

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA
FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERIAS FISICAS Y
FORMALES
PROGRAMA PROFESIONAL DE INGENIERIA
INDUSTRIAL



TESIS

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS
HUMANOS A TRAVÉS DE LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL EN LA
EMPRESA ASEGURADORA “LA POSITIVA VIDA”, AREQUIPA, 2013

Presentado por la Bachiller:

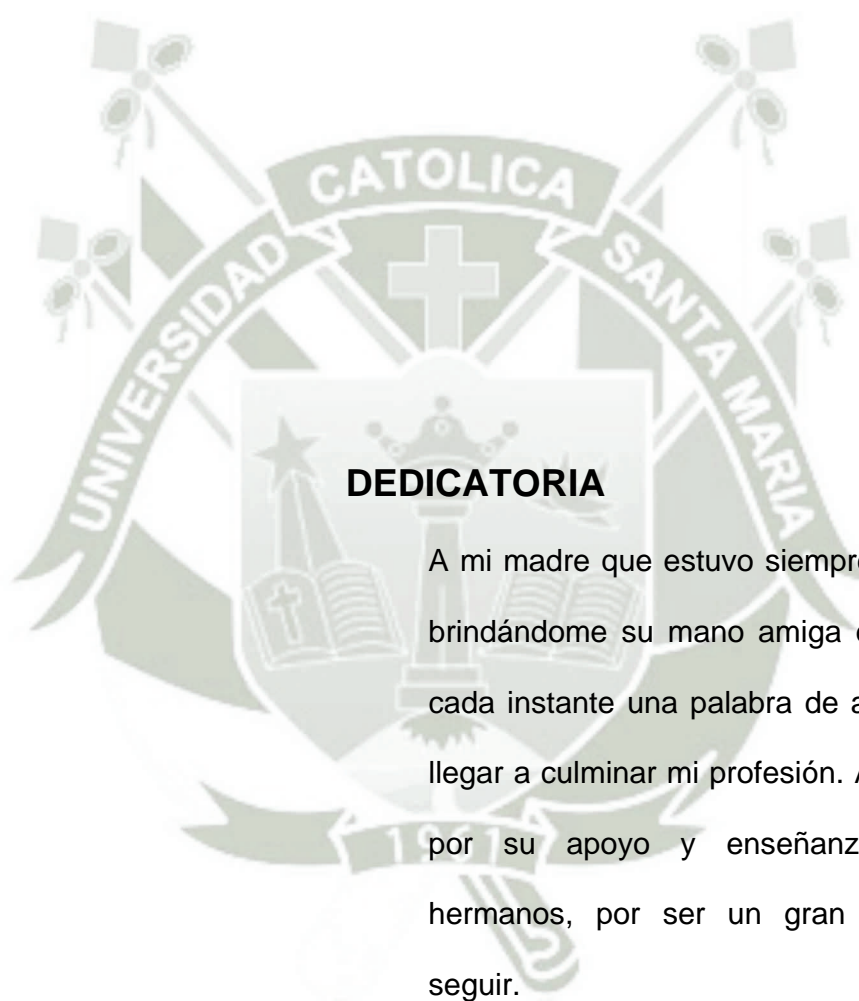
PAREDES MUJICA, MILAGROS

Para optar el Título Profesional de:

Ingeniería Industrial

Arequipa – Perú

2014



DEDICATORIA

A mi madre que estuvo siempre a mi lado brindándome su mano amiga dándome a cada instante una palabra de aliento para llegar a culminar mi profesión. A mi padre, por su apoyo y enseñanza. A mis hermanos, por ser un gran ejemplo a seguir.

INDICE

PORTADA	
DEDICATORIA.....	ii
INTRODUCCION	v
CAPITULO I:.....	1
GENERALIDADES	1
1.1PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1.1. FORMULACION DEL PROBLEMA.	2
1.1.1.1 Identificación del Problema.....	2
1.1.1.2. Formulación y propuesta del problema.	2
1.1.1.3. Interrogantes Básicas.....	7
1.1.1.4. Justificación de la investigación.....	8
1.1.1.5. Tipo de Investigación.....	8
1.1.1.5.1. Descriptivo.	8
1.1.1.5.2. Explicativa.	9
1.2. Objetivos de la investigación.....	9
1.2.1. Objetivo general.....	9
1.2.2. Objetivos específicos.	9
1.3. Variables.	10
1.4. Hipótesis.....	10
1.5. Alcances y limitaciones.	10
1.5.1. Alcances.....	10
1.5.2. Limitaciones.....	11
1.6. Diseño metodológico.....	11
CAPITULO II:.....	12
MARCO TEORICO	12
2. Sistema de Gestión de Recursos Humanos.....	12
2.1. Gestión.	12
2.1.1. Tipos de Gestión.....	12
2.1.2. Gestión de Recursos Humanos.	14
2.1.2.1. Recursos Humanos.	14
2.1.2.2. Factores que intervienen en la Gestión de Recursos humanos.	16
2.1.3. Desafíos del desarrollo de los recursos humanos.	24
2.1.4 Evaluación del Personal.	25
2.1.5. Sistema de Gestión de Recursos Humanos.	26
2.1.6. Fundamentos de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos.....	27
2.1.6.1. Principios de la administración personal.	27
2.2. PSICOLOGÍA INDUSTRIAL.....	38
2.2.1. Definición.	38
2.2.2. Papel y Alcance de la Psicología Industrial en el Ámbito Organizacional....	40
2.2.3. Falta de oportunidad para desarrollarse dentro de la empresa.	41
2.2.4. Condiciones físicas inadecuadas del lugar de trabajo.	42
2.2.5. Impacto negativo en la moral de los trabajadores.....	42

2.2.6. Tipo de cultura organizacional.....	43
2.2.7. Falta de capacitación para el trabajo.....	44
2.2.8. Política disciplinaria.....	44
2.2.9. Satisfacción y productividad.	45
2.2.10. El campo de la psicología en la ingeniería.....	47
2.2.11. Estructura de un sistema general.....	48
2.2.12. Los análisis de tareas.....	48
2.2.13. Variables de un subsistema.....	49
CAPITULO III:	52
ESTUDIO DE LA ORGANIZACION DE LA EMPRESA “LA POSITIVA VIDA”	52
3. Breve Historia de La Positiva.	52
3.1. Visión, Misión y valores.	54
3.2. Quienes somos esta empresa.....	55
3.3. Estructura organizativa.	56
3.4. Diagnóstico de la Empresa La Positiva Vida.....	68
3.5. Descripción de operaciones y desarrollo.....	70
CAPITULO IV:.....	82
PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTION DESDE UNA OPTICA DE LA INGENIERIA INDUSTRIAL	82
4.1. Propósito.....	82
4.2. Objetivos.....	83
4.3. Pasos de la implementación.....	83
COSTOS	95
Costos de la Implementación para la Capacitación del personal	95
CONCLUSIONES	100
RECOMENDACIONES.....	101

INTRODUCCION

Con un mundo cambiante y competitivo, las empresas de Latinoamérica y, en especial las de nuestro país, desarrollan sus actividades dentro de un contexto nacional matizado por enormes dificultades generadas, por cambios en las relaciones económicas, comerciales, políticas, religiosas y hasta ideológicas. Bajo estas circunstancias ha sido necesaria la búsqueda y la aplicación, en las actividades específicas y de forma flexible, nuevas formas de organización y dirección de la economía, así como de las estructuras y formas de funcionamiento de las empresas, con el objetivo de lograr la máxima eficiencia.

Hace referencia a un estilo de gestión de los RRHH, dirigido a aumentar la producción de la organización (estilo productivista), disponiendo de una abundante mano de obra, y en la que los problemas en el proceso productivo se consideran de máxima importancia, con esto decir que la gestión de los recursos humanos se basa en la contratación y despido, ligando el salario a lo productivo que sea el trabajador (retribución variable).

En esta fase el individuo se le considera como un coste, algo que hay que minimizar, más que como un valor añadido al producto, con esto el objetivo de la organización es; conseguir la mano de obra más productiva al menor coste.

Se empiezan a considerar las necesidades de tipo: social y psicológicas del individuo. Se busca la adaptación del hombre a la organización y se sigue teniendo al individuo como un coste organizacional al que hay que minimizar.



CAPITULO I: GENERALIDADES

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Dentro de toda organización empresarial, existe una importante área, los Recursos Humanos en la cual se tiene una serie de responsabilidades, según el Manual de Funciones que lo estipula la organización, sin embargo, muchos de los que laboran no guardan un perfil ideal dentro del marco de sus capacidades y competencias, dando como resultado al entorpecimiento del buen desarrollo de las diferentes gestiones.

De otro lado, en el inicio de la contratación del personal para una determinada área, se omite una serie de condiciones, como es el caso de un tratamiento adecuado en llevar a cabo una buena gestión de los Recursos Humanos a través del empleo de la psicología industrial, ya que muchas veces el personal a corto tiempo se muestra disconforme en el puesto que ejerce, en otros casos son removidos del puesto, debido a su improductividad dentro de la organización.

Por lo cual, es necesario enfocarnos en proponer un sistema de gestión de Recursos Humanos a través de la psicología industrial en la Aseguradora “La Positiva Vida”.

Esto es con la finalidad de evitar la rotación constante, debido a que no existe un sistema que logre satisfacer las necesidades del personal en dicha organización.

Al ser visto desde un punto de vista del usuario y productor de bienes servicios, en la actualidad se debe establecer que parte de la competitividad de una empresa de servicio, como es el caso de “La Positiva Vida”; el ingeniero industrial debe establecer una calificación, cuantificación y medir las habilidades productivas del producto de bienes y servicios y la satisfacción del consumidor en la Aseguradora antes mencionada.

1.1.1. FORMULACION DEL PROBLEMA.

1.1.1.1 Identificación del Problema.

¿Cuál sería la propuesta de un sistema de Gestión de los Recursos Humanos a través de la Psicología industrial en la empresa Aseguradora “La Positiva Vida”, Arequipa?

1.1.1.2. Formulación y propuesta del problema.

Debido a las transformaciones estructurales que la sociedad del conocimiento viene experimentando, como es el caso de las revoluciones tecnológicas y económicas que se encuentran inmersas dentro del proceso de la globalización, el postmodernismo y el neoliberalismo, es que las empresas de todo tipo, han tenido que adoptar una reingeniería en sus políticas de desarrollo sostenible empresarial, es decir, algunas empresas tuvieron que fusionarse con

otras, para resistir los desafíos de la globalización, en otros casos, empresas que tuvieron que desaparecer, por la carencia de un nivel de competitividad dentro del mercado.

Pero, dentro de las mismas organizaciones empresariales se presentan una serie de controversias, especialmente cuando se recurre en la Toma de Decisiones, que se ha convertido en una teoría empresarial indispensable, donde las personas responsables tienen que optar por medidas adecuadas, eficaces y eficientes, frente al desenvolvimiento del desarrollo de la empresa, siendo uno de ellos, la selección y reclutamiento de un personal adecuado.

Los especialistas en las Ciencias Administrativas como Ingeniería Industrial han coincidido uno de los puntos de interés, lo más difícil de una empresa, es tratar de complacer el recurso humano que esté dispuesto a ser altamente competitivo, que responde a las exigencias del mercado en el cual reúne los conocimientos, habilidades y actitudes.

La gestión de los recursos humanos es consustancial al elemento de integración principal de la sociedad actual: la organización, está conformada por personas, las mismas que son la parte fundamental de la organización, quienes permiten el desarrollo continuo para lograr los objetivos organizativos propuestos, que ayudarán a la consecución de las metas planteadas. La actividad del departamento de Recursos Humanos se basa en la información disponible respecto a los puestos de trabajo, estos constituyen la esencia misma de la productividad. El

estudio del análisis de los puestos es fundamental pues se caracteriza por constituir el sostén fundamental que permite desencadenar con garantías los restantes procesos propios típicos de recursos humanos.

Las principales funciones que se realizan en el Departamento de Recursos Humanos y que incorporan la Gestión del Talento Humano al igual que el manejo de personal dentro de la empresa son: La descripción y el análisis de cargo, el proceso de reclutamiento, selección, capacitación, compensación salarial y evaluación de desempeño para todos los niveles organizacionales dentro de una compañía.

Pero, de ahí que surge una de las interrogantes ¿Por qué el área de Recursos Humanos de una determinada empresa como el caso de las aseguradoras, tiene que optar por un Modelo de gestión de Recursos Humanos a través de los elementos de la psicología industrial?, ¿Hasta qué grado es beneficioso o desventajoso optar una la política de trabajo en psicología industrial en una empresa como es el caso de las empresas aseguradoras?, ¿Bajo qué criterios, el jefe de Recursos Humanos debe tomar en cuenta un Modelo de Gestión pero desde una óptica de la psicología industrial?.

Podría darse una serie de respuestas, entre las cuales, existen afirmaciones, cuando un personal está permanentemente por mucho tiempo en un puesto determinado, su trabajo seria mecanizado; en cambio para otros consideran que ese personal que se encuentra en dicho puesto de trabajo, está en condiciones más tecnificadas.

De otro lado, debo agregar, que cada empresa aseguradora tiene su propia política de selección del personal, como la opción de las pruebas psicotécnicas, psicológicas, conocimientos en general, fases de prueba de sus habilidades, destrezas y conocimientos. En otros casos, obvian todo este procedimiento, debido a que la empresa tiene la urgencia de contratar personal, para todos los puestos de su organización.

Pues, el proceso de selección de un personal obedece a una determinada Gestión de Recursos Humanos, algunas veces pasa desapercibido en empresas que no cuentan todavía con las personas especializadas y en muchas ocasiones, se limitan y conforman, a que alguna otra área lo realice, dando como resultado el ingreso de personas que, por lo general, no cuentan con las características necesarias que requiere la vacante a cubrir. Dando como resultado momentáneo, la disminución de vacantes, desapareciendo la necesidad que se tenía, pero las consecuencias vienen después, ya que ello conlleva a reclutar erróneamente, personas sin experiencia, falta de interés, personas conflictivas y sin compromiso, entre otras posibles fallas que se pueden encontrar en esta selección inadecuada de personal.

Respecto a las empresas aseguradoras, reaseguradoras dedicadas a celebrar Contratos de Seguro, por los que reciben una prima en concepto de pago y se obliga frente al Asegurado a indemnizarle, si ocurre algún evento o riesgo asegurado. Las condiciones del contrato de seguros deben estar claramente establecidas entre el Asegurado y

la Compañía de Seguros en una póliza o contrato. La actividad aseguradora es un componente fundamental de los mercados financieros, junto con el mercado de crédito o bancario y los mercados de valores o de instrumentos financieros.

Todo este proceso, tiene una gran responsabilidad dentro de la organización, el departamento de ventas, debe contar con un personal eficaz, eficiente innovador, proactivo, creativo, frente a las situaciones: Buscar clientes y gestionar la venta del servicio, gestionar y asesorar a los clientes de forma personalizada, organizar la actividad de venta de seguros y controlar el cumplimiento de los objetivos establecidos. Pero a esto agregamos, que debe desarrollar una buena comunicación horizontal con carácter democrático.

