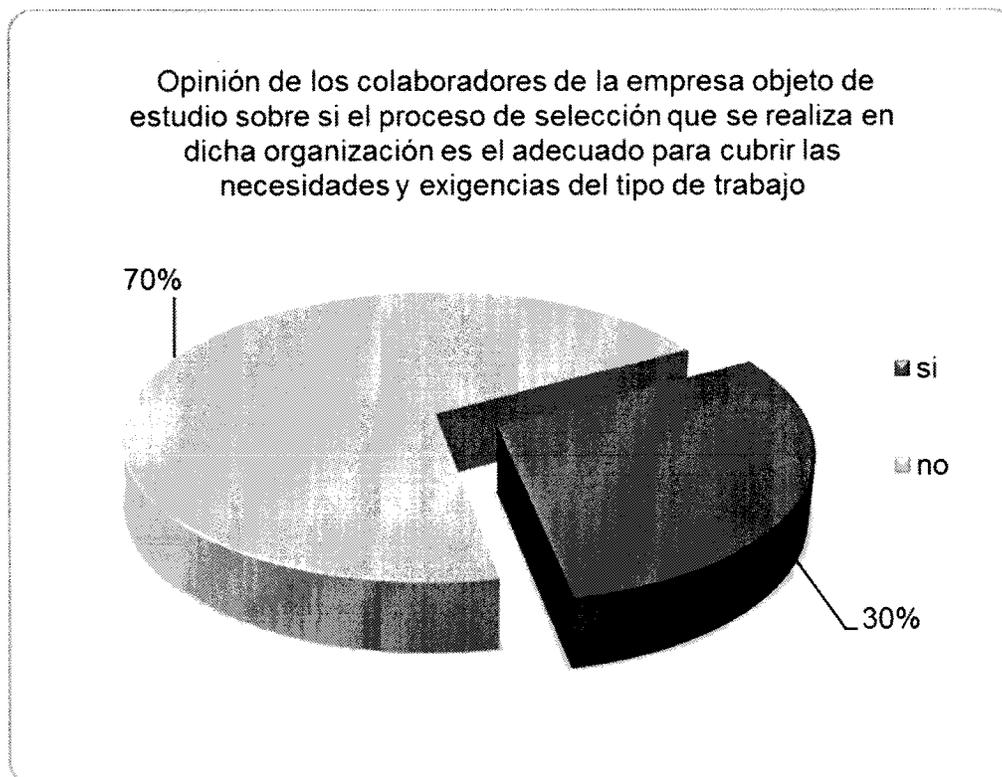
Así mismo, al hacer la relación de lo mencionado anteriormente con la pregunta cinco que dice: "Previo a ingresar a la organización, ¿por qué medio se enteró de la plaza que actualmente ocupa?". Se determinó que el 72% de la muestra contestó que se enteró de la existencia de la plaza por medio de un referido, respuesta que ayuda a determinar que la mayoría de los colaboradores de la empresa han sido contratados por recomendación de algún conocido. Esto demuestra que algunas otras opciones de reclutamiento que existen no han sido utilizadas para llevar a cabo este proceso, ni tampoco un exhaustivo proceso de selección.



Fuente: Propia. Respuestas según la pregunta número 5 del cuestionario de investigación (Anexo 1)

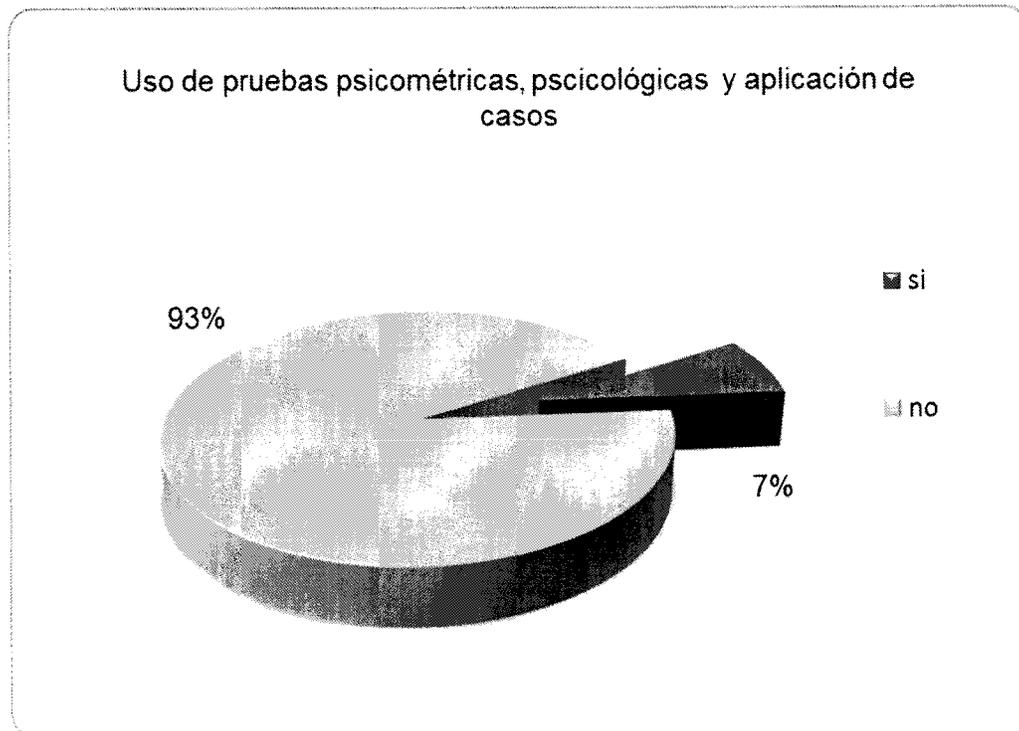
Por otro lado, y con respecto al proceso de selección de personal, se determinó que el 78% de los colaboradores que laboran en la organización bajo estudio no conocen cuál es el proceso de selección. Este dato va en función de las respuestas a la pregunta 6, misma que dice "¿Considera que el proceso de selección que se realiza es el adecuado para cubrir las necesidades y exigencias del tipo de trabajo? El resultado indicó que el 70% de las personas entrevistadas consideran que el proceso de selección, no se realiza adecuadamente para cubrir las vacantes disponibles, ya que se pudo evidenciar que la mayoría de las personas en la muestra respondió por ejemplo que, cuando llegaron a la

empresa en busca de trabajo, la persona que los atendió no utilizó una guía estructurada para la realización de la entrevista.



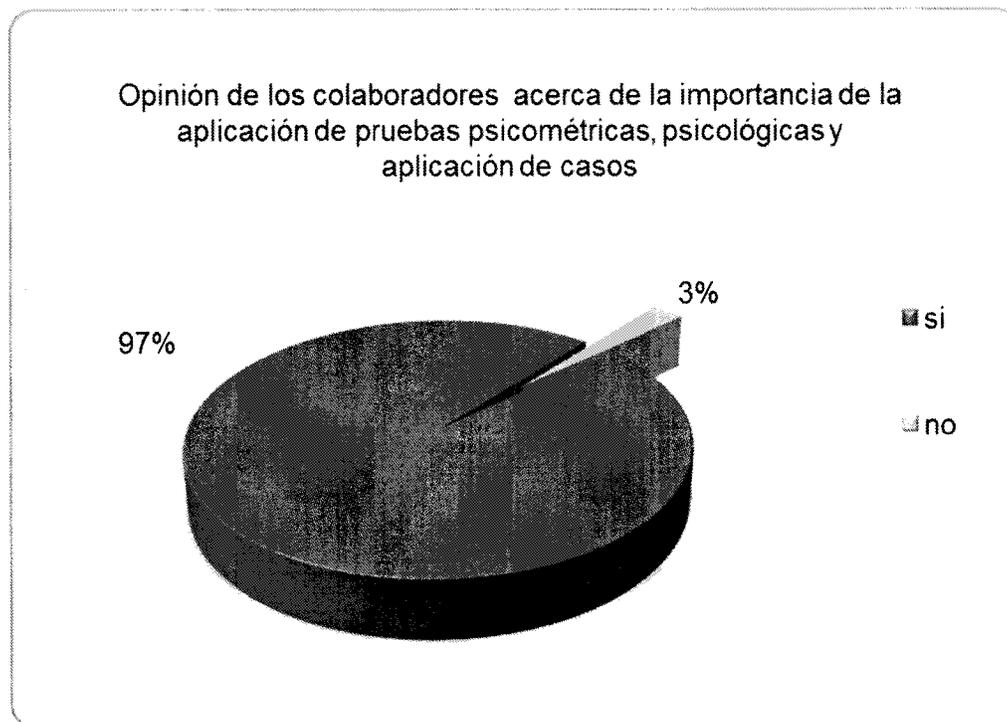
Fuente: Propia. Respuestas según la pregunta número 6 del cuestionario de investigación (Anexo 1)

Siempre en relación al proceso de selección a continuación la gráfica donde se menciona que la mayoría de los trabajadores de la muestra, previo a su contratación, no se les aplicó alguna prueba psicométrica, psicológica, de aplicación de casos u otra prueba importante en este proceso que permitiera determinar las características especiales que una persona debe reunir en giro de la atención al cliente.



Fuente: Propia. Respuestas según la pregunta número 12 del cuestionario de investigación (Anexo 1)

Según la pregunta número 13, es importante mencionar que en el presente estudio, el 97% de los colaboradores entrevistados, indicaron que sí creen conveniente que se realicen pruebas que permitan determinar si el candidato es apto, no solo para el puesto, sino también para la organización y así prestar una buena atención a los clientes.

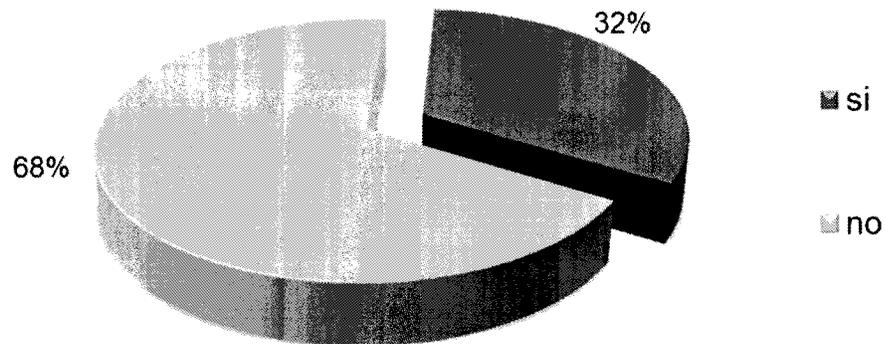


Fuente: Propia. Respuestas según la pregunta número 13 del cuestionario de investigación (Anexo 1)

Por otro lado, cuando se les consultó, según la pregunta 8 si creen importante que se lleven a cabo procesos de reclutamiento y selección de recursos humanos dentro de su organización, el total de la muestra afirmó la importancia de la realización de estos procesos, de tal manera que puedan garantizar el ingreso de personal idóneo a la organización, contribuyendo así a su crecimiento.

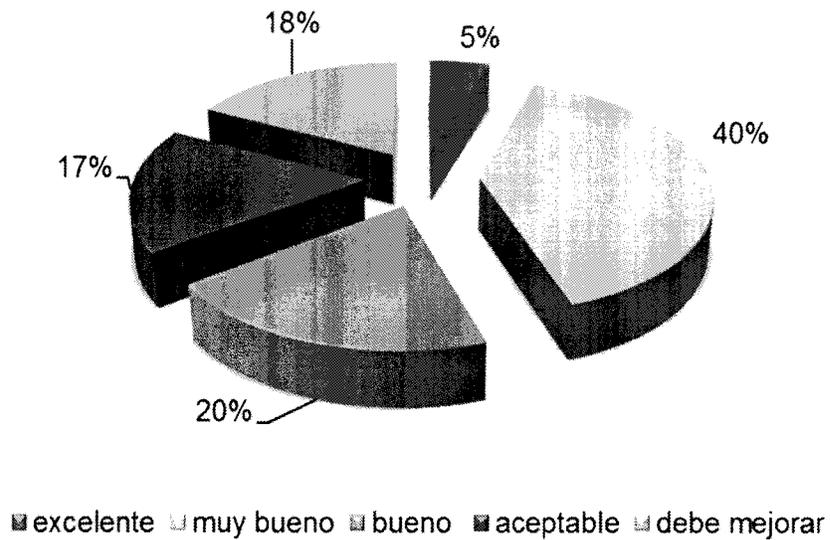
Al querer comprobar la incidencia que ha tenido la forma en cómo se llevan a cabo los procesos de Reclutamiento y Selección de personal dentro de la organización objeto de estudio, se pudo demostrar que el 68% de las personas consideran que la atención que le brinda la empresa a él o ella como cliente interno no es satisfactoria. Sin embargo el 40% de los colaboradores consideran que prestan un buen servicio a sus clientes.

Evaluación sobre el servicio al cliente interno



Fuente: Propia. Respuestas según la pregunta número 16 del cuestionario de investigación (Anexo 1)

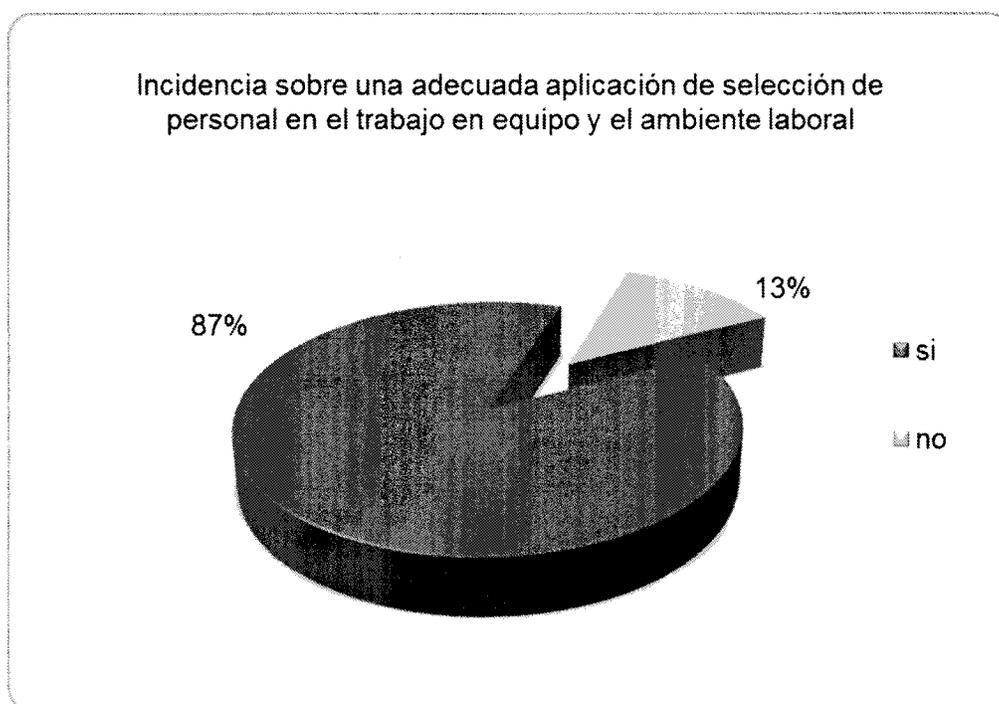
Opinión sobre el tipo de servicio que se presta hacia los clientes



Fuente: Propia. Respuestas según la pregunta número 18 del cuestionario de investigación (Anexo 1)

Por otro lado y en relación a lo anterior, cuando se les consultó si están satisfechos con el personal que labora dentro de la organización, o sea los compañeros de trabajo, aproximadamente la mitad de las personas entrevistadas contestó estar satisfechos; sin embargo, más de la cuarta parte de la muestra respondió no estar de acuerdo con éstos.

Otro aspecto importante que se evaluó dentro de la presente investigación fue, determinar si los colaboradores de la organización consideraban que la adecuada aplicación de un proceso de selección incide en el trabajo en equipo y el ambiente laboral. El resultado que se obtuvo según la pregunta 15 fue que sí incide en el trabajo en equipo y el ambiente laboral.



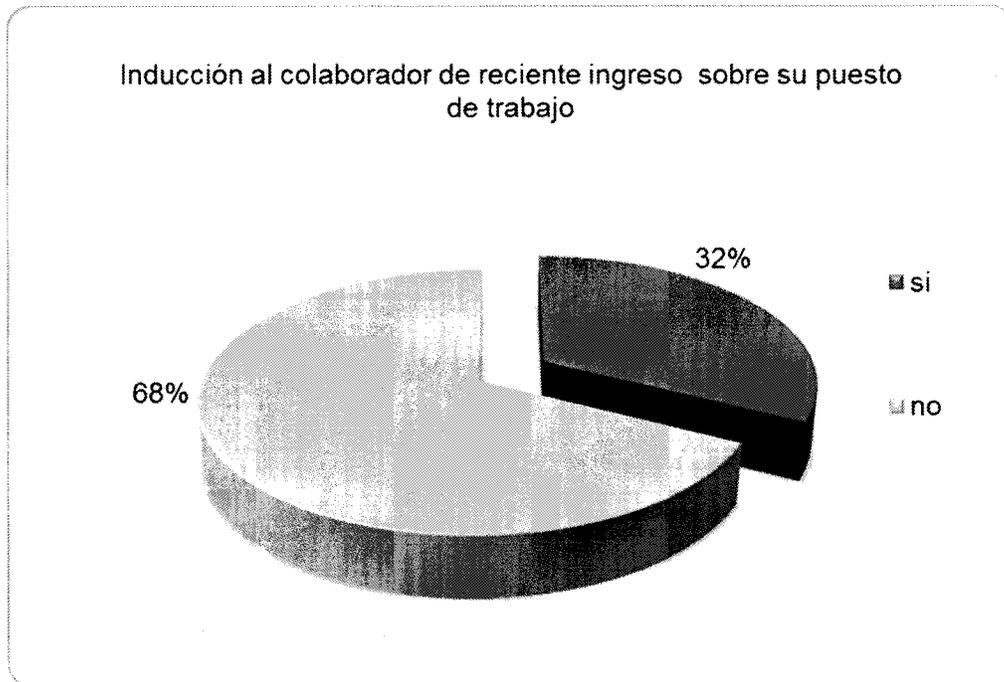
Fuente: Propia. Respuestas según la pregunta número 15 del cuestionario de investigación (Anexo 1)

Siempre en relación al reclutamiento y selección, cuando según pregunta abierta número 7 se consultó sobre quién lleva a cabo dichos procesos dentro de la organización, la mayoría de ellos respondió que cada Gerente de Área o el Gerente Administrativo, y otra parte respondió que no sabe o no lo tiene claro, dando esto una clara ambigüedad de ejecución de estos procesos, y según la respuestas de la pregunta 9, se determinó que no todos pasaron por el mismo proceso de reclutamiento y selección de personal al ser contratados. (S/gráfico)

Es importante recalcar que, se pudo identificar que dentro de las personas entrevistadas algunas no tienen clara la diferencia entre el proceso de reclutamiento y el proceso de selección, incluso, un alto porcentaje manifestó creer que son sinónimos y que ambos procesos se refieren a la ejecución de las mismas técnicas y procedimientos.