Sin embargo, específicamente, en las empresas aseguradoras, la mayoría del personal que vienen desarrollándose en el área de ventas, de manera constante, es rotado de manera interna a otros puestos dentro de la organización y en otros casos, son despedidos.

Ya que se tiene un desconocimiento acerca del Modelo de Gestión de Recursos Humanos en relación a la psicología industrial en el área de ventas en las empresas aseguradoras que vienen desarrollándose en la ciudad de Arequipa, a esto agregamos, una falta, una política apropiada en la selección del personal, ya que tan solo lo llevan a cabo de una forma empírica. En algunos casos, por influencia de amistad que poseen con el jefe de recursos humanos, como también a la primera persona que se presenta sin revisar sus estudios, dominio del

ámbito, actitud, etc. Como también, viven de los valores del negocio en las actividades cotidianas, que no se transmiten en una cultura de trabajo acorde con la visión empresarial. Eso se traduce en que el empleado no sabe realmente a qué tipo de empresa entra, ni cuáles son las expectativas reales del dueño.

En la actualidad, la empresa aseguradora de “La Positiva Vida” Seguros y Reaseguros, quien se encuentra encargado en la gerencia general que se encarga directamente sobre el rol protagónico que deben actuar los Recursos Humanos dentro de la organización no se encuentra con un sistema de gestión gerencial basado en el coaching que es una herramienta de apoyo en el desarrollo de la efectividad de la psicología industrial.

1.1.1.3. Interrogantes Básicas.

Por lo que nos planteamos las siguientes interrogantes:

- ¿Cómo llevar a cabo un buen sistema de gestión de Recursos Humanos a través de la psicología industrial en la empresa aseguradora “La Positiva Vida”, Arequipa, 2013?
- ¿Cuál es el diagnóstico que presenta el recurso humano en las diferentes áreas que conforma la empresa aseguradora “La Positiva Vida”?
- ¿Cuáles son las debilidades que presentan los recursos humanos en la empresa aseguradora “La Positiva Vida”, Arequipa, 2013?

- ¿Cuál es el sistema de gestión de recursos humanos que debe llevarse a cabo a través de la psicología industrial en la empresa aseguradora “La Positiva Vida”?

1.1.1.4. Justificación de la investigación.

Se debe llevar a cabo esta investigación por las siguientes razones:

- Nos dará una visión amplia acerca de la manera más acertada que se debe llevar a cabo una buena gestión del recurso humano a través la psicología industrial, en el cual debe emplearse al ingeniero industrial.
- Así mismo, no existe un trabajo de esta naturaleza, desde la óptica de la ingeniería industrial con carácter de psicología industrial acerca del tratamiento del Recurso Humano que debe rendir más su productividad laboral, por lo que es original.

1.1.1.5. Tipo de Investigación.

1.1.1.5.1. Descriptivo.

Pretende resaltar una gestión adecuada y eficaz que debe seguir la empresa de La Positiva Vida, en la selección del personal desde una óptica de la psicología industrial, en el cual el ingeniero industrial debe valerse de esta importante herramienta en tomar las decisiones, en reconocer el propósito de la estructura de una organización y valorar la importancia en motivar y evaluar con eficiencia al personal de la empresa.

1.1.1.5.2. Explicativa.

Porque se quiere realizar una propuesta para que cuando se lleve a cabo la contratación del personal, necesariamente no debe caerse en los errores cotidianos, como es la continua rotación del personal o los despidos de aquel personal que no se ajusta a perfil de cada uno de los puestos.

1.2. Objetivos de la investigación.

1.2.1. Objetivo general.

Proponer un buen sistema de gestión de Recursos Humanos a través de la psicología industrial en la empresa Aseguradora “La Positiva Vida”, Arequipa, 2013.

1.2.2. Objetivos específicos.

- Ejecutar un diagnóstico que presenta el recurso humano de las diferentes áreas que conforma la empresa aseguradora “La Positiva Vida”.
- Identificar las debilidades que presentan los recursos humanos en la empresa Aseguradora “La Positiva Vida”, Arequipa, 2013.
- Establecer un sistema de gestión de recursos humanos que debe llevarse a cabo a través de la psicología industrial en la empresa aseguradora “La Positiva Vida”.

1.3. Variables.

- **Variable Independiente:**

Sistema de gestión de recursos humanos.

- **Variable Dependiente:**

Psicología industrial.

1.4. Hipótesis.

Dado que se va implementar un sistema de gestión de recursos humanos a través de la psicología industrial. Es probable, que el rendimiento de la productividad del personal de la Positiva sea optima, en el cual pueda reducir la rotación del personal y el despido.

1.5. Alcances y limitaciones.

1.5.1. Alcances.

Se realizó la investigación en el área de recursos humanos, ya que el área depende la Gerencia General en la contratación de diferente personal, en el cual requiere un personal tecnificado para las demandas que exige el mercado laboral.

El personal que labora en esta empresa es de 50 personas que ocupan diferentes puestos de trabajo, entre nombrados, contratados.

Se tomó en cuenta, los principios de la administración científica con un carácter de la psicología industrial, en el cual permitirá tener conocimiento, el ingeniero industrial.

1.5.2. Limitaciones.

En el desarrollo de la investigación se tuvo como limitación, el acceso a la información clasificada y la temporalidad, ya que la investigación requería más tiempo.

1.6. Diseño metodológico.

La presente investigación se desarrolló de tipo documental y según su naturaleza es tipo de investigación cualitativa.



CAPITULO II: MARCO TEORICO

2. Sistema de Gestión de Recursos Humanos.

2.1. Gestión.

Una de las definiciones acerca de este concepto es que son guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

2.1.1. Tipos de Gestión.

De acuerdo a Monroy (2000) considera que existen varios tipos de gestión, según la naturaleza del caso:

- **Gestión Tecnológica:** Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.

- **Gestión Social:** es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.
- **Gestión de Proyecto:** es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.
- **Gestión de Conocimiento:** se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.¹
- **Gestión Ambiente:** es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.
- **Gestión Estratégica:** es un útil curso del área de Administración de Empresas y Negocios.
- **Gestión Administrativa:** es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va depender el éxito o fracaso de la empresa. En los años hay mucha competencia por lo tanto hay que retroalimentarse en cuanto al tema.

¹ Monroy, Francisco. (2000) Gestión Empresarial .Editorial Mosca Azul. Lima. p. 34

- **Gestión Gerencial:** es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones.
- **Gestión Financiera:** se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.
- **Gestión Pública:** no más que modalidad menos eficiente de la gestión empresarial.

2.1.2. Gestión de Recursos Humanos.

2.1.2.1. Recursos Humanos.

En la administración de empresas, se denomina Recursos Humanos (RRHH) al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización. Pero, lo más frecuente es llamar así a la función o gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto (los profesionales en Recursos Humanos) junto a los directivos de la organización.

El objetivo básico que persigue la función de Recursos Humanos con estas tareas es alinear las políticas de RRHH con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la fuerte competencia mundial. Es imprescindible resaltar que no se administran personas ni recursos

humanos, sino que se administra con las personas viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales.

Generalmente la función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como reclutamiento y selección, contratación, capacitación, administración o gestión del personal durante la permanencia en la empresa. Dependiendo de la empresa o institución donde la función de Recursos Humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados o el manejo de las relaciones con sindicatos, entre otros. Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los Recursos Humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional.²

De aquí surgió la administración de Recursos Humanos definida como: *“La función administrativa que se encarga del reclutamiento, selección, contratación, capacitación y desarrollo de los miembros de la organización”*.³ Para Chiavenato Administrar Recursos Humanos es *“Conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas con una actitud positiva y favorable”*.⁴

De las definiciones citadas se concluye que la Administración de Recursos Humanos, es una función sumamente importante dentro de la

²Robbins, Stephen P (2006) .Comportamiento Organizacional Prentice Hall Hispanoamericana, Séptima edición México, p. 45

³Stoner, James A. F. y Freeman, R. Edward: (1994) Administración, Prentice Hall Hispanoamericana, Quinta edición, México, p. 402

⁴ Chiavenato, Idalberto (1998) Administración de recursos humanos, McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A., Segunda edición, México. 123

organización ya que de ella depende el cumplimiento de los objetivos institucionales, la empresa basa su existencia en el conjunto de las personas que la forman. La eficiencia de la administración de los recursos humanos determinará el desempeño de la empresa dentro de su medio ambiente y por todo ello, lo más conveniente es mantener el control mediante la aplicación de políticas diseñadas para tal efecto. La administración de los recursos humanos tiene su origen desde el momento del crecimiento de las organizaciones, cuando las actividades por desempeñar se incrementan y se vuelven más complejas, lo que implica que se incremente el número de personas que se interrelacionan en un sistema.

2.1.2.2. Factores que intervienen en la Gestión de Recursos humanos.

a.- Planeación.

Antes de iniciar cualquier acción administrativa, es imprescindible determinar los resultados que pretende alcanzar el grupo social, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que éste funcione eficazmente. Esto sólo se puede lograr a través de la planeación. Carecer de estos fundamentos implica graves riesgos, desperdicio de esfuerzos y de recursos, y una administración por demás fortuita e improvisada.

Por estas razones es que la planeación precede a las demás etapas del proceso administrativo, ya que planear implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro. La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo. Antes de emitir una definición de la planeación, se

analizarán algunas emitidas por los autores más reconocidos, con el fin de obtener los elementos comunes a dicho concepto:

- "La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización". Según Reyes Ponce.
- "Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados esperados", según George R. Terry.
- "Planear es el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro, generalmente el proceso de planeación consiste en considerar las diferentes alternativas en el curso de las acciones y decidir cuál de ellas es la mejor" según Robert N. Anthony.⁵

Ahora bien, hay que determinar las necesidades de personal en la empresa, determinar los objetivos, políticas, procedimientos y programas de administración de personal dentro de la empresa. Consiste en realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en el futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados y estudio de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar estas, a fin de

⁵<http://www.monografias.com/trabajos33/planeacion-administrativa/planeacion-administrativa.shtml>

determinar programas de capacitación y desarrollo, llegado el caso de reclutamiento y selección.

Chiavenato considera que para una adecuada planificación de los recursos humanos se deben considerar los siguientes puntos: “Su alimentación, considera que el reclutamiento y selección son parte fundamental para cubrir este elemento, su aplicación, es la descripción y análisis del puesto, así como la evaluación del desempeño fundamental para que esté la persona adecuada en el puesto adecuado, su mantenimiento, existe la necesidad de reconocer que a los trabajadores se les tiene que dar beneficios sociales, compensar adecuadamente por su trabajo, que laboren en un ambiente de seguridad e higiene para efecto de que se den sanas relaciones laborales, su desarrollo, para que el personal esté a la vanguardia de las necesidades también hay que capacitarlo y desarrollarlo, y su control, los datos que se acumulen en los sistemas de información, servirán para un análisis cuantitativo o cualitativo en todo lo referente a recursos humanos”, no obstante habrá que considerar que existen empresas escalón que son aquellas que remuneran los servicios recibidos de sus trabajadores en 50% con numerario, estimando que la experiencia y la enseñanza que el trabajador recibe corresponden al resto de la retribución por dichos servicios; los despachos de contadores son un ejemplo de tales empresas.

Actualmente muy pocas empresas realmente se preocupan por tener una adecuada planeación que permita que los trabajadores encuentren satisfacción plena en sus empresas. Las organizaciones actuales cuando solicitan el personal pretenden que éstos ya cuenten con la mayoría de los

conocimientos que se necesitan para el desempeño de las actividades, ya no se preocupan de que los empleados o trabajadores tengan un desarrollo dentro de la empresa y no hacen sentir a sus recursos humanos como parte de la misma organización.

b.- Reclutamiento.

Como primer paso para el reclutamiento debe surgir una vacante. El departamento de Recursos Humanos debe decidir si es necesario contratar a una persona por temporada, por contrato, a tiempo parcial o completo. Luego de tomada la decisión, se da a conocer la vacante del puesto para atraer a individuos con las características necesarias para este. Para escoger la persona más capacitada para el puesto de trabajo, casi siempre, se le hace dos entrevistas en las que se conoce mejor al candidato y se decide si es el correcto para el puesto que solicita y se contrata o no. Otra manera que existe para cubrir una vacante existente es reubicando a alguno o varios de los empleados de distintas maneras, como:

- Transferidos.
- Transferidos con promoción.
- Ascendidos.

c.- Selección de personal.

Es la primera cuestión que en relación con el personal se le plantea a la empresa; selección que ha de darse tanto para la entrada del personal en la empresa como para afectar el personal admitido a los distintos puestos de trabajo a cubrir. En el cual se desprende el proceso de selección del personal. Es aquel en el que se decide si se contratará o no a los

candidatos encontrados en la búsqueda realizada previamente. Esta selección tiene distintos pasos:

- Determinar si el candidato cumple con las competencias mínimas predeterminadas para el puesto de trabajo.
- Evaluar las competencias relativas de los candidatos que pasaron la etapa anterior, por medio de evaluaciones técnicas y/o psicológicas.
- Asignar un puntaje a las evaluaciones efectuadas.
- En función del puntaje, decidir a quién se le ofrecerá el puesto.

Cuando se planifica este proceso se debe tener en cuenta la importancia de la confiabilidad en los instrumentos de medición de las capacidades de los posibles candidatos, como los títulos obtenidos, la trayectoria laboral, entrevistas, etc. Así como también la validación entre los resultados de las evaluaciones a las cuales se les asignó un puntaje y la habilidad concreta para hacer el trabajo. Para realizar el proceso de selección de personal se deben diseñar distintas pruebas y tests confiables donde el postulante demuestre si es capaz de realizar el trabajo. A su vez, estos instrumentos deben validarse en cuanto a los contenidos de conocimientos que los postulantes deben tener y en cuanto a la práctica, en la aplicación de esos contenidos. De esta forma se puede resaltar que no es posible que un método de selección sea válido si no es confiable.

*“Una organización se vale del reclutamiento para atraer candidatos adecuados a sus necesidades”.*⁶ El reclutamiento consta de procedimientos mediante los cuales las organizaciones se proveen de los recursos humanos con capacidades inherentes a las que necesitan para el

⁶Arias Galicia, Fernando: Administración de recursos humanos, Editorial Trillas, S.A. de C.V., decimotercera edición, México, 1984, p. 263

desempeño de las actividades para lo que fueron constituidas. Sus fuentes pueden ser externas o internas y se basan en técnicas que la empresa utiliza para dar a conocer las vacantes que tiene de una determinada posición de trabajo.⁷

d.- Gestión de desempeño.

La gestión del desempeño se ha convertido en una actividad esencial para promover el talento y la mejora continua en nuestro “quehacer diario”. Una herramienta para convertirse en un facilitador del equipo, para mejorar los resultados estratégicos, alinear los objetivos individuales a la cultura de la empresa y conseguir el compromiso de los profesionales para convertirlos, por qué no, en “fans” del negocio. La necesidad de identificar, retener y desarrollar el talento está ligado a esta nueva responsabilidad, pero también a promover la comunicación corporativa, los valores, transmitir la ética y seguir enfocando la acción hacia la eficiencia y consecución de resultados. Por otro lado está ligada también a los planes de carrera, a descubrir las expectativas de los profesionales para apoyarles con formación, proponerles retos, darles tiempo y seguimiento para madurar profesionalmente y, a la vez, situarles en la dirección apropiada dentro de la empresa para que lideren su propia carrera profesional.

Sin embargo, no todas las compañías consiguen los mismos resultados gestionando su equipo. La falta de éxito en los planes de evaluación de desempeño puede venir dada porque no se considera una actividad estratégica. Puede incluso llegar a provocar frustración para el directivo y el

⁷Chiavenato, Ob. Cit., p. 175

equipo, suponer pérdidas económicas y de negocio, perjudicar el clima laboral e, incluso, acelerar fugas de potenciales directivos.

La gestión del desempeño es una de las grandes preocupaciones que ocupa a los responsables de gerenciar el talento humano en las organizaciones, su inquietud por conocer los avances y contribuciones de cada uno de los funcionarios y la urgencia de intervenir en los procesos de mejoramiento continuo hace necesario comprender el impacto de implementar y desarrollar una adecuada gestión de desempeño.

e.- Sistema de Trabajo.

Hace referencia a una combinación concreta de tareas, tecnología, conocimiento experto, estilos de dirección, políticas y procedimientos relativos al personal. Se mira a estos elementos como determinantes de la manera en que el trabajo es organizado y dirigido, del modo en que los empleados vivirán la experiencia del trabajo y del cual va a ser su comportamiento.

La componente central del propio sistema del trabajo está ocupada por los procedimientos y procesos de trabajo y las condiciones exigidas por el puesto como consecuencia de las dimensiones de organización de la tarea y por las relaciones entre los diferentes puestos, siendo también una unidad relevante el equipo de trabajo.

Lógicamente, las diferentes formas de organizar el sistema de trabajo (p. e. cadenas de montaje, equipos semiautónomos, etc.) tendrán implicaciones sobre los otros componentes de la organización, como la tecnología o las características de los recursos humanos de la organización.

La gestión de toda organización implica una adecuada combinación de diversas funciones que han sido caracterizadas como management y que tienen que ver con la organización interna y con la respuesta de la organización ante el entorno. Varios autores han realizado propuestas sobre las funciones más significativas.

Todas ellas contemplan, de una u otra forma, la necesidad de un equilibrio entre la flexibilidad y el control y entre la orientación interna y la orientación externa en la gestión de la organización. Así, la dirección implica lograr para la organización capacidad de adaptación a su entorno mediante sus posibilidades de innovación y capacidad de impacto sobre él. Esa es la parte de la dirección que atiende a la formulación, elaboración y desarrollo de políticas, entendidas como planificación global y estratégica. Esa dirección ha de lograr también mantener un cierto orden en esa organización que permita el logro eficaz de sus objetivos.

Dirigir, es lograr fines mediante la toma de decisiones. Al mismo tiempo, hay que hacer compatibles las funciones anteriores con la coordinación e integración de personas y la consecución de un buen clima social. Ello requiere la gestión de las relaciones humanas, la formación y desarrollo de equipos, el logro de una visión común entre los miembros, y la capacidad de ilusionar a las personas que integran la organización.

Finalmente, es necesario encontrar un equilibrio entre la autoridad, el orden, la racionalidad y la coordinación interna y ello significa crear y mantener estructuras adecuadas. Así, dirigir implica "administrar" la organización. Hay pues, cuatro funciones, que deben equilibrarse en la

dirección de una organización: formular políticas, conseguir objetivos, integrar al personal y administrar la organización.⁸

2.1.3. Desafíos del desarrollo de los recursos humanos.

El departamento de desarrollo de recursos humanos afronta cuatro desafíos, cada uno de ellos se refiere a las responsabilidades tradicionales de su área respectiva.

- El establecimiento de los criterios de la selección de personal.
- Elaboración de los programas de capacitación.
- Evaluación de los empleados profesionales.
- Planeación de las actividades.

Obviamente, no todas las responsabilidades antes mencionadas se encuentran necesariamente del mismo grupo en las organizaciones, sin importar quien este encargado de estos asuntos, los retos se comentan más adelante.

Pues, el mejoramiento de la capacidad de cualquier empresa u organización para desarrollar un buen servicio no es tratar de coaccionar o imponer las reglas, hoy se debe hablar de nuevas innovaciones que deben estar en base a la iniciativa de la capacitación en tres orientaciones: requisitos del puesto, habilidades interpersonales y la capacitación del trabajo de equipo, no dejando de lado, las habilidades estratégicas, ya que cada día está ganando un sitio importante dentro del desarrollo de las organizaciones⁹.

⁸Arias Galicia, Fernando: (2004) Administración de recursos humanos, Editorial Trillas, S.A. de C.V., decimotercera edición, México, p. 84

⁹ Quintanilla Montoya, Zultner.(2013) Innovación y desarrollo del servicio. Universidad de San Agustín. Arequipa. p. 272, 273.

2.1.4 Evaluación del Personal.

La Evaluación del Desempeño de los trabajadores tiene como objetivo conocer cómo los empleados desarrollan su trabajo, y si lo están haciendo correctamente. Se trata de una evaluación cuidadosa del rendimiento de una persona que puede aportar información sobre su necesidad de mejora a nivel de conocimientos y habilidades, y que éstas puedan ser corregidas planteando medidas para ello. Aporta también a los trabajadores información sobre su competencia y progreso en el trabajo.

Para que las empresas consigan una gestión eficaz del personal a cargo deben de alcanzar los siguientes objetivos:

- Crear, mantener y desarrollar el capital humano, desarrollando habilidades e incrementando la motivación.
- Alcanzar la eficiencia y eficacia de los trabajadores.
- Aumentar la productividad del trabajo y la satisfacción laboral.

Es decir, que la evaluación del personal es un proceso sistemático y periódico que sirve para estimar cuantitativa y cualitativamente el grado de eficacia y eficiencia de las personas en el desempeño de sus puestos de trabajo, mostrándoles sus puntos fuertes y débiles con el fin de ayudarles a mejorar.

Pretende identificar los aspectos que necesitan ser mejorados para establecer planes de formación, reforzar técnicas de trabajo y gestionar el desarrollo profesional de sus trabajadores.¹⁰

¹⁰Canevaro, Efraín. Estudio de la Administración de los Recursos Humanos. Minerva. Lima 2000 p. 45

La Evaluación del Desempeño se tiene que basar en actividades que afectan al éxito de la empresa u organización, es decir, evaluar el rendimiento laboral desde 4 aspectos:

- Cantidad y calidad de los servicios producidos por el trabajador/a.
- Forma de comportarse en su puesto de trabajo.
- Medios que utiliza el trabajador/a.
- Integración con los valores, cultura y objetivos de la organización.¹¹

2.1.5. Sistema de Gestión de Recursos Humanos.

Se constituye un plan maestro para la dirección eficaz del personal, dicho plan se toma en cuenta la estructura organizativa, los estilos de liderazgo, cultura organizacional, tecnología de información que es desarrollado.

De otro lado, el sistema de gestión está relacionado con:

- Puestos de trabajo y el flujo de trabajo en las que se expresan en forma de organizar las tareas para alcanzar los objetivos en la producción, en este caso de servicio.
- Selección del personal que se expresa como una intensidad como un conjunto de las actividades.
- La evaluación de desempeño que se debe aplicar a través del método de criterios cuantificables.
- Línea de carrera y la capacitación como instrumentos que brinda a los empleados en conocimiento y experiencia.¹²

¹¹Monrroy, Francisco. (2000) Gestión Empresarial .Editorial Mosca Azul. Lima p. 65

¹²Davis Keith y Newstrom John W.:(2007) Comportamiento Humano en el Trabajo, McGRAW-HILL, Octava edición, México, p. 19

2.1.6. Fundamentos de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos.

2.1.6.1. Principios de la administración personal.

Los principios de la administración de personal son preceptos que se utilizan con el propósito de guiar u orientar las múltiples acciones que atañen a la dirección y motivación de los Recursos Humanos organizados dentro de las distintas entidades para los propios fines de estos como de las colectividades a las que pertenece.

Dichos principios que se han establecido son:

- Interés institucional.
- Justicia.
- Equidad.
- Respeto.

2.1.6.2. Naturaleza de los Recursos Humanos.

En la administración de los Recursos Humanos existen tres enfoques para estudiar el comportamiento de las personas:

- El hombre como ser que realiza transacciones: Puesto que no solo recibe insumos del ambiente y actúa ante ellos, sino que también adopta una actitud proactiva, anticipándose a los cambios que ocurren en el ambiente y muchas veces provocándolos.
- El hombre cuyo comportamiento se dirige hacia un objetivo: Es capaz de establecer objetivos y realizar esfuerzo para alcanzarlos.
- El hombre como modelo de sistema abierto: Dirigido hacia objetivos interdependientes con el medio físico y social, e involucrado activamente en transacciones con el ambiente, en la medida que busca sus objetivos.

Esto implica que desarrolla actividades intelectuales de procedimiento (pensar, decidir, etc.) y adquiere información y saberes que le permiten conocer a las personas y las cosas en el ambiente, y enfrentarlos.¹³

La teoría del comportamiento trata de demostrar la variedad de estilos de administración que están a disposición del administrador. La administración de las organizaciones en general (y de las empresas en particular) está fuertemente condicionada por los estilos que utilizan los administradores para dirigir el comportamiento de las personas.

A su vez, los estilos de administración dependen, sustancialmente, de las convicciones de los administradores con respecto al comportamiento humano dentro de la organización. Estas convicciones moldean no solo la manera de conducir las personas sino la forma como se divide el trabajo y se plantean y organizan actividades. Las organizaciones son proyectadas y administradas de acuerdo con ciertas teorías administrativas, cada una de las cuales se fundamenta en ciertas convicciones sobre la manera como se comportan las personas en las organizaciones.¹⁴

Teoría X y Teoría Y. Fue desarrollada por McGregor, uno de los más famosos teóricos del enfoque del comportamiento en la administración, se preocupó por comparar dos estilos antagónicos de administrar: un estilo basado en la teoría tradicional, excesivamente mecanicista y pragmática (al que denominó teoría X) y otro estilo basado en las concepciones modernas frente al comportamiento humano (al que llamó teoría Y). Teoría "X" es una concepción tradicional de administración,

¹³Robbins, Stephen P(2006) Comportamiento Organizacional Prentice Hall Hispanoamericana, Séptima edición México, p. 20

¹⁴Ulrich, Dave, &Zadunaisky, Gabriel. (1997). Recursos humanos champions. Ediciones Granica S.A. p. 45

basado en convicciones erróneas e incorrectas sobre el comportamiento humano.

El hombre es indolente y perezoso por naturaleza; evita el trabajo o rinde el mínimo posible, a cambio de recompensas salariales o materiales.

- Al hombre le falta ambición; no le gusta asumir responsabilidades y prefiere ser dirigido y sentirse seguro en la dependencia.

- El hombre es fundamentalmente egocéntrico y sus objetivos personales se oponen, en general a los objetivos de la organización.

- Su propia naturaleza lo lleva a resistirse al cambio, pues busca su seguridad y pretende no asumir riesgos que lo pongan en peligro. Su dependencia lo hace incapaz de auto controlarse y auto disciplinarse; necesita ser dirigido y controlado por la administración.

En función de estas concepciones y premisas respecto de la naturaleza humana, la teoría X refleja un estilo de administración estricto, rígido, y autocrático que considera a las personas como meros recursos o medios de producción y se limita a hacer que estas trabajen dentro de ciertos esquemas y estándares previamente planeados y organizados, teniendo en cuenta solo los objetivos de la organización.

La administración, según la teoría X, se caracteriza por los siguientes aspectos:

- La administración es responsable de la organización de los recursos de la empresa (dinero, materiales, equipos y personas), teniendo como meta exclusiva la consecución de sus objetivos económicos.

- La administración es el proceso de dirigir los esfuerzos de las personas, incentivarlas controlar sus acciones y modificar su comportamiento para

atender las necesidades de la empresa.

- Sin esta intervención activa de la dirección, las personas serían totalmente pasivas frente a las necesidades de la empresa, o aún más, se resistirán a ellas.

Por tanto, las personas deben ser persuadidas, recompensadas, castigadas, coaccionadas y controladas: sus actividades deben ser estandarizadas y dirigidas en función de los objetivos y necesidades de la empresa.

- Como las personas son en primer lugar, motivadas por incentivos económicos (salarios), la empresa debe utilizar la remuneración como recompensa (para el buen trabajador) o castigo (para el empleado que no se dedique de lleno a la realización de su tarea).

La teoría X representa el estilo de administración definido por la administración científica de Taylor, por la teoría clásica de Fayol y por la burocracia de Weber, en diferentes etapas de la teoría administrativa: la manipulación de la iniciativa individual, la limitación drástica de la creatividad del individuo, la reducción de la actividad profesional, a través del método preestablecido y la rutina de trabajo.

En otros términos, la teoría X lleva a que las personas hagan exactamente aquello que la organización pretende que hagan, independientemente de sus opiniones u objetivos personales. Siempre que el administrador imponga arbitrariamente, de arriba hacia abajo, un esquema de trabajo y controle externamente el comportamiento de sus subordinados en el trabajo, está aplicando la teoría X. En este sentido la teoría de las relaciones humanas, con su carácter demagógico y

manipulador, es una aplicación suave, blanda y encubierta de la teoría X.

Mientras que la teoría Y, es una concepción moderna de la administración, de acuerdo con la teoría del comportamiento.

La teoría Y se basa en ideas y premisas actuales, sin preconceptos con respecto a la naturaleza humana, a saber: - El hombre promedio no muestra desagrado innato hacia el trabajo. Dependiendo de condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción y de recompensa (cuando se desempeña voluntariamente) o una fuente de castigo (cuando es evitado, siempre que sea posible, por las personas).

El esfuerzo físico o mental que requiere un trabajo es tan natural como jugar o descansar. - Las personas no son, por naturaleza, pasivas o contrarias a las necesidades de la empresa, pero pueden volverse así debido a su experiencia profesional negativa en otras empresas.

- Las personas tienen motivación, potencial de desarrollo, estándares de comportamiento adecuados y capacidad para asumir responsabilidades. El hombre debe poner la auto dirección y el autocontrol al servicio de los objetivos que le son confiados por la empresa. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de obtener la dedicación y el esfuerzo necesarios para alcanzar los objetivos empresariales.

- El hombre promedio aprende, bajo ciertas condiciones, no solo a aceptar responsabilidades; sino también a buscarla. La evasión de la responsabilidad, la falta de ambición y la preocupación exagerada por la seguridad personal, son generalmente consecuencias de la experiencia insatisfactoria de cada uno y no una característica humana inherente a todas las personas. Ese comportamiento no es causa sino efecto de cierta

experiencia negativa en alguna empresa.