Al evaluar los aspectos que se refieren al proceso de Inducción se determinó que los colaboradores que trabajan actualmente dentro de la organización objeto de estudio, la mayoría de ellos no tuvo una inducción adecuada debido a que:

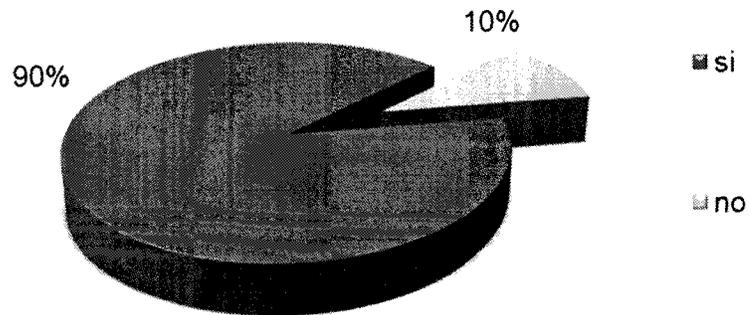
- El 55% de los colaboradores no conocen la estructura organizacional de la empresa.
- Al 60% no se le dio una explicación clara de quién y qué es la empresa, así como su misión, visión, objetivos organizacionales y de su área de trabajo.
- A su inicio de labores dentro de la organización al 83% no se le explicó los beneficios que brinda la empresa, ni tampoco los procedimientos para solicitar licencias, permisos, vacaciones, celebraciones, etcétera.
- Según la pregunta 24, el 68% de la muestra consideran que al inicio de sus labores, no se les dio la inducción debida al puesto de trabajo.



Fuente: Propia. Respuestas según la pregunta número 24 del cuestionario de investigación (Anexo 1)

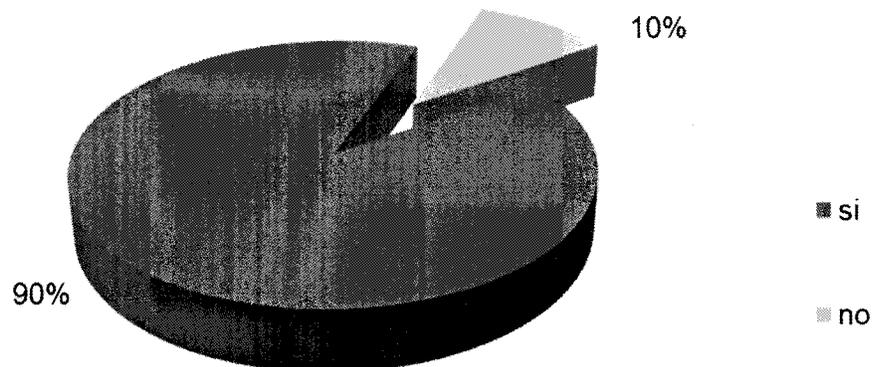
Siempre con respecto a la inducción, se determinó que el 90% de los encuestados consideran que dicho proceso es necesario llevarlo a cabo, debido a que dicha información tiene una trascendencia fundamental en la ejecución de sus nuevas labores. Así como a que este proceso influye en la calidad de servicio que los colaboradores brindan a los clientes.

Opinión de los colaboradores sobre la trascendencia de la inducción en la ejecución de sus nuevas labores



Fuente: Propia. Respuestas según la pregunta número 25 del cuestionario de investigación (Anexo 1)

Influencia de la inducción que reciben los nuevos colaboradores de la organización, en la atención que brindan a los clientes



Fuente: Propia. Respuestas según la pregunta número 26 del cuestionario de investigación (Anexo 1)

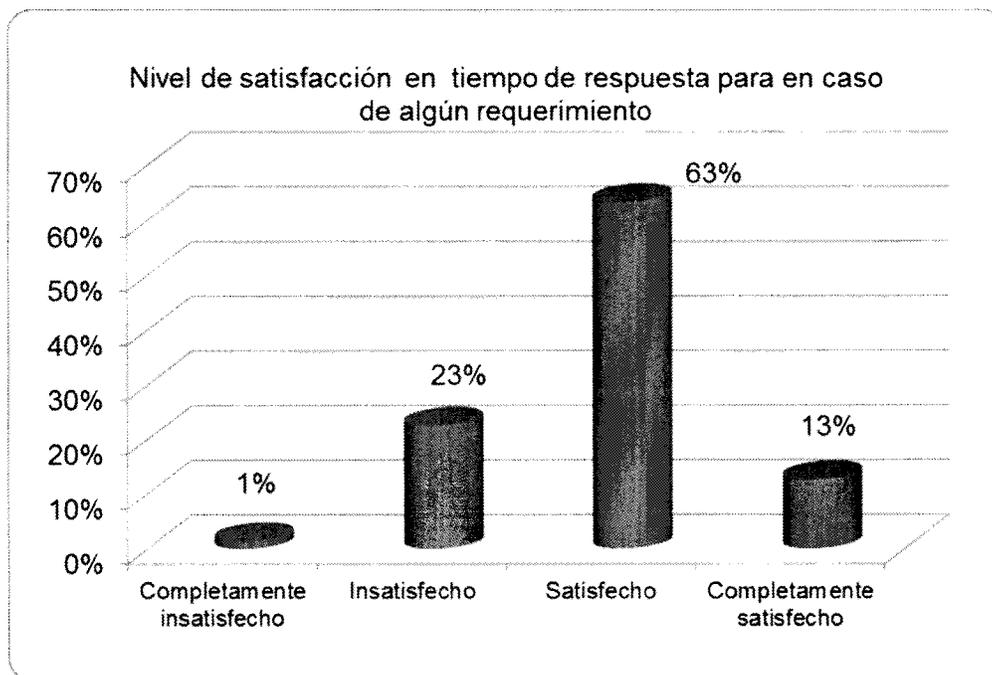
4.1.1 Interpretación:

De acuerdo a los resultados presentados anteriormente donde las personas respondieron su experiencia al haber sido reclutados, seleccionados, así como la inducción que recibieron, evaluación que permitió determinar si los criterios de atención al cliente son tomados en cuenta en la ejecución de dichos procesos, se encontró que los mismos no tienen incorporado la evaluación de dichos factores, por lo que se puede demostrar una ambigua aplicación de dichos procesos en función de lograr un alto impacto en la atención que los clientes esperan recibir por parte de los colaboradores de la empresa. Esto significa que la carencia de tomar en cuenta las características que debe reunir el candidato al puesto dificulta al seleccionador la tarea de elegir al personal idóneo en función de la atención al cliente.

4.2 Segunda área de hallazgos, ¿El cliente está satisfecho con la atención que ha recibido por parte de los colaboradores de la empresa?:

Con base en las variables independientes, así como en función de las bases teóricas que orientan el sentido del estudio, y de acuerdo a los resultados obtenidos del cuestionario que respondieron los clientes de la organización, se pueden emitir los siguientes resultados:

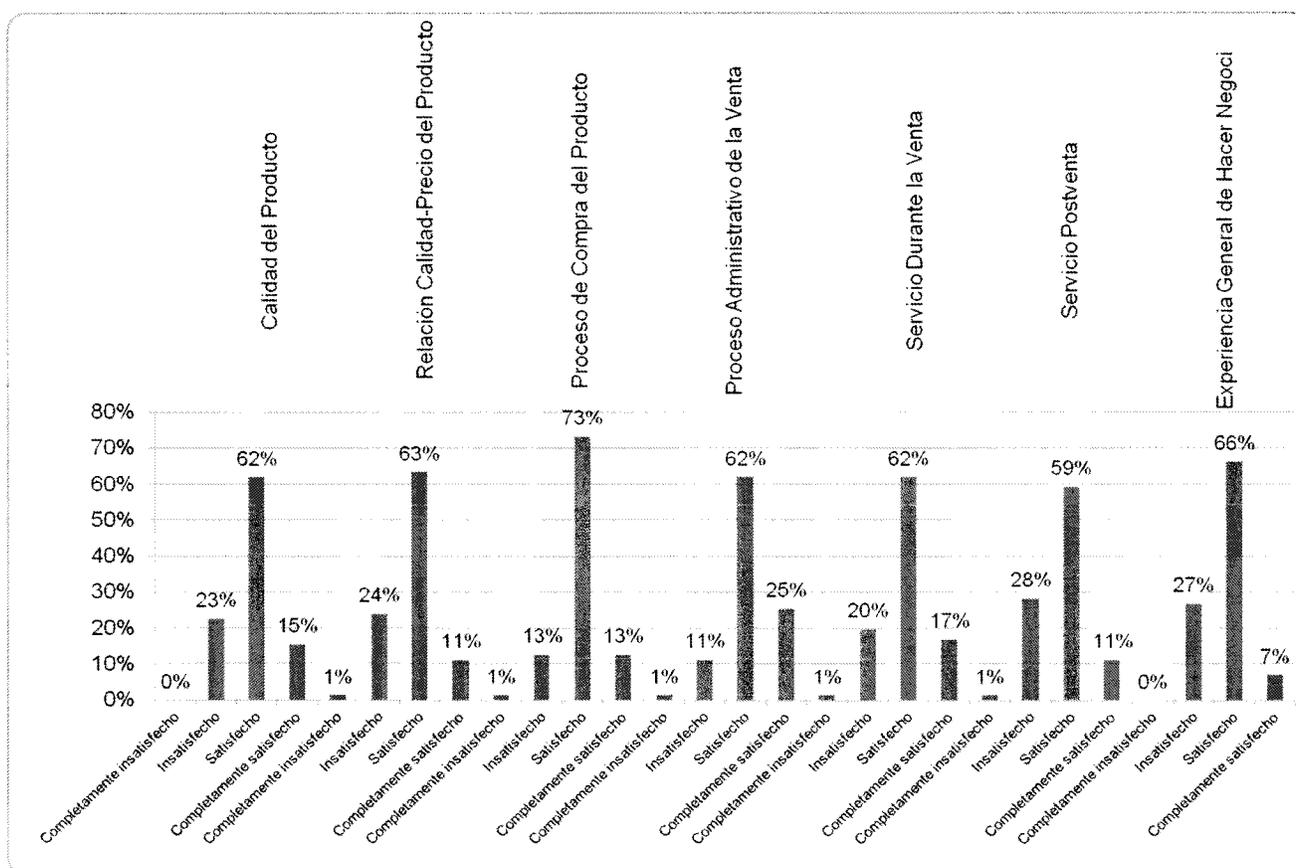
De acuerdo a la siguiente gráfica, del total de las respuestas, aproximadamente una de cada cuatro personas indicó estar insatisfecha según el tiempo de respuesta ante algún requerimiento que ha necesitado, mientras aproximadamente una de cada dos personas indicó estar satisfecha ante tal solicitud. 63% satisfecho y un 13% Completamente satisfecho. Pregunta 4 (anexo 2)



Fuente: Propia. Respuestas según la pregunta número 4 del cuestionario de investigación (Anexo 2)

Se pudo establecer que según la pregunta 5, en donde se solicitó opinión a distintas variables, como: relación calidad/precio del producto, proceso de compra del producto, proceso administrativo de la venta, servicio durante la venta y servicio postventa, las cuales perseguían conocer la calidad de la atención que los clientes han recibido con base en los parámetros puntualizados por los expertos y definidos en el marco teórico, tal es el caso de Blanco, Mondy, Tschohl entre otros; éstos apuntaron como resultado índices altos que sobrepasaron el sesenta por ciento.

Calificación se los clientes referente a los siguientes aspectos de la empresa
objeto de estudio

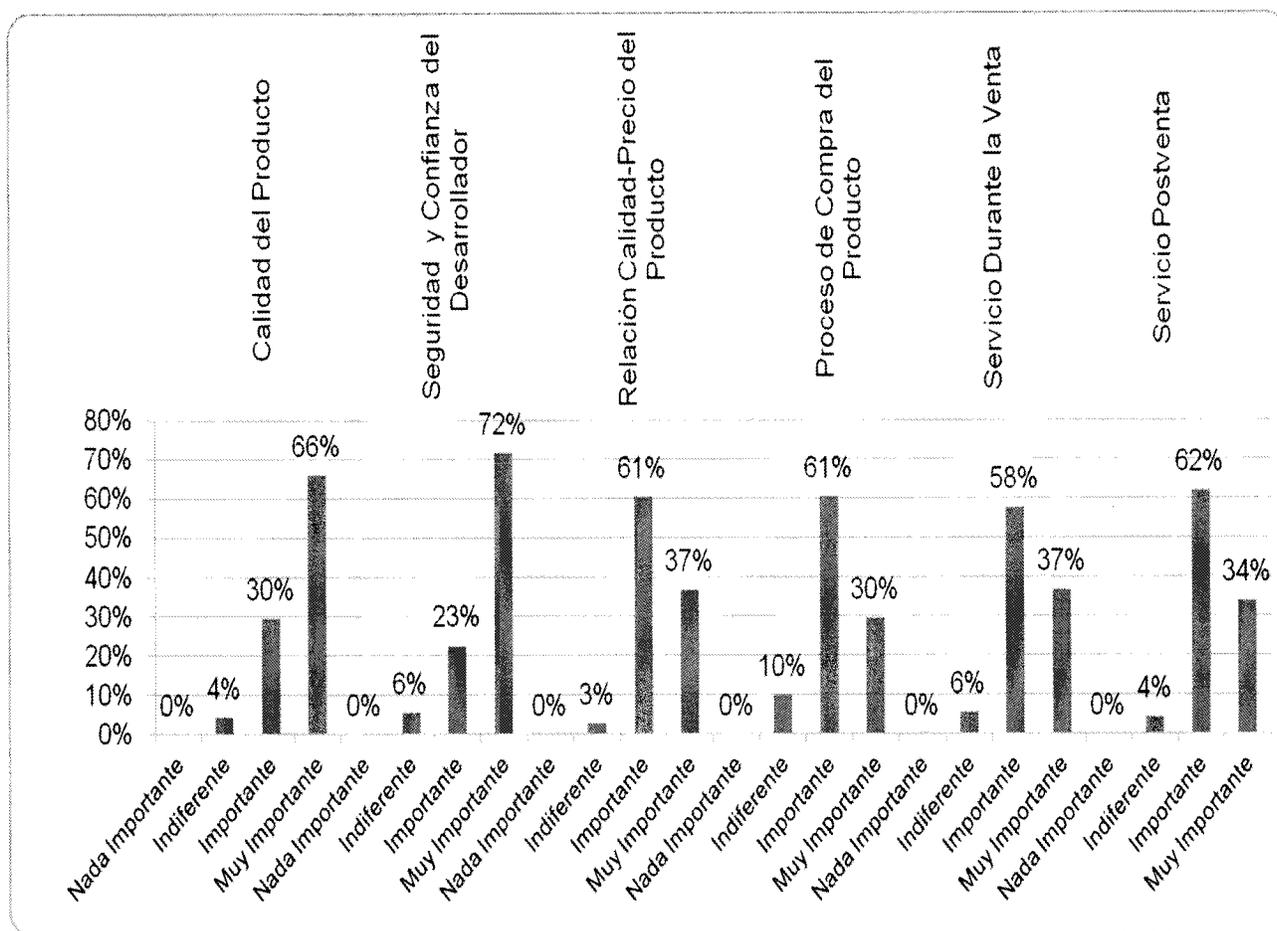


Fuente: Propia. Respuestas según la pregunta número 5 del cuestionario de investigación (Anexo 2)

Prosiguiendo con la pregunta 6, que fue referida al grado de importancia que le da el cliente a diferentes aspectos como: calidad del producto, seguridad y confianza del desarrollador, relación calidad/precio del producto, proceso de compra del producto, servicio durante la venta y servicio postventa, a la hora de elegir comprar los productos de la empresa objeto de estudio, el 72% indicaron que para ellas es lo mas importante a la hora de escoger trabajar con Corporación Victoria

es la seguridad y confiabilidad que tienen en la organización, quedando luego como segundo punto la calidad del producto y en tercer lugar el servicio post venta.

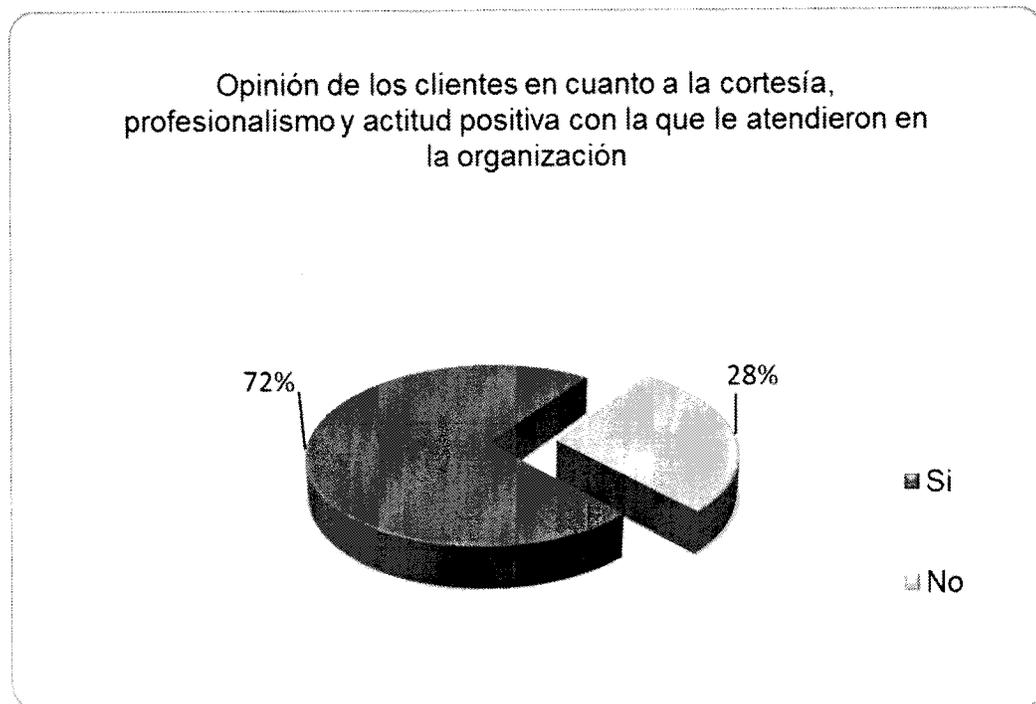
Opinión de los clientes en relación al grado de importancia le da a la hora de elegir comprar el producto que ofrece la empresa objeto de estudio



Fuente: Propia. Respuestas según la pregunta número 6 del cuestionario de investigación (Anexo 2)

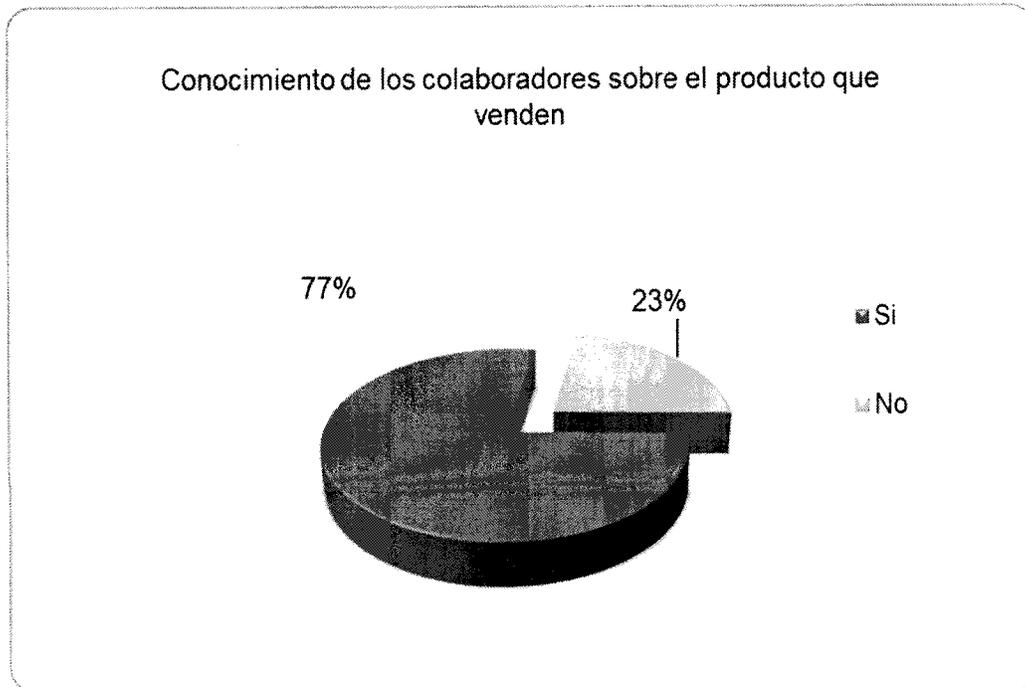
En lo que respecta a cortesía, profesionalismo y actitud positiva, expuesto en la pregunta 7, el 72% de las personas entrevistadas indicó estar de acuerdo con esas cualidades.