- La capacidad de un alto grado de imaginación y creatividad en la solución de problemas más empresariales está ampliamente—y no escasamente—distribuidas entre las personas. En ciertas condiciones de la vida moderna; las potenciales intelectuales del hombre solo se utilizan de manera parcial.

En función de estas concepciones y premisas con respecto a la naturaleza humana, la teoría Y desarrolla un estilo de administración muy abierto y dinámico, extremadamente democrático, a través del cual administrar es el proyecto de crear oportunidades, liberar potencialidades, remover obstáculos, impulsar el crecimiento individual y proporcionar orientación referente a los objetivos.¹⁵

La administración, según la teoría Y, se caracteriza por los siguientes aspectos:

- La motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad de asumir responsabilidades y dirigir el comportamiento hacia los objetivos de la empresa son factores que están presentes en las personas. No son creados por la administración, cuya responsabilidad solo se limita a proporcionar condiciones para que las personas reconozcan y desarrollen, por si mismas, tales factores.
- La tarea esencial de la administración es crear condiciones organizacionales y métodos operativos para que las personas puedan alcanzar mejor sus objetivos y los de la empresa.
- La teoría Y propone un estilo de administración altamente participativo y democrático, basado en valores humanos y sociales;

¹⁵Monroy, Francisco. (2000) Gestión Empresarial .Editorial Mosca Azul. Lima p. 27

la teoría X propone una administración a través de controles externos impuestos al individuo; la teoría Y es una administración por objetivos que realza la iniciativa individual. Las dos teorías se oponen entre sí.

Cuadro N.- 1
Diferenciación de la Teoría X y Teoría Y

Supuestos de la teoría X	Supuestos de la teoría Y
<p>Las personas son perezosas e indolentes.</p> <p>Las personas rehúyen el trabajo.</p> <p>Las personas evaden la responsabilidad para sentirse más seguras.</p> <p>Las personas necesitan ser controladas y dirigidas.</p> <p>Las personas son ingenuas y no poseen iniciativa.</p>	<p>Las personas se esfuerzan y gustan de estar ocupadas.</p> <p>El trabajo es una actividad tan natural como divertirse o descansar.</p> <p>Las personas buscan y aceptan responsabilidades y desafíos.</p> <p>Las personas pueden auto motivarse y auto dirigirse.</p> <p>Las personas son creativas y competentes.</p>

Fuente: Harrison. Peter. (2001). Estudios organizacionales. Grijalbo, México. P. 231

En el fondo, la teoría X se fundamenta en una serie de suposiciones erróneas acerca el comportamiento humano y pregona un estilo de administración en que la fiscalización y el rígido control externo (representado por una variedad de medios que garantizan el cumplimiento del horario de trabajo, la exacta ejecución de las tareas a través de los métodos o de las rutinas y procedimientos operativos, la evaluación de los resultados del trabajo, las reglas y reglamentos, y las consecuentes

medidas disciplinarias por desobedecerlas, etc.) constituyen mecanismos para neutralizar la desconfianza de la empresa hacia las personas que trabajan en ella, ya que por naturaleza las personas son indolentes, perezosas, rehúyen la responsabilidad y únicamente trabajan cuando solo reciben una recompensa económica (el salario).

Si el estímulo salarial desaparece, no se ejecuta el trabajo. Desde esta perspectiva, el salario debe utilizarse como recompensa para vencer la pereza y la indolencia humana (el salario debe ser mayor a medida que el resultado del trabajo sea mayor), o como castigo (el salario debe ser menor a medida que el resultado del trabajo sea menor).

No obstante, el salario es el único estímulo válido para la teoría X, pues prevalece siempre el ambiente de desconfianza, vigilancia y control, y no se ofrece a las personas ninguna posibilidad de mostrar iniciativa a escoger la manera de trabajar o realizar las tareas.

En oposición a la teoría X, McGregor propone la teoría Y, según la cual administrar es esencial en el proceso de crear oportunidades y liberar potencialidades, con miras al auto desarrollo de las personas.

Según la teoría Y, las condiciones impuestas por la teoría X en estos últimos cincuenta años limitaron a las personas a realizar tareas súper especializadas y manipuladas, y las ataron a empleos limitados y mecanizados por los métodos y procesos de trabajo rígidos y mecanicistas que no utilizan todas las capacidades de las personas ni estimulan la iniciativa y la aceptación de responsabilidades sino que, por el contrario, desarrollan la pasividad y eliminan todo el significado psicológico del trabajo.

Así, durante el largo periodo de predominio de la teoría X, las personas se acostumbraron a ser dirigidas, controladas y manipuladas por la empresa y a encontrar fuera del trabajo las satisfacciones a sus necesidades personales y de autorrealización.¹⁶

Según McGregor, la teoría Y se aplica en las empresas a través de un estilo de dirección basado en una serie de medidas innovadoras y humanistas, entre las cuales se destacan las siguientes:

- Descentralización de las decisiones y delegación de responsabilidades a fin de permitir un mayor grado de libertad para que las personas dirijan ellas mismas sus tareas, asuman los desafíos derivados de ellas y satisfagan sus necesidades de autorrealización.
- Ampliación del cargo para mayor significado del trabajo: en lugar de la súper especialización y la reducción de tareas, la teoría Y condujo a la ampliación del cargo a través de su organización y extensión de las actividades para que las personas puedan conocer el significado de aquello que hacen y, principalmente, puedan tener una idea de la contribución de su trabajo personal a las operaciones de la empresa como total participación en las decisiones y administración consultiva: cuando las personas pueden participar de algún modo en las decisiones más importantes, que las afectan directa o indirectamente se comprometerán con el alcance de los objetivos empresariales. La administración consultiva, consiste en la concepción de oportunidades para que se consulten las opiniones y

¹⁶Loc cit.

puntos de vista de los empleados respecto de las decisiones que serán tomadas en el nivel constitucional de la empresa.¹⁷

- Auto evaluación del desempeño: los programas tradicionales de evaluación del desempeño, en los cuales los jefes miden el desempeño de los subordinados como si fuese un producto que se está inspeccionando a lo largo de una línea de montaje, deben ser sustituidos por programas de Auto evaluación del desempeño, en los que la participación de los empleados involucrados es de desempeño, en los que la participación de los empleados involucrados es de capital importancia.

Lo fundamental es lograr que las personas sean animadas a planear y evaluar su propia contribución a los objetivos empresariales y a asumir mayores responsabilidades.

Por otro lado, la Teoría del Hombre social, El punto de vista para analizar este tema es el hombre en sus Relaciones Humanas, la persona social, que aparece intensamente en el género humano ya que, de acuerdo con las aseveraciones de Cornelius Castoriadis (1922-1997), filósofo francés, “no existe ser humano extra social”. Existen, sin embargo, diversas posiciones respecto a si esta sociabilidad es natural o es adquirida, pudiendo resumirse en:

Pensadores que crean arbitrariamente una noción de hombre y a partir de ella desarrollan sus argumentaciones:

¹⁷Ibídem

- Rousseau y sus ideas sobre el “Salvaje bueno” con el que explica después la sociedad o con-trato social como una necesidad para superar los obstáculos.
- Hobbes, asegura que el hombre es mezquino y egoísta en estado natural y se asocia para evitar la muerte violenta.
- Aristóteles, afirma que el hombre es sociable, incapaz de vivir solo.

Aquellos que concretan estudios siguiendo métodos científicos acerca de la sociabilidad, los cuales arrancan sus observaciones desde el niño y su vinculación al grupo como una necesidad y la sociabilidad como un proceso:

- Fichter afirma que “ambos, la naturaleza y la crianza, contribuyen a la socialización de la persona individual”.
- Otras escuelas sostienen que la “reciprocidad” es el fundamento de la sociabilidad. Como modelo de relación social, ha llegado a considerarse como la línea divisoria entre lo primitivo-familiar y lo moderno-contractual.
- Lévy-Bruhl dice que es poco probable que los primitivos hayan poseído representación de su individualidad, siendo lo colectivo como lo verdaderamente natural. Afirmaba que los seres humanos primitivos razonan de un modo ‘pre lógico’ esto es, influidos por ideas de tipo místico siguen una ‘ley de participación’ por la cual las cosas pueden entenderse simultáneamente como lo que son en sí mismas y como algo diferente.¹⁸

¹⁸Caballano Alcántara, José Luis.(2005) Introducción a los Recursos humanos, Editorial Grijalbo. S. XX México. p. 45

2.2. PSICOLOGÍA INDUSTRIAL.

2.2.1. Definición.

La Psicología como ciencia fáctica, se considera tanto ciencia social como natural: estudia la conducta humana y animal. Su principal objetivo, es la predicción y el control del comportamiento humano.

Por lo tanto, La Psicología del Trabajo o Industrial es una disciplina que provino del deseo de revalorización del trabajo humano a fin de mejorar la eficiencia; la preocupación estaba fundamentada en la economía de la producción, y por consiguiente, en la productividad de los empleados industriales.

Así, la confluencia de la Psicología con intereses aplicados y la preocupación por incrementar la eficiencia industrial fue el ingrediente para el surgimiento de la Psicología del trabajo.

La Psicología Industrial desarrolla y aplica las técnicas psicológicas a la administración del personal, a la dirección, y a los problemas del mercadeo. Observa los detalles de trabajo y entrevista a trabajadores y supervisores para establecer los requisitos de los trabajos físicos, mentales, educativos, y otros.

Desarrolla las técnicas de entrevista, tasando, evaluando y aplicando pruebas psicológicas para evaluar habilidades, aptitudes, e intereses en la selección, colocación, y promoción.

Organiza programas de entrenamiento, aplicando principios de aprendizaje y considera las diferencias individuales, además evalúa y mide la efectividad de entrenamiento a través de los métodos diversos, efectúa

análisis estadísticos de proporción a la producción, estudios y aplicaciones para la reducción de accidentes, para la reducción del ausentismo, y el mejoramiento de la producción.

Aconseja a los trabajadores para mejorar el trabajo y sus ajustes personales. Investiga las conductas, realiza estudios de estructura orgánica, de sistemas de comunicaciones, de interacciones de grupo, y de los sistemas motivadores, y recomienda los cambios para mejorar la eficacia y efectividad de individuos, unidades organizacionales, y organización.

Investiga problemas relacionados al ambiente físico de trabajo, tales como la iluminación, ruido, temperatura, y ventilación, y recomienda los cambios para aumentar la eficacia. Apoya en la disminución de accidentes. Realiza estudios de las conductas y otros estudios de investigación para determinar la naturaleza de la vigilancia eficaz y de la dirección (gerencia, supervisión) eficaz; y también para analizar los factores de la moral de trabajo y la motivación.

Estudia la reacción del consumidor a los nuevos productos y planes, usando estudios y pruebas, y la efectividad de las medidas de anuncio en los medios de comunicación para ayudar en la venta de productos y servicios.

Puede aconsejar a la dirección en las políticas de personal, seguridad, calidad y relaciones de la dirección sobre los recursos humanos. Puede adaptar la maquinaria, los equipos, el área de trabajo y el ambiente al uso humano.

Puede especializarse en el desarrollo y aplicación de técnicas como el análisis del trabajo y la clasificación del personal, entrevistando, valuando, y aplicando las pruebas profesionales para el uso en la selección, colocación, promoción, y entrenamiento de trabajadores y también puede designar un psicólogo (clínico) al personal que lo requiera y aplicar principios psicológicos y técnicas a la selección, entrenamiento, clasificación, en la asignación de personal militar, por lo que se le designa también como Psicólogo del Personal Militar.

La Psicología Laboral abarca la Industrial. Es la aplicable en todo ámbito de trabajo, allí se hace selección de personal, capacitación, evaluaciones de desempeño. Evaluación de climas de trabajo, testeo del grado de satisfacción de los empleados.

La Psicología Industrial es casi lo mismo pero solo aplicada a la industria o procesos industriales, dejando por fuera los trabajos en servicios. Pero hacen lo mismo, seleccionan personal, para la industria, capacitan y evalúan desempeños en la industria.

La organizacional tiene por objeto de estudio a la institución haciendo más foco en el grupo de integrantes y puede darse en ámbitos laborales o no laborales, con gente que son empleados o no.

2.2.2. Papel y Alcance de la Psicología Industrial en el Ámbito Organizacional.

Poco a poco, los conceptos psicológicos están “empapando” el entorno empresarial y comienzan a “perforar” el grueso muro de arquitecturas organizacionales excesivamente tecnificadas o enfoques economicistas demasiado reduccionistas. Nos guste o no, una realidad se impone: somos

personas, tenemos que trabajar con personas y el resultado de nuestra toma de decisiones repercutirán en personas. De ahí que prestar atención a las aportaciones de la Psicología en el entorno de las organizaciones (lucrativas o no lucrativas - Fundaciones, Asociaciones, ONG`s, etc.-) sea algo básico y fundamental.

Si nos acercamos a cualquier publicación relacionada con el entorno empresarial, no es raro encontrar términos como motivación, empatía, cooperación, comunicación, trabajo en equipo o liderazgo. A su vez, si leemos alguna entrevista a directivos de distintas organizaciones es fácil descubrir expresiones en las que se resalta la importancia de las personas para poder llevar adelante cualquier proyecto empresarial.

Parece que las variables relacionadas con la Psicología están siendo muy valoradas. Por ejemplo, en cualquier librería ya es normal encontrar apartados específicos sobre estos temas, existen periódicos y revistas especializadas, abundan los cursos o seminarios. Esto demuestra el alcance y el éxito que ha tenido la Psicología Industrial en el ámbito Laboral y porque somos conscientes de la importancia del desarrollo de las personas en las organizaciones, ponemos en práctica esta ciencia en las industrias para de esta manera alcanzar la eficiencia del trabajador.

2.2.3. Falta de oportunidad para desarrollarse dentro de la empresa.

Muchas empresas tienen una estructura organizacional casi plana, que no permite que existan ascensos a puestos superiores de los empleados y trabajadores. Otras definen una política para cubrir los puestos con personal exterior porque el personal interno con que cuentan no

tiene la preparación y perfil deseado para cubrir la posición, en otras por el contrario se preocupan de darle la oportunidad al personal interno y si nadie puede satisfacer los requerimientos sí se recurre al mercado laboral. *“Las empresas al no propiciar el desarrollo de sus empleados dentro de la organización están desaprovechando su potencial productivo, no cumplen con la función social de preparar al personal para la dinámica que el actual mercado laboral exige.”*¹⁹

Las empresas no participan en la planeación de desarrollo a futuro de los Recursos Humanos, han transferido esta responsabilidad a los empleados, los cuales tienen que obtener diferentes conocimientos por medios tales como carreras de estudios profesionales o técnicos.

2.2.4. Condiciones físicas inadecuadas del lugar de trabajo.

Es muy importante para los trabajadores y además para generar un buen desempeño en sus actividades, que las condiciones físicas de los centros de trabajo sean las adecuadas. En ellas se debe considerar *“la salubridad, iluminación, espacios, elementos para prevenir riesgos y la facilidad de transporte para llegar al lugar, entre otros.”*²⁰

2.2.5. Impacto negativo en la moral de los trabajadores.

Todas las acciones llevadas a cabo por los directivos a cargo de la toma de decisiones afectarán de mayor o menor manera de forma positiva o negativa a los trabajadores y empleados. Estos efectos generan situaciones nocivas, se creará un ambiente enrarecido que originará que los

¹⁹Robbins, Ob. Cit., pp. 645-648

²⁰Robbins, Ob. Cit., p. 681

trabajadores y empleados no estén contentos con la empresa, bajándoles la moral.