Para conocer la opinión de los entrevistados respecto a las personas que les han atendido durante su proceso de compra, en la pregunta 6 respondieron satisfactoriamente coincidiendo con lo reflejado en la pregunta 7.



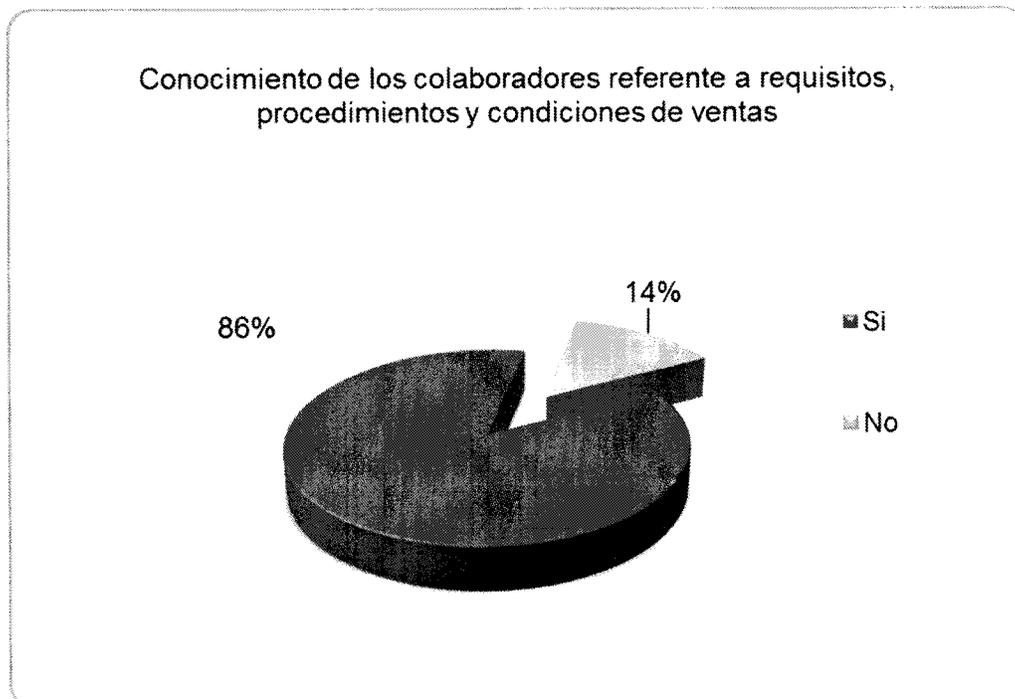
Fuente: Propia. Respuestas según la pregunta número 7 del cuestionario de investigación (Anexo 2)

Indagando en la pregunta 8 sobre si los colaboradores de la empresa que les han atendido conocen a cabalidad el producto que les están ofreciendo, un 77% indicó que tiene pleno conocimiento del mismo. Esto repercute lógicamente en una buena atención al cliente.



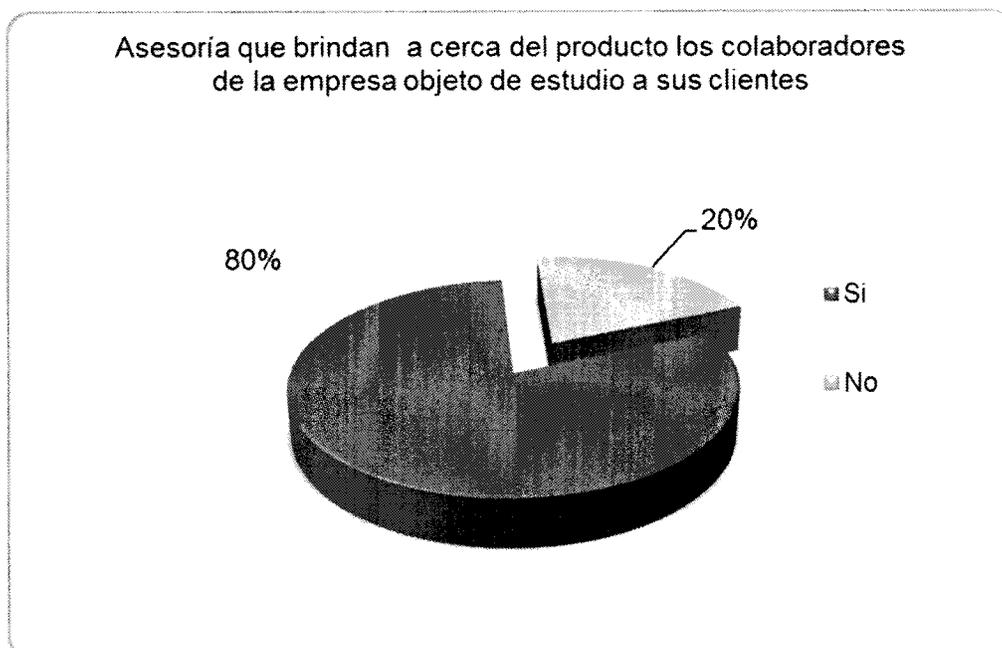
Fuente: Propia. Respuestas según la pregunta número 8 del cuestionario de investigación (Anexo 2)

En la siguiente gráfica según la pregunta 10, manifiestan que el 86% indicó que los colaboradores conocían los requisitos, procedimientos y condiciones de venta.



Fuente: Propia. Respuestas según la pregunta número 10 del cuestionario de investigación (Anexo 2)

En la pregunta 11 se inquirió sobre si los colaboradores de la empresa les han brindado alguna asesoría en cuanto al producto se trata, a la hora de necesitarla a lo cual respondieron satisfactoriamente en un 80%.



Fuente: Propia. Respuestas según la pregunta número 11 del cuestionario de investigación (Anexo 2)

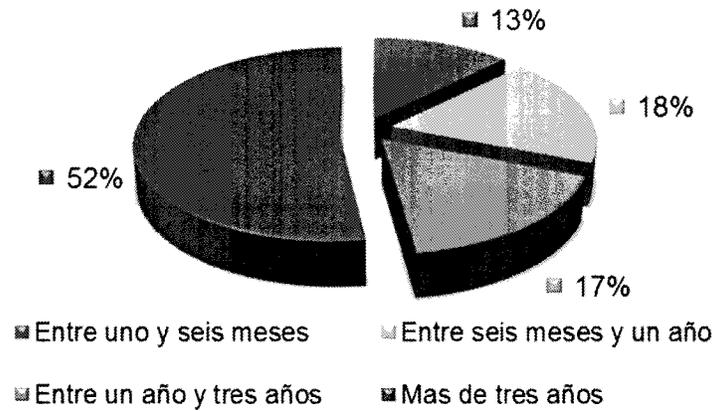
4.2.1 Interpretación:

Según las entrevistas realizadas a los clientes de la organización donde el objetivo era determinar su grado de satisfacción con base al servicio y atención que ha recibido, los resultados anteriores apuntaron índices altos lo cual este hallazgo cuestiona la hipótesis de que tomar como base en los procesos de reclutamiento, selección e inducción las características especiales que los candidatos a los puestos de atención al cliente deben poseer intrínsecamente para brindar una buena atención, esto nos da a entender que la satisfacción al cliente no es en función de evaluar dichos criterios de atención, por lo tanto, dado estos resultados nos inclinamos a que se pueda continuar con otro estudio de investigación.

4.3 Confiabilidad de la información:

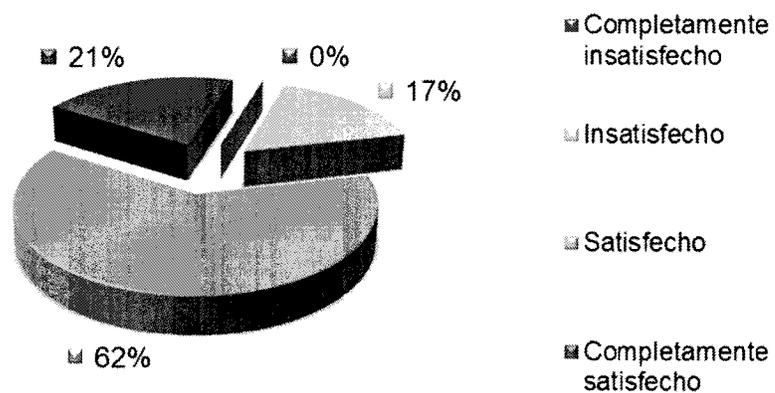
Para darle consistencia a los datos, dentro del cuestionario que se elaboró para encontrar la impresión de los clientes respecto a la atención que han recibido por parte de los colaboradores que laboran para la empresa objeto de estudio, se hace importante mencionar que en la pregunta No. 1 (anexo 2) se trató de establecer la antigüedad de los clientes, esto debido a que se considera un factor fundamental para determinar la calificación y grado de satisfacción de los clientes. De tal manera se encontró que del total de las personas entrevistadas, el 52% lleva más de tres años de ser clientes de Corporación Victoria (Anexo 2) de las cuales un 62% manifestó estar completamente satisfecho por la atención recibida.