Una supervisión estrecha creará problemas, ya que los empleados perciben que no se confía en ellos, que no son capaces de desarrollar su trabajo si no se está encima de ellos. Sin embargo, cuando a los empleados se les da la debida confianza de manera que desarrollen sus labores con una supervisión responsable, se perciben como personas valiosas para la empresa, lo que hará que se valoren más, consecuentemente elevándose su moral. Hay que considerar que todo es un efecto de motivación entre los empleados y trabajadores y los directivos que toman las decisiones, por lo tanto, *“la planeación gerencial debe considerar el efecto de cualquier acción propuesta sobre las necesidades de los trabajadores”*.²¹

2.2.6. Tipo de cultura organizacional.

El conjunto de principios compartidos dentro de una organización por todos sus miembros, la perspectiva particular de ver su entorno mediante lo cual fijan su forma de actuar y pensar, o sea la forma de comportarse de sus ejecutivos, de conducirse, las políticas impuestas para realizar las actividades, para la conducción de todo su personal, en general los atributos del medio de vida dentro de la organización.

Es algo que la identifica de las demás organizaciones, en general es *un sistema de significados compartido entre sus miembros* por lo que en ocasiones la percepción de esta cultura por parte de los trabajadores y principalmente por los empleados no operativos, *“es motivo de su salida*

²¹ Lo cit

de la empresa por qué no se logra compaginar con el mismo modo de pensar o hacer negocios”.²²

2.2.7. Falta de capacitación para el trabajo

El personal debe estar capacitado para desarrollar su trabajo, en caso de las empresas especializadas que trabajan con base en eficiencias de producción, se da un entrenamiento dirigido para que alcancen dicha eficiencia. En el caso de trabajos o empleos administrativos, esta capacidad ya deberá de traerla el empleado de forma genérica cuando llegue a la organización, pero como cada empresa tiene sus características particulares de operar, o el trabajador no ha laborado en el tipo de giro que desempeña, la empresa deberá darle cursos que le permitan capacitarse en los conocimientos particulares que en ella se manejen, además de lograr que esté a la vanguardia de las necesidades de la empresa, se logra tener personal que desempeña bien sus actividades y por parte del trabajador este se prepara obteniendo un mayor valor intrínseco. Cuando esto no sucede, los empleados se retiran de la empresa ya que no se desempeñan como debiera ser y obviamente tampoco se les remunera adecuadamente.

2.2.8. Política disciplinaria.

Sabemos que toda actividad desarrollada por el hombre debe tener un orden, normas de actuación, que encaucen las conductas para que se obtengan los objetivos planeados. Las políticas disciplinarias se aplican desde el nivel inferior dentro de la estructura organizacional de una

²²Stoner y Freeman, Ob. Cit., p. 242

empresa hasta el director general e inclusive el consejo de administración, con características particulares de cada nivel. No obstante, todos deben seguir las reglas impuestas, para efecto de alcanzar satisfactoriamente la razón de ser de la empresa. Cuando la conducta se sale de los parámetros establecidos dentro de la organización, se pueden ejercer diferentes formas de acciones disciplinarias dependiendo de la gravedad de la acción que la origine.

Tales acciones disciplinarias pueden ir de regaños orales o advertencias por escrito hasta suspensiones temporales o despidos de la organización. Es muy importante que *“estas políticas se apliquen para evitar las conductas indeseables, pero en su aplicación se debe buscar obtener un reforzamiento positivo para que realmente ayuden a corto y largo plazo, posiblemente enalteciendo las conductas que siguen los parámetros establecidos”*⁶². Y en aplicación de dichas políticas. *“No se deben de interponer las emociones, no se deben de posponer las amonestaciones, hay que evitar las generalizaciones, no regañar cuando se esté ocupado o cuando se tenga saturada la agenda, no saturar a los empleados con información, ni mostrar favoritismos, evitar discriminaciones, no actuar como si quien regaña nunca cometiera errores y siempre acentuar los aspectos positivos del hecho”*²³.

2.2.9. Satisfacción y productividad.

La satisfacción en el trabajo es simplemente la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que

²³Loc cit

deberían recibir. La satisfacción en el trabajo representa una actitud más que un comportamiento. La creencia de que los empleados satisfechos son más productivos que los insatisfechos ha sido una opinión básica entre los gerentes por años. Aunque mucha evidencia cuestiona la relación causal asumida, puede discutirse que las sociedades avanzadas deberían interesarse no sólo en la cantidad de vida es decir, en lo concerniente a la alta productividad y a las adquisiciones materiales sino también en la calidad de vida.

Los investigadores con valores fuertemente humanistas sostienen que la satisfacción es un objetivo legítimo de una organización. No sólo es que la insatisfacción está negativamente relacionada con el ausentismo y la rotación, sino también que las organizaciones tienen la responsabilidad de proporcionar a sus empleados trabajos desafiantes y recompensantes.

Así, pues, aunque la satisfacción en el trabajo representa una actitud más que un comportamiento, los investigadores del comportamiento organizacional la consideran típicamente como una variable dependiente importante. Productividad: una organización es productiva si logra sus metas y si lo hace transfiriendo los insumos a la producción al menor costo. Como tal, la productividad implica el entendimiento tanto de la eficacia como de la eficiencia. Una empresa, por ejemplo, es eficaz cuando cumple exitosamente las necesidades de sus clientes. Es eficiente cuando lo hace a un bajo costo. La productividad implica medición, la que a su vez es un paso esencial del proceso de control. Aunque prevalece un amplio consenso acerca de la necesidad de mejorar la productividad, no lo es tan amplio en cuanto a las causas fundamentales del problema y su solución.

La culpa ha sido atribuida a varios factores. Hay quienes la adjudican a la mayor proporción de trabajadores escasamente calificados en la fuerza de trabajo total, con lo que sin embargo otros están en desacuerdo.

Hay también quienes consideran que la causa principal es el recorte en investigación y el énfasis en resultados inmediatos. Otra razón entre las que se han esgrimido para explicar el dilema de la productividad es la mayor riqueza de los individuos, lo que los vuelve menos ambiciosos. Otros observadores han mencionado la ruptura de la estructura familiar, las actitudes de los trabajadores y las políticas y regulaciones gubernamentales. Sin embargo, la atención se centra cada vez más en la administración como causa del problema, lo mismo que la solución.

2.2.10. El campo de la psicología en la ingeniería.

La tarea que afronta la psicología en la ingeniería es la de describir estas especiales habilidades del hombre de un modo tal que los inventores como los ingenieros puedan incorporar efectivamente al operador humano como un componente de un sistema hombre-máquina. Un grado de precisión difícil de alcanzar porque la psicología es una ciencia relativamente joven y la conducta humana es extraordinariamente compleja.

Un problema de comunicación. El material descriptivo no debe presentarse necesariamente en términos que solo los psicólogos puedan entender, sino más bien de un modo tal que el ingeniero diseñador pueda utilizarlo.

2.2.11. Estructura de un sistema general.

Debería observarse que los factores de un sistema general como el descrito anteriormente se estructuran de muchas formas, esta estructura es inevitable en cualquier plan basado en cosas, ideas y procedimientos que interactúan entre sí. Una forma apropiada de hacer esto es empezar por lo general, después con lo particular y hasta trazar un ciclo típico del sistema desde el principio hasta el fin.

El producto final será un plano de los sistemas que pueden usarse como un documento de planificación, esto ayudara a recordar las cosas que se relacionen entre si y a valorar las consecuencias de cualquier desarrollo. El plano del sistema puede no ser preparado por un psicólogo, lo cierto es que no puede ser elaborado por un hombre solo.

2.2.12. Los análisis de tareas.

El análisis de una tarea es un procedimiento para definir en términos específicos lo que debe hacer el operador humano, en muchos aspectos, es como un manual de instrucciones muy completo. Una relación de requisitos laborales es la espina dorsal de cualquier trabajo relacionado con factores humanos.

Errores en los análisis: al realizar las descripciones y análisis de los empleos y tareas, pueden producirse varios errores de importancia. Uno de ellos son los asertos sobre el trabajo en cuestión, un segundo error es el inverso al anterior que puede parecer una tarea determinada, un tercer error nace de prestarle demasiada atención a las condiciones normales y no fijarse en otras situaciones, el cuarto error es el opuesto al tercero

consiste en sobreestimar la situación ocasional que puede producirse en una tarea.

- Tipos de tareas: no existe ningún esquema de clasificación por el que pueda distinguirse absolutamente una tarea de otra en términos psicológicos.
- Tarea de rastreo: es aquella en la que se realizan continuas adaptaciones a una señal que cambia sin interrupción, muchas operaciones de torno tienen componentes de rastreo.
- Tareas de procedimiento: son aquellas que se realizan por una sucesión de etapas. Pueden dividirse en unidades de acción separadas como la mayoría de trabajo que tenemos a diario. La importancia de hacer una clasificación de las tareas reside en que las distintas aptitudes pueden orientar la selección de personal y permiten establecer las condiciones de adiestramiento.
- Descripción de una tarea: es la expresión de las sugerencias o señales que son los estímulos de una acción requerida que no es sino el trabajo que debe hacerse.
- Análisis de ciclos laborales: este procedimiento está dirigido a completar la descripción de una tarea.

2.2.13. Variables de un subsistema.

El siguiente esquema contiene las variables que forman un subsistema personal.

Diseño de una ocupación: el diseño de una ocupación tiene un significado práctico cuando existen dos o más personas interactuando. Las condiciones más importantes del diseño de una ocupación son:

1. Grado de frecuencia de la tarea.
2. Situación física: una persona puede estar en un sitio a la vez y requiere cierto tiempo para moverse de un lugar a otro.
3. Mantenimiento de la ocupación: una tarea deberá mantener razonablemente ocupado a una persona a lo largo del periodo laboral.
4. Conocimientos y habilidades comunes: en general, las tareas asignadas a un puesto de trabajo deberían ser psicológicamente homogéneas.
5. Compatibilidad con las estructuras laborales existentes: esto ayudara a las personas que pasan de un sistema a uno nuevo.
6. Cargos de mando intermedio: estos cargos requieren una atención especial y unas habilidades completamente diferentes de las aptitudes técnicas.
7. Oportunidad para progresar: el planeamiento de estructuras profesionales en un sistema deben incluir los incentivos adecuados.
8. Factores especiales: existirían casos en los que quizá las condiciones anteriores deban ser violadas.
9. Criterio de eficiencia: en teoría son test de realización de las tareas actuales.
10. Adiestramiento: debería consistir en unas experiencias que proporcionararan el camino más económico entre el estado del novicio en una tarea y la adquisición de unos criterios de eficiencia de la misma.

11. Selección de personal: los requisitos de un empleo y de una tarea deberían emplearse en idear procedimientos para la selección de personal. Estos datos evitarían los habituales errores de predicción que se producen en la mayoría de los test de selección.
12. Ingeniería humana: esta área laboral se relaciona con la asistencia laboral, el planeamiento de métodos y la extremadamente importante tarea de determinar las funciones de un sistema determinado.
13. Sistemas y test de producción: los psicólogos cada vez más están desarrollando unas técnicas complejas con el fin de probar los sistemas hombre-máquina.
14. Registro de datos: otra tarea en la que puede colaborar el psicólogo es la recogida e interpretación de los datos que proporciona el sistema una vez puesto en marcha.²⁴

²⁴Von HallerGilmer(2001). Psicología industrial. Hachette. Argentina. p. 34

CAPITULO III: ESTUDIO DE LA ORGANIZACION DE LA EMPRESA “LA POSITIVA VIDA”

3. Breve Historia de La Positiva.

Según la breve historia de esta importante organización, tiene la siguiente perodificación:

- 1937: Se funda en Arequipa bajo el nombre de Sociedad La Positiva Asociación Mutua de Previsión.
- En la década de los 60
Se incorpora como accionista Insurance Company of North América, actualmente Ace International.
- En la década de los 70: La Positiva incursiona en el mercado de Lima e inicia su crecimiento sostenido.
- En la década de los 80: Ferreyros S.A.A., Representante de Caterpillar en el Perú, se incorpora como accionista.
- 1992: Se incorpora como accionista Corporación Cervesur.

- 1994: Ingresa como accionista el Grupo Suramericana, primer grupo empresarial colombiano.

La Positiva funda, con el Grupo Cervesur y Citigroup, Profuturo AFP.

- 2001: La Positiva lanza el seguro con el más rápido crecimiento en la historia del mercado asegurador peruano, SOAT La Positiva.
- 2005: La Positiva se convierte en accionista de Mibanco (Banco de la microempresa).

La Positiva crea a La Positiva Vida Seguros y Reaseguros. La Positiva Vida: La Positiva Vida, creada en el 2005, es parte del grupo de La Positiva Seguros y Reaseguros, encargada de la administración de los riesgos de vida. Nos especializamos en Rentas Vitalicias y Seguros de Vida, buscando ser la mejor opción para todas aquellas personas que busquen asegurar y proteger su vida y la de los suyos.

- 2008: La Positiva y la Junta Nacional de Usuarios de Riesgo ganan concurso internacional para desarrollar micro seguros para los agricultores y sus familias, siendo los pioneros en este campo en el Perú.

- 2009: La Positiva Seguros lanza el Seguro Indexado para Interrupción de Negocios debido al Fenómeno del Niño, convirtiéndose en el primer seguro contra el Fenómeno del Niño.

Mejoramiento de la atención a nuestros clientes a través de la remodelación de las Oficinas de Arequipa, Cusco y Lima.

Implementación de la plataforma de servicio al cliente “Solución en un sólo contacto” en la oficina de Lima y Arequipa.

- 2010: La Positiva Seguros es elegida entre las 18 empresas con mejor reputación en el sector de seguros a nivel internacional. Mejoramiento de la atención a nuestros clientes a través de la remodelación de la Oficina de Tacna.
- 2011: Inauguración de nueva oficina en el distrito de Miraflores en Lima para atención exclusiva de Corredores de Seguros.
Inauguración de nueva oficina en San Juan de Lurigancho en Lima.
Inauguración de nueva oficina en Chimbote.
- 2012: La Positiva Vida incorpora como accionista a Corporación Financiera Internacional (Brazo Financiero del Banco Mundial). El Grupo La Positiva y ColSanitas crean La Positiva -Sanitas EPS.²⁵

3.1. Visión, Misión y valores.

Visión.

Ser el mejor proveedor de soluciones de protección familiar y ahorro para los hogares peruanos, siendo reconocido como uno de los mejores lugares para trabajar y buscando alcanzar la más alta rentabilidad del sector.

Misión.

Somos una empresa experta en gestión de riesgos enfocada en lograr una alta penetración de mercado a través de nuestros productos innovadores, utilizando múltiples canales de acceso, con excelencia y rapidez de respuesta en nuestro servicio.

²⁵ Autores. La Positiva La Vida. Edición Privada. Arequipa.

Valores.

Vida y Felicidad: Promover la conservación y mejoramiento de la vida es nuestro valor supremo; junto con ello estimulamos las acciones que permitan a nuestros colaboradores tener un balance entre su vida laboral y personal.

Integridad y Profesionalismo: Actuamos siempre con transparencia y congruencia entre el pensamiento y la acción. Reconocemos que somos parte de un equipo donde cada quien juega un rol pensando en los objetivos comunes, para ofrecer un mejor servicio a nuestros clientes.

Respeto y Sensibilidad: Valoramos a las personas considerando el respeto como base de la convivencia. Escuchamos a los demás y reconocemos sus derechos a través de un trato educado, correcto y justo.

Excelencia y Agilidad: Fomentamos la iniciativa y rapidez en la toma de decisiones. Actuamos de forma oportuna y logramos una gestión con procesos dinámicos, flexibles y sobresalientes para maximizar la creación de valor.

Liderazgo y Sustentabilidad: Construimos una compañía sostenible a través del Modelo de Liderazgo Extraordinario, desarrollamos líderes con capacidad de inspirar en otros energía, pasión y entusiasmo.

Innovación: Incentivamos la mejora continua de nuestros procesos y la creación de nuevos productos generando valor para nuestra compañía.

3.2. Quienes son esta empresa.

“La Positiva Vida” es una empresa subsidiaria de la Positiva Seguros, especializada en Seguros de Vida y Renta de Jubilación.

En “La Positiva Vida”, se busca brindar tranquilidad a los clientes con soluciones de protección adecuada a través del manejo profesional y una alta calidad de servicio.

3.3. Estructura organizativa.

Los cargos que se encuentran en las siguientes personas, que ocupan los cargos de Gerencias y que al mismo tiempo están vinculados con los grupos de presión, siendo entre ellos la Cervecería Sur, Ferreyros, Sudamérica de Colombia, MI banco, al mismo tiempo, cuenta con las alianzas estratégicas de Saga Falabella y Essalud.

I. Gerencia General:

- Gerente General: Sr. Juan Manuel Peña Henderson.

II. Gerencias:

- Gerente de Administración y Finanzas: Sr. Tulio Villavicencio Bazaldua.
- Gerente Comercial: Sr. Cesar Francisco Noya Bao.
- Gerente de Gestión Actuarial: Sr. Pedro Fuentes Vergaray.
- Gerente Inmobiliario: Sr. Ernesto Montalbetti Osores.
- Gerente de Inversiones: Sr. Fernando Rodríguez Marquina.
- Gerente de Marketing: Sr. Enrique Morey Lindley.
- Gerente Técnico de Negocios: Sr. Alfonso Lizarzaburu Mispireta.
- Gerente de Transformación: Sr. Yuri Muñoz Martínez.
- Gerente Rentas Vitalicias: Sr. Raúl Fermor Baracco.
- Gerente Legal: Srta. Rossina Caballero Muñiz.
- Gerente de Desarrollo Humano: Sra. María Pía Cabrejos Mazuré.

- Gerente Frente Tecnológico - Proyecto ERP: Sr. Jorge López Calderón.

Después de haber nombrado los responsables de cada uno de los cargos, se procede a dar a conocer las funciones de cada uno de ellos, según el documento del Manual de Organizaciones y Funciones de la empresa.

A. Gerencia General.

Es la primera autoridad responsable de planificar, organizar, monitorear, evaluar y ejecutar el cumplimiento de un buen servicio. Es decir, El gerente general es responsable en forma complementaria a las obligaciones del directorio, y reporta a éste acerca del desempeño de la empresa.

El gerente general es el responsable legal de la empresa y en ese sentido deberá velar por el cumplimiento de todos los requisitos legales que afecten los negocios y operaciones de ésta.

La duración del cargo es indefinida pudiendo ser removido en cualquier momento por el Directorio. En caso de ausencia del Gerente General, éste será reemplazado por la persona que designe el Directorio.

El Gerente General es el ejecutor de las disposiciones del Directorio.

Las principales funciones de este funcionario son las siguientes:

- a. Realizar los actos de administración y gestión ordinaria de la sociedad.
- b. Organizar el régimen interno de la sociedad, usar el sello de la misma, expedir la correspondencia y cuidar que la contabilidad esté al día.

- c. Representar a la sociedad y apersonarse en su nombre y representación ante las autoridades judiciales, administrativas, laborales, municipales, políticas y policiales, en cualquier lugar de la República o en el extranjero.
- d. Asistir, con voz pero sin voto, a las sesiones del Directorio, salvo que éste acuerde sesionar de manera reservada.
- e. Expedir constancias y certificaciones respecto del contenido de las actas de sesiones de Directorio, de libros contables y registros de la sociedad.
- f. Someter al Directorio, para su aprobación, los proyectos de la memoria y los estados financieros, los presupuestos de la sociedad para cada año, así como los programas de trabajo y demás actividades.
- g. Delegar total o parcialmente las facultades que se le conceden en el estatuto de la sociedad.
- h. Ejecutar el Plan de Negocios aprobado por el Directorio y proponer modificaciones al mismo.
- i. Preparar y ejecutar el presupuesto aprobado por el Directorio y proponer modificaciones al mismo.
- j. Celebrar y firmar los contratos y obligaciones de la sociedad, dentro de los criterios autorizados por el Estatuto y el Directorio de la sociedad.
- k. Delegar su celebración, desconcentrar la realización de las licitaciones o concursos, contratar a personal que desempeñe cargos de nivel directivo.

B. Gerente de Administración y Finanzas.

- a) Proponer a Gerencia General el Plan Anual de Adquisiciones de bienes, materiales y servicios.
- b) Formular y proponer a Gerencia General el Presupuesto Anual.
- c) Dirigir y controlar los procesos de abastecimiento de bienes, materiales y servicios.
- d) Supervisar y coordinar la administración de bienes patrimoniales, alquiler de inmuebles, servicios en general y otros.
- e) Proponer el presupuesto anual de personal.
- f) Disponer la ejecución de inventarios físicos de los bienes y materiales.
- g) Evaluar al personal que postula a la organización y proponer a la Gerencia General a quienes reúnan las mejores condiciones.
- h) Aprobar el plan anual de capacitación del personal en coordinación con las demás Unidades Operativas a nivel nacional.
- i) Proponer los Perfiles de Puestos y la Escala Salarial, acorde con el cuadro de Asignación de Personal – CAP, aprobado y vigente.
- j) Proponer a la Gerencia General la actualización del Reglamento Interno de Trabajo.
- k) Participar en los Comités de Adquisiciones de conformidad con la Ley de contrataciones y adquisiciones del Estado.
- l) Ejercer autoridad funcional en el ámbito de logística, recursos humanos, y contabilidad y finanzas en las Unidades Operativas a nivel nacional.
- m) Proponer a la Gerencia General el plan de gestión financiera.

- n) Proponer y coordinar todas las actividades relacionadas con la seguridad de los trabajadores, instalaciones y bienes.
- o) Determinar la política contable de la organización, en función a la normatividad emanada por los organismos rectores y lo dispuesto para las empresas del Estado.
- p) Autorizar el pago de las obligaciones de la matriz y supervisar los mismos en las sucursales.
- q) Girar y endosar cheques conjuntamente con los funcionarios autorizados hasta por el monto que autorice el Directorio.

C. Gerente Comercial.

Función general.

- a) Planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar eficientemente el sistema comercial, diseñando estrategias que permitan el logro de los objetivos empresariales, dirigiendo el desarrollo de las actividades de marketing y las condiciones de venta de los servicios postales y afines.

Funciones específicas.

- a) Definir, proponer, coordinar y ejecutar las políticas de comercialización orientadas al logro de una mayor y mejor posición en el mercado.
- b) Definir y proponer los planes de marketing, y venta de la Empresa.
- c) Representar a la Empresa en aspectos comerciales ante corresponsales, organismos internacionales, negociar convenios y administrar los contratos que se suscriban con éstos.

- d) Implementar un adecuado sistema de venta de servicios a cargo de la empresa y de terceros a nivel nacional.
- e) Organizar y supervisar el desarrollo de políticas, procedimientos y objetivos de promoción y venta de los servicios que ofrece la Empresa.
- f) Investigar y prever la evolución de los mercados y la competencia anticipando acciones competitivas que garanticen el liderazgo de la Empresa.
- g) Consolidar el presupuesto anual de la Gerencia Comercial y controlar su ejecución.
- h) Evaluar la creación de nuevos servicios postales identificando nuevas oportunidades de negocio.
- i) Controlar que los objetivos, planes y programas se cumplan en los plazos y condiciones establecidos.
- j) Establecer ventajas competitivas donde se ofrezcan servicios de la Empresa, procurando obtener las mejores participaciones en el mercado.
- k) Supervisar los asuntos relacionados con los representantes comerciales de Lima y sus provincias.
- l) Participar en equipos de trabajo que le sean asignados, así como realizar otras funciones afines al cargo que le sean encargadas por el Gerente General.

D. Gerente de Gestión Actuarial.

- a) Actuario de Seguros, la actuación en exclusiva en todas las cuestiones de técnica matemática y económica de las Instituciones de Seguros, Ahorro y Capitalización y como título de rango facultativo, autoriza a quienes lo poseen para ejercer los cargos de alta de dirección de las Empresas de Seguros, Ahorro y Capitalización; el asesoramiento, la peritación y el desempeño de cargos en los que se requiere el uso de sus conocimientos específicos en las materias de estadística matemática, teoría económica de las Empresas de Seguros, dirección y técnica contable y estimación cuantitativa de operaciones financieras”.

E. Gerente Inmobiliario.

- a) El gerente inmobiliario supervisa el estado y la rentabilidad de los bienes inmuebles propiedad de los clientes.
- b) Supervisa las propiedades de los clientes aseguradores tangibles e intangibles.

F. Gerente de Inversiones.

Tienen la autorización de usar el capital y el patrimonio para crear un mayor flujo de caja.

- a) Llevan a cabo las alternativas de financiamiento ejecutivo para las empresas, organizaciones e individuos.
- b) Determinar la elegibilidad para los préstamos puede ser un aspecto del trabajo.

- c) La gestión de clientes implica una comunicación amistosa e informativa con las personas y grupos involucrados en las entidades tradicionales y sin fines de lucro.
- d) Llevar un registro cuidadoso de las transacciones, estar al tanto de la actividad de la cuenta, tomar las medidas oportunas para manejar los riesgos y presentar informes contables.

G. Gerente de Marketing.

- a) Analiza y evalúa las necesidades de expansión del servicio, en el marco de la perspectiva de crecimiento de la demanda y de desarrollo de los clientes potenciales en asegurarse en las diversas modalidades.
- b) Coordina, a su nivel, con las demás áreas de la manera como se debe captar a los clientes.
- c) Planea, organiza, dirige y evalúa todos los aspectos relacionados con la comercialización de los seguros.
- d) Conduce y coordina la negociación de contratos de aseguradora, aprobando al cliente si es apto.
- e) Supervisa y controla la correcta aplicación del servicio, en el proceso de facturación a los clientes de la empresa.
- f) Evalúa y proyecta la promoción de los seguros.

H. Gerente Técnico de Negocios.

- a) Se encarga de mantener, monitorear y desarrollar sus funciones en los equipos informáticos que procesa la información de la empresa.

I. Gerente de Transformación.

- b) Se encarga de la Innovación de ideas del conocimiento empresarial.

J. Gerente Rentas Vitalicias.

- a) Manejo en ventas de intangibles y de retail.
- b) Propone estrategias comerciales, dirección y manejo de personal de ventas en equipos multifuncionales.
- c) Toma decisiones en la Dirección de fuerza de ventas, ya sean: vendedores directos e impulsores.

K. Gerente Legal.

- a) Defensa de los intereses de la empresa aseguradora en todo tipo de procedimientos judiciales, en el ámbito de cualquier jurisdicción.
- b) Negociación y redacción de cualquier tipo de contratos, ya sean públicos o privados.
- c) Asesoramiento y actuación en todo tipo de operaciones inmobiliarias, especialmente en caso de compraventa y arrendamiento de inmuebles o fincas, mediante la redacción legal de los documentos y contratos necesarios para llevar a cabo la operación legal.
- d) Asesoramiento fiscal y preparación de todo tipo de declaraciones y obligaciones fiscales y tributarias.
- e) Asesoramiento gestión de derechos.
- f) Reclamación de todo tipo de deudas y obligaciones contractuales.
- g) Intervención en todo tipo de negociaciones laborales.
- h) Redacción de escritos y recursos que deban presentarse ante las distintas administraciones en materia administrativa, así como defensa ante imposiciones de sanciones o multas por parte de cualquier organismo.

- i) Mediación en cualquier tipo de conflicto, ya sea laboral, empresarial, vecinal, familiar, etc.
- j) Constitución, gestión y disolución de cualquier tipo de sociedad mercantil o civil, así como asesoramiento en materia de derecho empresarial.
- k) Intervención en calidad de árbitro en cualquier disputa o conflicto entre empresas o personas.
- l) Reclamaciones a las compañías aseguradoras en el caso de accidentes, ya sea a los responsables o a las administraciones.
- m) Llevar a cabo casos de Reclamación y gestión de derechos y pensiones a la Seguridad Social, en materia de desempleo, maternidad, incapacidades, jubilación, etc.

L. Gerente de Desarrollo Humano.

- a) Proponer mejoras a las políticas y enfoques que, en materia de gestión humana, deben seguirse para lograr los objetivos trazados.
- b) Definir con la Gerente de Desarrollo Humano, los objetivos a alcanzar a mediano y corto plazo.
- c) En coordinación con los departamentos que conforman su área, debe elaborar e implementar un plan de acción.
- d) Proponer mejoras en la organización del departamento, definir y estandarizar adecuados procesos para cumplir con los objetivos.
- e) Velar y controlar que los procesos de cada área que conforma su departamento, cumplan con los estándares y metas establecidos.

- f) Generar y analizar diferentes indicadores de gestión y productividad, a fin de lograr la entrega de nuevos elementos de análisis para toma de decisiones.