Antigüedad como clientes de la empresa objeto de estudio



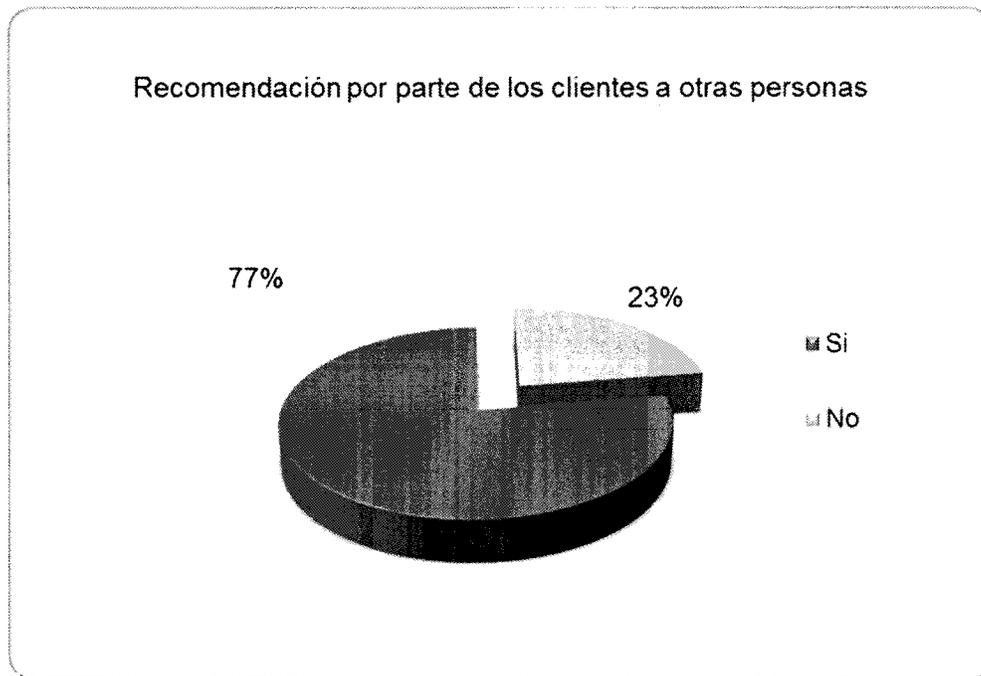
Fuente: Propia. Respuestas según la pregunta número 1 del cuestionario de investigación (Anexo 2)

Grado de satisfacción general con la atención que le han prestado en la empresa objeto de estudio



Fuente: Propia. Respuestas según la pregunta número 2 del cuestionario de investigación (Anexo 2)

Tal satisfacción ha provocado una incidencia positiva para la empresa, pues según indica un 77% de los entrevistados, según la pregunta No. 3, estos han recomendado los productos a terceras personas.



Fuente: Propia. Respuestas según la pregunta número 3 del cuestionario de investigación (Anexo 2)

CONCLUSIONES

1. Se evidencia, según el análisis en conjunto, que la falta de procesos técnicos de reclutamiento, selección e inducción, no han tenido un impacto negativo en la calidad de la atención al cliente, esto debido a que los clientes han sido bien atendidos, sin embargo esto no es producto de que se estén tomando en cuenta los indicadores y criterios en las fases de selección, en consecuencia los procesos no tiene relación en la atención que se le brinda al cliente, lo cual viene a rechazar la hipótesis.
2. Se determinó que los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal, no están estructurados de acuerdo a los indicadores base de atención al cliente. Debido a que se encontró ausencia en la ejecución de los procesos.
3. Se verificó según los dos cuestionarios elaborados a los sujetos objeto de estudio, que a los clientes no les ha afectado la falta de procesos, pues han estado satisfechos con la atención que se les ha brindado, ya que para ellos lo importante es que se les esté dando un producto de calidad y una buena atención debido a la fuerte inversión que están realizando.
4. Los colaboradores entrevistados, indicaron que sí consideran conveniente que se reclute personal que cumpla con los perfiles y características específicas del puesto durante el proceso del reclutamiento de personal, los cuales permitan determinar si el candidato es apto, no solo para el puesto, sino también para la organización y así prestar una buena atención a los clientes.

5. En relación al proceso de selección, se menciona que la mayoría de los trabajadores, no fueron sometidos a un esquema específico previo a su contratación.
6. Se verifico que los entrevistadores previo a la contratación del personal no están aplicando ninguna prueba psicométrica, psicológica, pruebas de personalidad y de aplicación de casos. Dando como resultado que no se está llevando a cabo los parámetros o indicadores que se requieren del personal que atenderá a los clientes.
7. Se identificó que dentro de los colaboradores entrevistados algunos no tienen clara la diferencia entre el proceso de reclutamiento y el proceso de selección, incluso, un alto porcentaje manifestó creer que son sinónimos y que ambos procesos se refieren a la ejecución de las mismas técnicas y procedimientos.
8. Se concluyó que el proceso de inducción tiene trascendencia en la ejecución de las labores del nuevo ocupante al puesto, influyendo éste en la calidad de atención que el colaborador le brinda a los clientes.

RECOMENDACIONES

1. Enfocar su atención en la gestión de recursos humanos particularmente en el estudio de las especificaciones de puesto, debiendo considerar se incluyan los criterios de atención al cliente de las personas que ocupan los puestos de contacto con el público, de tal forma que estas personas logren incrementar los índices del servicio obteniendo como resultado clientes completamente satisfechos. Para esto se recomienda la utilización de indicadores de rendimiento (Anexo No. 4).
2. Llevar a cabo los procesos de reclutamiento, selección e inducción estructurados según los indicadores base de atención al cliente. Para tal efecto, se adjuntan los manuales que puede servir como guía para la mejora de dichos procesos (Anexo No. 5).
3. Cada bimestre, llevar a cabo un monitoreo a los clientes para observar, analizar y corregir de inmediato cualquier falla que pudiera afectar la imagen de la empresa y sus servicios, para esto se incluirá un indicador de rendimiento dentro de la tabla a evaluar (Anexo No. 4).
4. Cumplir con los perfiles y características específicas del puesto durante el proceso de reclutamiento del personal, se observe y ponga en práctica el uso de un manual de reclutamiento, para lo cual se adjunta una guía para la elaboración del mismo. (Anexo No. 5).
5. Evitar la ausencia de fases en el proceso de selección y poder cumplir con las características que un colaborador debe poseer para una buena atención al cliente, el uso de un manual de selección, para lo cual se adjunta una guía para la elaboración del mismo (Anexo No. 5).

6. Realizar pruebas psicométricas, psicológicas, pruebas de personalidad y de aplicación de casos, previo a la contratación del personal, para brindar una buena atención a los clientes.
7. Capacitar a la persona que este responsable del recurso humano, para que aplique lo aprendido en los procesos adecuadamente y brinde una capacitación a los diferentes niveles gerenciales y administrativos referente a la importancia de los recursos humanos, sus diferencias y las bondades que estos proporcionan a la organización.
8. Implementar un manual de inducción, con el cual se le brinde al nuevo colaborador toda la información necesaria de la organización, como; sus normas, políticas, beneficios, actividades, procedimientos, una planta de distribución de las instalaciones, etcétera; con el fin de que se sienta cómodo y bienvenido en la organización, lo cual permitirá que este a su vez brinde una excelente atención a su cliente no solo externo si no interno (Anexo No. 5).

BIBLIOGRAFIA

1. Alles, M.A. (2001). Empleo, El proceso de selección. Argentina: Macchi Grupo Editor, S. A.
2. Blanco, A. P. (2009) Atención al cliente. (4ª Edición) España: Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S. A.)
3. Chang, C. (2000) La subcontratación de recursos humanos. Tesis Guatemala: Universidad Rafael Landivar.
4. Chiavenato I. (2000) Administración de recursos humanos. (5ª. Edición) Colombia: McGraw Hill Interamericana, S. A.
5. Chiavenato I. (2002) Gestión del talento humano. Colombia: Mc Graw Hill
6. Chiavenato I. (2007) Administración de recursos humanos. (8ª. Edición) Mexico: McGraw Hill Interamericana, S. A.
7. De Kluyver C. (2006) Pensamiento estratégico. (2ª. Edición) Gráfica Pinter, S. A.
8. Dessler G. (2001) Administración de personal. (8ª. Edición) México: Pearson Educación.
9. Directorio Oficial de la Cámara Guatemalteca de la Construcción Año 2013. Recuperado el 10 de diciembre del año 2013, www.construguate.com/index.php/directorio

10. E.R.H. (2000) Desarrollo de Personal y Capacitación para un Desempeño Efectivo URL. Recuperado el 28 de julio de 2012, erc.msh.org/fpmh_spanish/chp6/p1.html
11. Goodstein, L., Nolan T., Pfeiffer J.W. (2000) Planeación estratégica aplicada (1ª Edición) Colombia: McGraw Hill Interamericana, S. A.
12. Grados, J. (2003). Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal. (3ª Edición) México: Editorial E Manual Moderno, S. A. de C. V.
13. Hellriegel, D., Slocum J. (2000) Administración (7ª Edición) México: International Thomson Editores, S. A. de C. V.
14. Hellriegel, D., Jackson S., Slocum J. (2009) Administración un enfoque basado en competencias. (11ª Edición) México: Cengage Learning
15. Hernández, Roberto, Fernández, C. Baptista P. (2003). Metodología de la investigación. México: Editorial McGraw Hill.
16. Horovitz, J. & Jurgens, M. (1994) La Satisfacción Total del Cliente, 1era. Ed., México: Editorial McGraw-Hill / Interamericana de España, S.A., Metropolitana de Ediciones, S.A. de C.V.
17. ISO (2000). Recuperado el 14 de junio de 2012, www.buscarportal.com/articulos/iso_9001_2000_gestion.
18. Jany C., José, (2005) Investigación Integral de Mercados (3ª Edición) Colombia: Mc Graw Hill Interamericana, S. A.