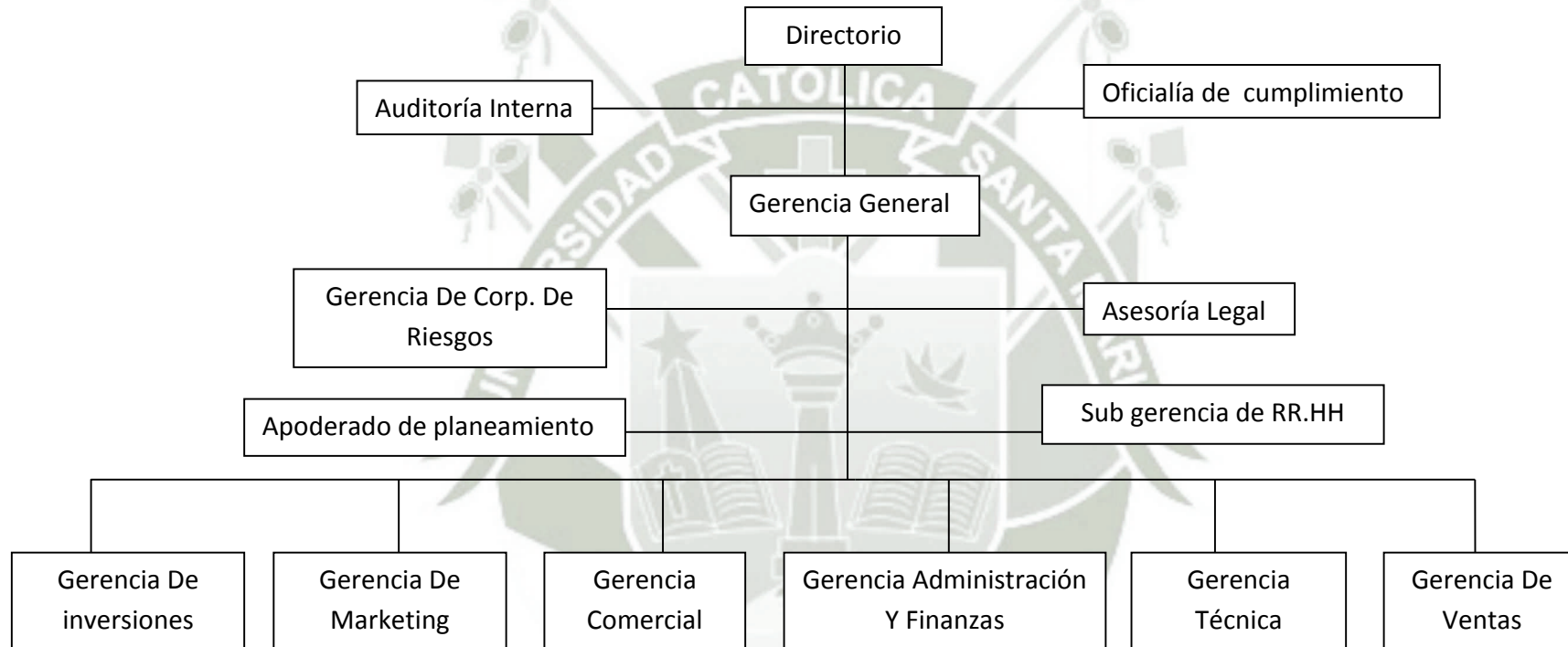
M. Gerente Frente Tecnológico - Proyecto ERP.

Desarrolla la Dirección de Proyectos (por lo general los descritos en la Guía del PMBOK) que comprenden:

- a) Ejecuta proyectos, relacionados con el Management.
- b) Desarrollar Comunicación efectiva. Intercambio de información.
- c) Influencia en la organización. Capacidad para “lograr que las cosas se hagan”.
- d) Estimular a las personas para que alcancen altos niveles de rendimiento y superen los obstáculos al cambio.
- e) Negociación y gestión de conflictos. Consultar con los demás para ponerse de acuerdo o llegar a acuerdos con ellos.
- f) Resolución de problemas. Combinación de definición de problemas, identificación y análisis de alternativas, y toma de decisiones.

Grafico N.- 1

Organigrama de la Empresa “La Positiva Vida”



Fuente: Revista Informativa de la empresa La Positiva Vida. (2013).

3.4. Diagnóstico de la Empresa La Positiva Vida.

A través de la utilización de la herramienta del FODA, se ha tomado en consideración desde el punto de vista de la subgerencia de desarrollo humano, dando a conocer de la siguiente manera, su problemática.



Cuadro N.- 1

Diagnóstico de la empresa aseguradora “La Positiva Vida”

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
El personal que trabaja en las distintas área, tienen una amplia experiencia en el trabajo.	Desarrollan un trabajo mecanizado. Falta de innovación y creatividad.	El crecimiento microeconómico ha facilitado la ampliación de diversas actividades económicas.	Desleal competencia dentro del mercado de la venta de seguros.
Demuestra tener valores.	Un sector del personal se resiste a ser rotado de los puestos.	El uso de los corredores electrónicos que tienen registrados los clientes potenciales en solicitar el servicio asegurador.	Crisis económica que afecta a las diversas empresas.
Muestra interés por aprender cosas nuevas.	Su comportamiento es fluctuante entre regular y malo.	Solidez en el crecimiento económico del país.	Desaceleración de algunas economías mundiales como la de la China.
Se muestra personas talentosas con valores y deseen crecer personal y profesionalmente, para convertirse en los próximos líderes de la organización.	Su rendimiento no es el adecuado durante toda la jornada, pues se da un conformismo.	Política económica del Estado que respeta las leyes del mercado.	
Conoce nuestras vacantes actuales haciendo clic en oportunidades laborales.	No muestra compromiso y trabajo en equipo es muy regular y deficiente.	El proceso de la globalización con la revolución tecnológica ha dado como resultado una renovación económica.	
El personal tiene una amplia experiencia en las operaciones aseguradoras.	Tiene poca iniciativa en el desarrollo de su actividad laboral.		
Existencia de un liderazgo.	El personal No asume responsabilidades de sus errores.		
	Su política de contratación es directa, muy pocas veces se aplica una prueba de habilidades.		

Fuente: Informe del diagnóstico de los RR.HH de La Positiva La Vida

3.5. Descripción de operaciones y desarrollo.

a) Del objeto social con indicación del CIU al que pertenece.

El objeto de la compañía es dedicarse a prestar los servicios propios de una compañía de seguros y reaseguros de vida, asumiendo como aseguradora y reaseguradora, todos los riesgos que de acuerdo a ley puedan ser objeto de tal contrato. Asimismo, podrá desarrollar cualquier otro ramo que de acuerdo a la Ley General del Sistema Financiero, del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP pueda realizar una compañía de seguros y reaseguros de vida, previo cumplimiento de los requisitos exigidos por las normas legales y el acuerdo societario correspondiente.

De acuerdo con la Clasificación Internacional Industrial Uniforme – CIU – la empresa está comprendida dentro del Grupo 6601 que se refiere a la actividad de financiación de planes de seguros de vida.

b) Plazo de duración.

El plazo de duración de acuerdo al artículo 4º del Estatuto es indefinido.

c) Descripción de eventos importantes.

En el 2012, La Positiva Vida se enfoca en la consecución del objetivo estratégico de la generación de valor sostenible en el tiempo, buscando optimizar su capacidad operacional, mejorando la gestión del talento, pero sobre todo buscando mejorar la experiencia del Cliente.

Algunas de las acciones más importantes son mencionadas a continuación.

- En Mayo del 2012, la Corporación Financiera Internacional (IFC), la mayor institución global de desarrollo dedicada al sector privado en países emergentes, miembro del Grupo Banco Mundial ingresa como accionista de La Positiva Vida con una aportación de US\$ 10'000,000, que permitirá a La Positiva Vida seguir creciendo y expandiéndose, ampliando sus negocios y fortaleciendo su patrimonio.
- A fin de fortalecer su oferta integral del producto de salud en el mercado peruano, La Positiva Vida participa, desde el 2012, como accionista de la nueva EPS La Positiva Sanitas. De esta manera, La Positiva Vida brinda las coberturas de pensión y La Positiva Sanitas EPS brinda las coberturas de salud para los miles de clientes del SCTR.
- En el 2012 se han realizado mejoras en sus procesos del negocio ("CORE") que buscan incrementar la productividad y contar con procesos más ágiles. El principal desarrollo fue la puesta en operación del nuevo Sistema de Administración de Portafolio (PMS), el mismo que permite una óptima administración de los activos y gestión de las inversiones. Así mismo se han realizado importantes

mejoras en los procesos de cotización de rentas vitalicias y en el Servicio de emisión a distancia.

- Durante el 2012 los esfuerzos de capacitación y desarrollo de colaboradores fueron una constante que permitió ratificar a La Positiva Vida y por tercer año consecutivo, como una de las Mejores Empresas para trabajar, reconocimiento que otorga el Great Place to Work Institute.

d) Descripción de la competencia que enfrenta la empresa emisora y de su posicionamiento en la industria.

Al 31 de Diciembre de 2012, participan en el sistema asegurador nueve (09) Compañías de Seguros para los ramos de Vida.

El primare total acumulado a Diciembre de 2012 asciende a S/.3, 675'606 miles de nuevos soles, monto que representa un crecimiento de 9.22% frente al del ejercicio 2011.

La Positiva Vida obtuvo al 31 de Diciembre de 2012 una participación de mercado del orden del 11.59% sobre primas de seguros directos netos.

NUMERO DE PERSONAS EMPLEADAS POR EL EMISOR

Detallamos el número de personas que laboran en la empresa:
Funcionarios y Empleados (Temporal y permanentes) y las variaciones años
2012-2011:

Ejercicio 2012

Contratos	Funcionarios	Empleados	Total
Permanente	42	134	176
Temporal	7	306	313
Total	49	440	489

Ejercicio 2011

Contratos	Funcionarios	Empleados	Total
Permanente	31	95	126
Temporal	10	300	310
Total	41	395	436

Variaciones 2012-2011

Contratos	Funcionarios	Empleados	Total
Permanente	11	39	50
Temporal	-3	6	3
Total	8	45	53

La compañía no tiene relación económica de préstamos o garantías con otras empresas que superen el 10% de su patrimonio.

El curriculum de sus Directores es el siguiente:

- **Sr. Manuel Bustamante Olivares,**

Abogado de profesión y Vice-Presidente de nuestra Compañía desde 2005 y de La Positiva Seguros y Reaseguros desde 1975. El Dr. Bustamante es Director Alterno de Corporación Financiera de Inversiones S.A. y Director de Ferreycorp S.A.A., Futuro Invest S.A., Transacciones Financieras S.A., Futuro Inmobiliario Camacho S.A.,

Mastercol S.A. y Dispercol S.A., También es Director de La Positiva Sanitas desde el año 2012.

- **Sr. Oscar Espinosa Bedoya,**

Ingeniero civil de la Universidad Nacional de Ingeniería, Master en las universidades de North Carolina State y Harvard University y con diplomas de especialización en el ISVE, Italia, CEO Management Program de Kellogg School de la Northwestern University y PAD de la Universidad de Piura en estudios de ingeniería, economía y administración de empresas.

Es director de Cosapi desde julio de 2011, miembro del Consejo Directivo de Tecsup, Fundador y Primer vicepresidente de la Asociación Pro Universidad del Pacífico, Director de La Positiva Vida Seguros y Reaseguros desde el 2005, también lo es de La Positiva Seguros y Reaseguros desde 1996. El Sr. Espinosa es Presidente Ejecutivo de nuestro accionista Ferreycorp S.A.A, así como de sus Subsidiarias.

- **Sr. Javier Kutsuma Noda,**

Administrador de Empresas de profesión, estudió Management y Filosofía Empresarial en Matsushita OTC (Japón). Director de La Positiva Vida Seguros y Reaseguros desde febrero 2010, Director de Hoteles Interamericanos S.A. desde 1996 y Presidente de Corporación Kyodai desde 1999, Gerente General de Cooperativa de Servicios Múltiples Global Ltda.

- **Sr. Mario Gildardo López López,**

Contador de profesión, Director alterno de La Positiva Vida Seguros y Reaseguros desde el 2009, Sub Gerente Administrativo y Financiero de Fiduciaria Suramericana desde 1.990 hasta 1,995, Gerente Financiero y Operativo de Susalud EPS desde 1995 hasta 2.007.

Actualmente ocupa el cargo de Vicepresidente de Contraloría de Suramericana S.A., Colombia. También es Director Alterno de La Positiva Seguros y Reaseguros desde febrero del 2009.

- **Sr. Andrés Felipe Ochoa Gómez,**

Ingeniero Electricista de Profesión y Master de Ciencias Actuariales, Director de nuestra Compañía desde el 2009 y de La Positiva Seguros y Reaseguros desde el 2005. Vinculado a Seguros Generales Suramericana S.A. - Colombia, desde 1988, su cargo actual es el de Vicepresidente de Riesgos. El Sr. Ochoa presenta su renuncia como Director el día 27 de diciembre de 2012.

- **Sr. Juan Manuel Peña Henderson,**

Se graduó como Licenciado en Administración en Barry University, Miami Florida, siguió un curso de Master of Management Information Systems en University of Miami, Miami Florida. MBA de la Universidad de PURDUE en el año 2003 en Indiana e ingresa a trabajar a La Positiva Vida en septiembre del 2005, es Director de nuestra empresa desde el 25 de febrero 2011 y de La Positiva Sanitas desde el año 2012.

- **Sr. Juan Manuel Peña Roca,**

Ingeniero Civil de profesión, Presidente de nuestra Compañía desde el 2005. El Sr. Peña también es Presidente de La Positiva Seguros y Reaseguros desde 1985 y de La Positiva Sanitas desde el año 2012, Director de Ferreycorp S.A.A., Presidente del Directorio de Transacciones Financieras S.A. y accionista nuestro.

- **Sra. Rosa Peña Roca,**

Directora de nuestra compañía y de La Positiva Seguros y Reaseguros desde el año 2007.

- **Sr. Hernán Ruiz de Somocurcio Escribens,**

Economista de profesión. Profesional con más de 30 años de experiencia en el sector financiero nacional e internacional, quien se desempeña actualmente como consultor, Director titular de Enersur S.A., Director de la empresa Fibras Marinas S.A. . Es Director de nuestra compañía desde febrero 2010.

- **Sr. Andrés von Wedemeyer Knigge,**

Administrador de Empresas de profesión y Director de nuestra Compañía desde 2005. Es Presidente del Directorio de Corporación Cervesur S.A.A., CREDITEX S.A.A., Servicios de Asesoría S.A., y todas las empresas que conforman el grupo empresarial de Corporación Cervesur. Es Presidente de Directorio de Euromotors S.A. y Altos Andes S.A., entre otros, Director de Ferreyros S.A., Ferreycorp

S.A.A.; Corporación Aceros Arequipa S.A.A. y Corporación Financiera de Inversiones S.A.A., entre otros.

En cuanto al grado de vinculación entre los Directores, debemos indicar que todos nuestros Directores son vinculados con los principales accionistas de nuestra Compañía, salvo el Director independiente.

El Sr. Juan Manuel Peña Roca es pariente en primer grado de consanguinidad con el señor Juan Manuel Peña Henderson y en segundo grado con la Sra. Rosa Peña de García. Asimismo, el Sr. Hernán Ruiz de Somocurcio es pariente de la Sra. Rosa Peña de García en primer grado de afinidad.

El curriculum de su plana gerencial es la siguiente:

- **Sr. Vicente Marín Bermúdez**, Gerente Corporativo de Riesgos.

Se graduó como Contador Público en el año 1974; realizó un postgrado en sistemas e informática en IBM de México en el año 1983, en 1995 siguió un Programa de Alta Gerencia en INCAE, Costa Rica, habiéndosele designado en el cargo como responsable de la Unidad de Riesgos Corporativa en La Positiva Vida desde agosto de 2005.