19. Koontz H., Weihrich H. (2001) *Administración una perspectiva global*. (11ª Edición) México: Mc Graw Hill
20. Kotler P., y Armstrong G. (2003) *Fundamentos de Marketing* (6ª Edición) México, S. A. de C.V.: Pearson Educación
21. Lamb, C., Hair, J. y McDaniel (2002) *Marketing*. (6a. Edición) México: Carl, International Thomson Editores
22. Lovelock, C. y Wirtz, J. (2009) *Marketing de Servicios*. Juárez México: Pearson Educación Sexta Edición.
23. Méndez, C., (2006) *Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. (4ª Edición) Colombia: Limusa
24. Mondy, R. Wayne, Noe Robert. M. (2005) *Administración de recursos humanos*. (9ª. Edición) México: Pearson Educación
25. *Sales Point System SPS (2000)*. Recuperado el 10 de Julio de 2012 www.golfgopher.com/B2B/POS.asp
26. Stoner, J., Freeman E. y Gilbert, T. (2002). *Administración*. 6ta. Edición. México: Editorial Prentice Hall.
27. Thomas, N. (2009). *Deje al cliente boquiabierto con un servicio fuera de serie*. (4ª. Edición) Estados Unidos: Grupo Nelson

28. Tschohl, J (2010). Servicio al cliente: El arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia. Ediciones Díaz de Santos. México (www.customer-service.com)

29. Unión Guatemalteca de Agencias de Publicidad (UGAP) en Revista Crónica, publicado el 29 de septiembre de 2013, Guatemala.

30. Werther, W. y Davis, K. (2004) Administración de personal y recursos humanos. (5ª Edición) México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S. A. de C.V.

31. Zona Empresarial (2002). Selección del personal. (En Red:) Disponible: www.gestiópolis.com recuperado el 25 de julio de 2012.

ANEXOS

ANEXO 1

Cuestionario No. _____

Estimado (a) colaborador (a)

Con el propósito de obtener información de la relación que causa la aplicación de procesos de Administración de Recursos Humanos, específicamente las áreas de Reclutamiento, Selección e Inducción de personal dentro de las Organizaciones, se le solicita en esta oportunidad su valiosa colaboración para que responda con toda sinceridad el cuestionario que a continuación se presenta. Para su tranquilidad, los datos que aporte serán totalmente confidenciales.

Se le agradece de antemano su apoyo y atención prestada.

1. ¿Conoce usted el proceso de reclutamiento de personal dentro de su organización?

Sí No

2. Si su respuesta es afirmativa, ¿Podría describir brevemente el proceso de reclutamiento que se realiza?

3. ¿Conoce usted el proceso de selección de recursos humanos que se realiza en su organización?

Sí No

4. Si su respuesta es afirmativa, ¿Podría describir brevemente el proceso de selección de recursos humanos que se realiza?

5. ¿Previo a ingresar a la organización, por qué medio se enteró de la plaza que actualmente ocupa?

- Anuncio en periódico
 Empresa reclutamiento
 Referido
 Vía electrónica

Otro, especifique _____

6. ¿Considera que el proceso de selección que se realiza es el adecuado para cubrir las necesidades y exigencias del tipo de trabajo?

Si No

¿Por qué? _____

7. ¿Quién realiza el proceso de reclutamiento y selección de recursos humanos en la organización?

8. ¿Cree que es importante llevar a cabo los procesos de reclutamiento y selección de recursos humanos en su organización?

Si No

En cualquiera de los casos indique ¿Por qué?

9. ¿Según su experiencia personal, de una breve explicación de cómo fue su proceso de reclutamiento y selección cuando ingresó a la empresa?

10. ¿Considera usted que los procesos de reclutamiento y selección se llevan a cabo paso a paso sin omitir ningún detalle?

Si No

11. Si pudiera cambiar algún detalle del proceso de reclutamiento y selección de personal o cambiarlo en su totalidad ¿Qué propondría?

12. ¿Cuándo ingresó a la organización se le aplicó alguna prueba psicométrica, psicológica y de aplicación de casos?

Si No

13. ¿De acuerdo a la pregunta anterior, cree conveniente pasar este tipo de pruebas a los candidatos seleccionados para ocupar una plaza vacante?

Si No

14. ¿La persona que le entrevistó cuando realizó su entrevista de selección utilizó una guía estructurada de la misma?

Si No

15. Según su opinión ¿cree que una adecuada aplicación de selección de personal incide en el trabajo en equipo y el ambiente laboral?

Si No

16. ¿Considera que todo el personal que labora en su organización brinda una adecuada atención a sus compañeros?

Si No

17. ¿Está usted satisfecho con todo el personal que actualmente labora en su organización?

Si No en su mayoría desearía cambiarlo

18. Considera que el servicio que su organización proporciona a sus clientes es:

- Excelente
- Muy Bueno
- Bueno
- Aceptable
- Debe Mejorar

19. ¿Conoce usted cuál es la estructura organizacional de su empresa?

Si No

20. ¿Cuándo ingreso a la organización se le dio una explicación clara de quién y qué es la empresa, así como la misión, objetivos organizacionales y de su área de trabajo?

Si No

21. ¿Al momento de ingresar a la organización se le explicó referente de los beneficios que brinda la empresa a sus colaboradores, así como proceso para solicitar licencias, permisos, vacaciones, y celebraciones?

Si No

22. ¿Cuándo ingreso a la organización se le dio un recorrido para mostrarle las instalaciones, como comedor, servicios sanitarios, salas de reuniones, así como presentación formal con todos los miembros de la organización?

Si No

23. Si de la pregunta No. 19 a la 22 su respuesta fue negativa, exprese su opinión si considera importante la explicación de dichos puntos:

24. ¿Cuando inició labores en su nuevo puesto de trabajo le fue dada la inducción debida al cargo?

Si No

25. ¿Considera que la inducción al cargo tiene alguna trascendencia en la ejecución de sus labores?

Si No

Explique ¿Por qué? _____

26. ¿Considera que la de inducción que recibió al incorporarse a la organización influyó en la calidad de atención que le brindó a sus clientes al inicio de su relación laboral?

Si No

27. ¿Considera necesario que se realizase inducción en la organización, así como a su nuevo puesto de trabajo?

Si No

Explique ¿Por qué?

ANEXO 2

Cuestionario No. _____

Estimado (a) cliente

Este cuestionario se ha elaborado para conocer el nivel de satisfacción de los clientes de Corporación Victoria.

Con este instrumento se pretende que usted exprese libre y confidencialmente lo que piensa y cómo se siente cuando es atendido por los colaboradores de la empresa. Es por ello que le agradecemos trate de responder con toda sinceridad. Es importante que conteste a las situaciones o preguntas con la primera reacción. *NO PIENSE DEMASIADO SU RESPUESTA* debido a que los resultados podrían mostrar algo diferente a lo que realmente se piensa o siente.

De antemano se le agradece su colaboración y atención prestada.

SECCIÓN 1

1. ¿Cuánto tiempo tiene de ser cliente de Corporación Victoria?

	Entre uno y seis meses
	Entre seis meses y un año
	Entre un año y tres años
	Más de tres años

2. ¿Cuál ha sido su grado de satisfacción general con la atención que le han prestado?

	Completamente insatisfecho
	Insatisfecho
	Satisfecho
	Completamente satisfecho

3. ¿Ha recomendado usted los productos que ofrece Corporación Victoria a otras personas?

Si

No

SECCIÓN 2

En la sección que se presenta a continuación se le proporcionarán cuatro (4) opciones, las cuales se detallan según su valor de satisfacción:

- ✓ 0=Completamente insatisfecho
- ✓ 1= Insatisfecho
- ✓ 2= Satisfecho
- ✓ 3=Completamente satisfecho

4. ¿ En relación al tiempo de respuesta, ¿Cuál es su nivel de satisfacción en caso de algún requerimiento que ha necesitado? (como accesibilidad y resolución de dudas)

0	1	2	3
---	---	---	---

5. De acuerdo a su relación con Corporación Victoria, ¿Cómo califica su nivel de satisfacción según los siguientes aspectos?

Calidad del producto:

0	1	2	3
---	---	---	---

Relación calidad/precio del producto:

0	1	2	3
---	---	---	---

Proceso de compra del producto:

0	1	2	3
---	---	---	---

Proceso administrativo de la venta:

0	1	2	3
---	---	---	---

Servicio durante la venta:

0	1	2	3
---	---	---	---

Servicio postventa:

0	1	2	3
---	---	---	---

Experiencia general de hacer negocios con Corporación Victoria:

0	1	2	3
---	---	---	---

SECCIÓN 3

En esta nueva sección que se presenta a continuación se le proporcionarán cuatro (4) opciones, las cuales se detallan según su valor de importancia:

- ✓ 0=Nada importante
- ✓ 1= Indiferente
- ✓ 2= Importante
- ✓ 3=Muy importante

6. ¿Qué grado de importancia le da usted a los siguientes aspectos a la hora de elegir comprar nuestro producto?

Calidad del producto:

0	1	2	3
---	---	---	---

Seguridad y Confianza del desarrollador:

0	1	2	3
---	---	---	---

Relación calidad/precio del producto:

0	1	2	3
---	---	---	---

Proceso de compra del producto:

0	1	2	3
---	---	---	---

Servicio durante la venta:

0	1	2	3
---	---	---	---

Servicio postventa:

0	1	2	3
---	---	---	---

SECCIÓN 4

7. Considera usted que la persona o las personas que le han atendido reflejan cortesía, profesionalismo y actitud positiva?

Si No

8. Según su criterio, ¿Los colaboradores de la empresa que le han atendido conocen a cabalidad el producto que le están ofreciendo?

Si No

9. ¿Cuál es su opinión respecto a las personas que le han atendido durante su proceso de compra?

10. ¿Los colaboradores conocían los requisitos , procedimientos y condiciones de venta?

Si

No

11. ¿Los colaboradores de la empresa le han brindado alguna asesoría en cuanto al producto se trata, a la hora de necesitarla?

Si

No

ANEXO 3

Clasificación de Segmento Socioeconómico en Guatemala

Descripción	Clasificación	Ingresos
A – B	Alto	Arriba de Q.61,000.00
C1 a C3	Medio	Entre Q.11,000.00 y Q.25,000.00
D1 – D2	Bajo	Menores de Q.7,200.00

Fuente: Publicación Revista Crónica del 29 de noviembre 2013 - UGAP

ANEXO 4

**INDICADORES DE RENDIMIENTO PARA ALCANZAR LA EXCELENCIA EN LA
ATENCIÓN AL CLIENTE (KPI'S)**

Descripción	Objetivo	Métrica
Conocimientos del personal sobre atención al cliente	Evaluar el conocimiento que tiene el personal sobre atención al cliente, que adquieren nuestro producto	Se busca realizar una evaluación, sobre el conocimiento que tiene el personal para atención al cliente. La nota debe ser superior al 85%
Capacitación para Atención a Clientes	Reforzar el conocimiento de atención al cliente que tiene el personal y que de esta manera se mejore el nivel del servicio	Se busca brindar a los empleados conocimientos y técnicas de atención al cliente, de acuerdo al producto que la empresa ofrece. La nota debe ser superior al 85%
Conocimiento sobre la evaluación de la calidad de producto	Evaluar el conocimiento de los supervisores de obra, sobre la elaboración y finalización de las construcciones y acabados.	Se busca conocer el grado de conocimiento que tienen los supervisores sobre el producto terminado, para disminuir quejas por fallas en la construcción. La nota debe ser superior al 85%
Capacitación sobre la evaluación de la calidad del producto	Reforzar el conocimiento y mostrar las nuevas tendencias del sector inmobiliario a los supervisores de obra.	Se busca que los supervisores de obra, conozcan perfectamente todo lo relacionado con el sector inmobiliario y los avances y nuevas tendencias en acabados, para disminuir las quejas por fallas en la construcción. La nota debe ser superior al 85%

<p>Bitácora de atención al cliente</p>	<p>Indicar dentro del expediente del cliente, los nombres de los empleados que atendieron al cliente, durante su proceso en la empresa.</p>	<p>Realizar una bitácora de seguimiento de procesos de los clientes, indicando el nombre de la persona que le atendió, para que este dato sirva al momento de hacer la evaluación de los clientes.</p> <p>La nota debe ser superior al 85%</p>
<p>Evaluación de seguimiento de atención a clientes</p>	<p>Verificar que se esté brindando una buena atención al cliente, durante el proceso de obtención del producto.</p>	<p>Se tomará una muestra del 20% de los clientes atendidos durante cada bimestre, haciéndoles una serie de preguntas sobre la atención que se le brinda durante sus visitas y llamadas a la empresa, consultándoles el nombre de la persona que le atendió en la empresa. Para así reforzar en las capacitaciones las deficiencias que puedan existir.</p> <p>La nota debe ser superior al 85%</p>

Los parámetros que se están evaluando para que una efectiva atención al cliente:

- Capacitación de personal que atiende a los clientes y de los supervisores de obra
- Evaluación de conocimientos del personal sobre atención a clientes
- Evaluación de supervisores de obra sobre el producto terminado, para disminuir reclamos
- Seguimiento de la atención al cliente
- Evaluación del seguimiento brindado al clientes, para que exista fidelidad en la compra del producto
- Buscar relaciones a largo plazo de con los clientes actuales y potenciales

ANEXO 5

Guía para la Elaboración de un Manual de Reclutamiento y Selección de Personal

Objetivos del Manual

El manual tendrá como objetivo, ser una herramienta para el proceso de Reclutamiento y Selección, para el personal de nuevo ingreso a Corporación Victoria, cumpliendo con los siguientes parámetros:

- Lineamientos y procedimientos a seguir para la selección e incorporación del personal idóneo, que brinde una excelente atención al cliente interno y externo.
- Información de los puestos y los requisitos para ellos.
- Las formas de reclutamiento.

Lo anterior se establece con el objetivo de integrar personas, que satisfagan los requerimientos para cada plaza vacante en la corporación y los requisitos iniciales que deben de cumplir los aspirantes a la plaza son:

- Ser mayores de 18 años.
- Presentar Curriculum vitae.
- Llenar solicitud de empleo.
- Presentar fotografía actual.
- Copia DPI.
- Copia de Certificado de estudios (Título o Cierre de Pensum).

Aspectos a considerar del candidato:

- Escolaridad requerida para el tipo de puesto.
- Conocimientos técnicos del puesto.
- Experiencia laboral.
- Experiencia en servicio al cliente.

- Los aspirantes deberán desarrollar la entrevista con el responsable de contrataciones.
- Aplicar a exámenes Psicotécnicos, Test de inteligencia, de personalidad, aptitudes, pruebas profesionales o conocimientos, con énfasis en las características que se necesitan para que puedan brindar una buena *atención al cliente*.
- Habilidades: Aptitud, Conveniencia, Honestidad, Utilidad, Respuesta oportuna.

Reclutamiento

El reclutamiento se encuentra como el proceso cuyo fin es el de integrar a los candidatos calificados para ocupar cargos dentro de la corporación y de esta manera contribuir con los intereses de la misma.

Requisitos

- Introducción.
- Políticas del proceso de reclutamiento de personal.
- Las contrataciones del personal serán a partir de las fechas en que se requiera la incorporación del nuevo personal.
- La contratación deberá contar con un presupuesto.
- Los perfiles y análisis del puesto, los determinarán los Gerentes de cada área correspondiente a la plaza vacante.
- Revisión del banco de datos de posibles candidatos tanto internos como externos.
- La forma de apertura del proceso de selección será por referencias de los actuales empleados, empleados anteriores, anuncios en páginas web de contratación de personal, anuncios de prensa, solicitud de referencias en establecimientos educativos.
- Recepción de solicitudes específicas de la persona.

- Todo candidato deberá contar con dos cartas de recomendación, entregar constancias de antecedentes penales y policíacos.
- La selección del personal será el resultado de la evaluación de curriculum vitae recibidos.

Proceso de Selección

Se establece como el número de pasos a seguir, con el fin de separar a los candidatos idóneos para ocupar un puesto dentro de la organización; recopila los datos acerca de los aspirantes cuyo propósito es elegir a la persona que recibirá el empleo.

Requisitos

- Introducción.
- Políticas del proceso de selección de personal.
- Tener el perfil específico para la plaza.
- Características especiales de atención al cliente.
- Llenar solicitud de empleo.
- Entrevista con el encargado de la selección.
- Realizar pruebas Psicotécnicas, Test de inteligencia, de personalidad, aptitudes, pruebas profesionales o conocimientos, con énfasis en las características que se necesitan para que puedan brindar una buena atención al cliente.
- Evaluar su experiencia y actitud hacia la atención al cliente, a través de pruebas específicas de la plaza vacante (estudio de casos).
- Entrevista con el Gerente o Jefe inmediato superior.
- Decisión final de admisión.
- Notificación de admisión.

Entrevista de selección

Los solicitantes que fueron preseleccionados para la plaza, seguirán el siguiente proceso:

- Serán entrevistados por el responsable de la selección y por el Gerente de área.

Evaluación final de candidatos:

- El responsable de contrataciones y gerente de área se reunirán y verificarán cada uno de los aspectos examinados durante el proceso de los candidatos y procederán a seleccionar a la persona, que cumpla con todos los requisitos y que haya aprobado las pruebas realizadas.

Contratación:

- Se verificará todos los aspectos vistos durante la entrevista, experiencia laboral y que el candidato este dentro del presupuesto establecido para la plaza vacante.
- La contratación será autorizada por el Gerente del área que corresponde la plaza vacante.
- El responsable de selección, deberá llamar al candidato para notificarle que fue el seleccionado para ocupar el puesto, indicándole fecha y hora en que deberá presentarse a recibir la inducción respectiva.

Guía para la Elaboración de un Manual de Inducción

Objetivos del Manual:

El presente manual tendrá como objetivo, ser una herramienta para brindar orientación al el nuevo trabajador, que inicia sus actividades laborales en Corporación Victoria.

El manual de inducción se recomienda cuente con los lineamientos siguientes:

- Introducción.
- Políticas del proceso de inducción del personal.
- Contenido fundamental:

Bienvenida:

Apoyar el ingreso del nuevo empleado a la empresa en forma cordial, invitándole desde el inicio a sentir confianza, gusto y compromiso con la empresa, para que de esta manera; pueda brindar una excelente atención al cliente interno y externo.

Charla informativa:

En este punto se trata de que el empleado empiece a familiarizarse con la empresa.

- Cómo surgió la empresa: Su historia, y como se encuentra actualmente y a que se dedica la empresa.
- Descripción de los productos.
- Misión, Objetivos y metas de la empresa.
- Valores y principios corporativos.
- Quiénes iniciaron la empresa y qué puestos ocupan actualmente.
- Quiénes integran la empresa (Presentación estructura organizacional).
- Políticas y beneficios que brinda la empresa.
- El tipo de servicio que se ofrece tanto a cliente interno y externo.
- El tipo de clientes que se atienden.

- Cómo es el sistema productivo de la corporación y sus principales proyectos.
- Indicarle su puesto y la importancia de éste dentro de la corporación, y su relación con el resto del personal.

Políticas y beneficios generales de la empresa:

Corresponde a los lineamientos generales de la empresa, a las normas y responsabilidades, y a las prestaciones. Los puntos que debes incluir son los siguientes:

- Horario general del trabajo, hora de comida, uso de reloj de entradas y salidas.
- Fechas y forma de pago, políticas para tiempo extra, manejo de compensaciones, incrementos salariales y programas de desarrollo y promoción del personal.
- Notificaciones por ausencia por enfermedad o permisos a quién e debe notificarle.
- Cuáles son las sanciones por ausencias laborales no justificadas.
- Vacaciones y días feriados. En que fechas se goza el período vacacional y que días feriados se tienen en la corporación.

Recorrido por la empresa:

Al realizar el recorrido por la empresa se le puede explicar al nuevo colaborador cuales son las salidas de emergencia, áreas de peligro o restringidas, área de cafetería.

Presentaciones:

Es especialmente importante presentar al nuevo empleado con el grupo de trabajo. Como las presentaciones se hacen de manera individual, se recomienda el siguiente orden:

- a) Jefe directo.

- b) Con los compañeros de trabajo.
- c) Con los subordinados, si los va a tener.

Ubicación del empleado en su puesto de trabajo:

Por último se lleva al nuevo colaborador al área en la cual desempeñará su puesto, para que inicie su capacitación con su Jefe Directo.

Fuente: Blanco (2009, p.211, 212, 213, 214, 215)

Alles (2001, p.330, 333, 334, 335, 340)