- **Sr. Jaime Gensollen Revilla**, Gerente Corporativo de Auditoría Interna.

Profesional en Auditoría Interna con Certificación CIA otorgada por The Institute of Internal Auditors – USA en el 2005, Auditor de Sistemas con Certificación CISA otorgada por ISACA – Information Systems Audit and Control Association - USA en el 2010, Magister en Administración de Empresas (MBA) graduado en la Universidad ESAN-

Lima en 1999, Contador Público Colegiado graduado en la Universidad de Lima, Auditor y Contador inscrito en el Registro del Colegio de Contadores Públicos de Lima. Se desempeña como Gerente Corporativo de Auditoría Interna en La Positiva Seguros y Reaseguros y La Positiva Vida desde diciembre del 2010.

- **Srta. Rossina Caballero Muñiz**, Gerente de Área.

Abogada por la Pontificia Universidad Católica del Perú, con maestría en Derecho de Empresa y cursos de especialización en Banca y Finanzas en España, Francia e Italia. Ingresó a trabajar a La Positiva Vida en Mayo de 2010.

- **Sra. María Pía Cabrejos Mazure**, Gerente de Área.

Se graduó como Administradora de Empresas en el año 1995 en el Instituto Cibertec, luego en el año 2007 se graduó como Administradora de Empresas en la Universidad de Ciencias Aplicadas; ingresa a trabajar a La Positiva Vida en Setiembre del 2012.

- **Sr. Raúl Fermor Baracco**, Gerente de Área.

Estudió Administración de Empresas en la Universidad del Pacífico hasta el año 2001. Diplomado en Dirección de Ventas en la Universidad de Piura en el año 2006. Siguió un curso de Gerencia de Proyectos de Especialización para Ejecutivos en la Universidad ESAN en el año 2009. Actualmente sigue la carrera de Marketing en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas UPC. Ingresó a trabajar a La Positiva Vida Seguros y Reaseguros en Marzo del 2009.

- **Sr. Pedro Fuentes Vergaray**, Gerente de Área.

Se graduó como Administrador de Empresas en el año 1985 en la Universidad de Lima, Diplomado en Finanzas en el Programa Avanzado de Dirección de Empresas en ESAN en 1997, hizo un curso de seguros en Suiza en el SwissInsurance Trading Center en el 2000, Diplomado en Ingeniería Actuarial por la Asociación Argentina de Compañías de Seguros y la Asociación de Aseguradores de Chile en el 2006, Magister en Administración de Empresas por la Universidad Adolfo Ibañez, escuela de Negocios de Chile e INCAE Business School de Costa Rica; ingresa a trabajar a La Positiva Vida en Noviembre del 2005.

- **Sr. Alfonso Lizarzaburú Mispireta**, Gerente de Área.

Se graduó como Ingeniero Industrial en la Universidad de Lima en 1993, con un MBA por la Université du Québec a Montréal. Ingres a trabajar a La Positiva Vida en Febrero del 2012.

- **Sr. Jorge López Calderón**, Gerente de Área.

Se graduó como Ingeniero de Sistemas en la Universidad de Lima. Siguió cursos de Gerencia de Proyectos de Sistemas de Información en el Programa de Especialización para Ejecutivos en la Universidad ESAN en el año 2005. En Junio del 2011 participó en el Seminario de Gerencia con Liderazgo en Incae Business School - Costa Rica. Ingres a trabajar a La Positiva Vida Seguros y Reaseguros en Enero del 2008.

- **Sr. Ernesto Montalbetti Osores**, Gerente de Área.

Se graduó como Economista en la Universidad del Pacífico en el año 1986, siguió cursos de Post-grado en Economía Agrícola en Cornell University. Ingresó a trabajar a La Positiva Vida Seguros y Reaseguros en Abril del 2008.

- **Sr. Enrique Morey Lindley**, Gerente de Área.

Licenciado en Administración de Empresas en la Universidad de Lima en el año 1988, Magister en Administración de Empresas MBA de la Universidad Diego Portales de Chile en el año 2002 y ha seguido cursos de especialización en Marketing en Kellogg School of Management de la Northwestern University. Ingresó a trabajar a La Positiva Vida, en Noviembre del 2005.

- **Sr. Francisco Noya Bao**, Gerente de Área.

Cuenta con más de 20 años de experiencia en el sector seguros, habiendo seguido un Master Executive – DEG en Dirección de Marketing y Gestión Comercial, Master otorgado por EOI de España y Diplomado de Especialización Gerencial Otorgado por la Escuela de Postgrado de la UPC. Ingresó a trabajar a La Positiva Vida en febrero del 2012.

- **Sr. Juan Manuel Peña Henderson**, Gerente General.

Se graduó como Licenciado en Administración en Barry University, Miami Florida, siguió un curso de Master of Management Information Systems en University of Miami, Miami Florida. MBA de la Universidad

de PURDUE en el año 2003 en Indiana, e ingresa a trabajar a la Compañía de Seguros “La Positiva Vida” en septiembre del 2005.

- **Sr. Fernando Rodríguez Marquina**, Gerente de Área.

Se graduó como Ingeniero Economista, en el año 1994, en la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI), con estudios de MBA en la Universidad de Piura. Ingresa a trabajar en La Positiva Vida en Noviembre del 2005.

- **Sr. Tulio Villavicencio Bazaldúa**, Gerente de Área.

Se graduó como Contador Público en la Universidad de Lima en el año 1991, y siguió un MBA en la Universidad del Pacífico, En noviembre del 2009 participó en el Seminario de Gerencia con Liderazgo en Incae Business School-Costa Rica. Ingresa a trabajar en La Positiva Vida en Noviembre del 2005.²⁶

²⁶ La Positiva Vida (2013). Memoria del año 2012. P. 32.35

CAPITULO IV: PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTION DESDE UNA OPTICA DE LA INGENIERIA INDUSTRIAL

4.1. Propósito.

El que el ingeniero industrial encargado de la selección de personal de una organización empresarial, con carácter de servicio, utilice la psicología industrial para desarrollar un plan de sistema de gestión en forma eficaz.

La finalidad es evitar las constantes rotaciones de los puestos de trabajo, definir en lo posible la desburocratización de la contratación del personal adecuado, como los despidos, por la falta de no alcanzar las expectativas de un buen rendimiento laboral. En fin se trata de conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

4.2. Objetivos.

- Determinar el desarrollo del sistema de Gestión de los RR.HH. en un procedimiento de convocatoria de la contratación del personal.
- Fomentar la comunicación entre el área de recursos humanos y el personal.
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
- Resaltar que no solamente se administran personas ni recursos humanos, sino que se administra agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales.
- Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los colaboradores en el trabajo.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

4.3. Pasos de la implementación.

El sistema de Evaluación del Desempeño (PED) será flexible en cuanto a su aplicación, pero se recomienda que se realicen al menos una vez al año, lo cual no limita la posibilidad de tener reuniones de seguimiento trimestrales o semestrales con la finalidad de realizar ajustes y/o correcciones de manera oportuna.

Es usual que el inicio del PED coincida con el inicio de cada año, pero si considera que el periodo anual de evaluación debe empezar en cualquier otro mes, no hay inconveniente alguno.

a. Fase de planeación.

Se establecerá objetivos del Programa de Evaluación del Desempeño.

A comienzos del periodo a evaluar debe llevarse a cabo una reunión personal entre el responsable que es un Ingeniero industrial y cada personal directamente bajo su cargo, para establecer claramente los objetivos individuales que debe cumplir el trabajador en su puesto de trabajo, para el periodo iniciado.

En este primer paso, deben establecerse los indicadores o ratios a utilizar así como la forma de calcularlos.

Estos objetivos deben estar alineados con la estrategia de su empresa y deben ser específicos, medibles y alcanzables por el trabajador. Algunos ejemplos:

- Reducir al máximo la inestabilidad emocional del trabajador en el puesto de trabajo.
- Reducir los reclamos del personal en la recarga laboral.
- Mejorar la eficacia de la fluidez de la comunicación en el orden jerarquizado de las órdenes superiores.
- Reducir los conflictos que pudieran darse dentro y fuera de la organización.

Una vez que el jefe de recursos humanos y el personal acuerden los objetivos establecidos para el puesto de trabajo, los objetivos y sus Indicadores de Mejora.

La forma de asignar la calificación al cumplimiento de objetivos individuales debe quedar claramente definida en esta reunión.

Determinar las conductas y comportamientos valorados por la empresa. De igual manera, el jefe y el personal deben establecer las competencias, habilidades, actitudes y conductas que su empresa valora en sus trabajadores, de tal manera que el trabajador conozca el tipo de evaluación que tendrá y qué comportamiento se espera de él. Debido a la naturaleza algo subjetiva de la observación y calificación de conductas, debe establecerse y describirse con cada competencia y/o comportamiento.

A continuación mostramos la definición de una competencia y un detalle de las conductas asociadas a esta competencia:

Competencia: orientación al personal.

Demostrar sensibilidad por las necesidades de las diferentes áreas y de la propia área de trabajo, que pueden requerir en el presente o en el futuro. Se trata de una actitud permanente de tomar en cuenta las necesidades de los demás. Estar comprometidos con la calidad esforzándose por una mejora continua.

Cuadro N.- 2

Planeación

DESCRIPCIÓN	INDICADORES CONDUCTUALES
<p>Se muestra proactivo para atender con rapidez las dudas de sus compañeros de trabajo y su trato es muy cortés. Muestra inquietud por conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades de los demás. En ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a sus consultas. Demuestra interés en atender a los miembros de la organización con rapidez. Diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Saluda cordialmente a todos los miembros de la organización. - Responde de forma verbal o escrita las dudas de sus compañeros. - Pregunta a sus compañeros por dudas respecto al área o de su trabajo. - Comparte opiniones con otros para mejorar sus trabajos. - Observa continuamente su entorno para mejorar su trabajo. - Busca información para resolver a frecuentes consultas: por internet, revistas. - Consulta a diferentes personas o archivos de información para validar sugerencias o soluciones a problemas.

Fuente: Elaboración propia.

b. Fase de seguimiento.

Se contempla las siguientes tareas:

- Realizar un seguimiento permanente al desempeño del trabajador.
- Los responsables de equipo (supervisores, jefes, etc.) deben realizar un seguimiento permanente al trabajo del personal con la finalidad de generar retroalimentación constructiva y constante sobre su desempeño.
- Es importante que se establezca un calendario tentativo (mensual, trimestral, etc.) para revisar formalmente el desempeño del trabajador. Lo esencial de esta fase es el acompañamiento, es decir el respaldo y seguimiento que los jefes dan a sus colaboradores durante el año para asegurar que los objetivos sean alcanzados.
- Los jefes son responsables de instruir, dirigir, guiar y animar a sus colaboradores, mostrándoles la forma para alcanzar los objetivos propuestos.
- Si un personal no conoce la operatividad de sus funciones, es conveniente instruirlo en su uso y cerciorarse que ha aprendido correctamente.
- Si un cliente reporta que sus reclamos no han sido atendidos. Debemos conversar con el personal que lo atendió y guiarlo para que atienda adecuadamente reclamos posteriores..

A continuación se muestran algunas pautas de alto nivel de acompañamiento para tener en mente, el ingeniero industrial:

- Generar una relación de confianza hacia su personal buscando durante todo el año, instruirlos, dirigirlos, guiarlos y animarlos.
- Realizar preguntas para reunir detalles sobre la situación, que ayuden a mejorar el desempeño del trabajador.
- Recordar al personal que está en constante prueba, así como las competencias requeridas para el puesto.
- Fijar una fecha de seguimiento y revisar el progreso alcanzado.

c. Fase de evaluación.

- Revisar y verificar los resultados del año.
- Éste es el momento en que debe revisarse y calificar los resultados del año, teniendo como base los objetivos establecidos durante la Fase de Planeación. El objetivo de esta fase no es simplemente juzgar el propio desempeño, sino revisar lo que hemos hecho bien, así como aquello que podemos mejorar, para construir una base de datos del éxito y las oportunidades de mejora, de manera tal que sus colaboradores puedan ser mucho más efectivos el próximo año. Esta Fase se realiza usualmente pasado un año de la Fase de Planeación.

Etapas del proceso.

- El jefe directo realiza individualmente la evaluación del colaborador.
- El colaborador realiza su auto evaluación con la finalidad de tener ideas claras al momento de su retroalimentación.

- Una vez realizadas ambas evaluaciones, el jefe realizará la reunión de retroalimentación con el colaborador. Aquí se revisan el desempeño y los resultados alcanzados por el colaborador.
- Se reconocen y comunican las fortalezas y oportunidades de mejora del colaborador, así como el establecimiento de objetivos para el siguiente año.
- El formato de evaluación lleno, debe ser firmado por el jefe y por el colaborador, y enviado al área que lleva el control de las evaluaciones de los colaboradores.

Algunos datos interesantes sobre la Retroalimentación.

- Se ha estimado que más de la mitad de los problemas de desempeño en el ámbito de los negocios se originan a causa de la carencia de retroalimentación.
- La retroalimentación es una fuente de información muy precisa acerca del resultado del desempeño; de lo contrario los colaboradores podrían recurrir a otras fuentes de información relativa al desempeño, que sean menos precisas y menos confiables.
- La retroalimentación sirve de dirección y de guía. Debido a una falta de retroalimentación en el desempeño los colaboradores no conocen cómo es su rendimiento, ni tampoco qué aspectos deben cambiar o mejorar.
- El jefe debe entregar el documento de evaluación al responsable del área de Recursos Humanos, según cronograma establecido.

d. Fase de reconocimiento:

Esta fase es la que deben tomar en cuenta para engranar los resultados de desempeño a los incrementos salariales o bonos, o a las premiaciones públicas, entre otros mecanismos de reconocimiento.

Es necesario el reconocimiento de manera tangible o intangible para que se refuerce de manera positiva el buen desempeño de sus colaboradores.

Es conveniente establecer un puntaje o calificación mínima que debe alcanzar el trabajador para lograr el reconocimiento que ha establecido para aquellos que cumplen sus objetivos. Esta calificación mínima, así como la forma de calcularla debe ser claramente conocida por todos sus colaboradores.

Errores frecuentes en una Evaluación del Desempeño.

Supongamos que va a calificar el desempeño de un trabajador o de un grupo de trabajadores, y que las calificaciones tienen un mínimo de uno (1) y un máximo de cinco (5).

- **Tendencia Central:** Es la tendencia a calificar con la nota promedio, en este caso tres (3), para evitar tomar una decisión positiva o negativa sobre la calificación del trabajador.
- **Lenidad o Indulgencia:** Tendencia a calificar con puntajes altos sin que el trabajador realmente lo merezca.
- **Severidad:** Al revés de la lenidad o indulgencia, es la tendencia a ser muy severos, calificando con puntajes muy bajos a pesar del buen desempeño del trabajador.

- Recencia: Tomar en cuenta el desempeño más reciente en el tiempo (por ejemplo las últimas dos semanas) y generalizar la calificación sobre todo el periodo evaluado.

Algunas consideraciones finales:

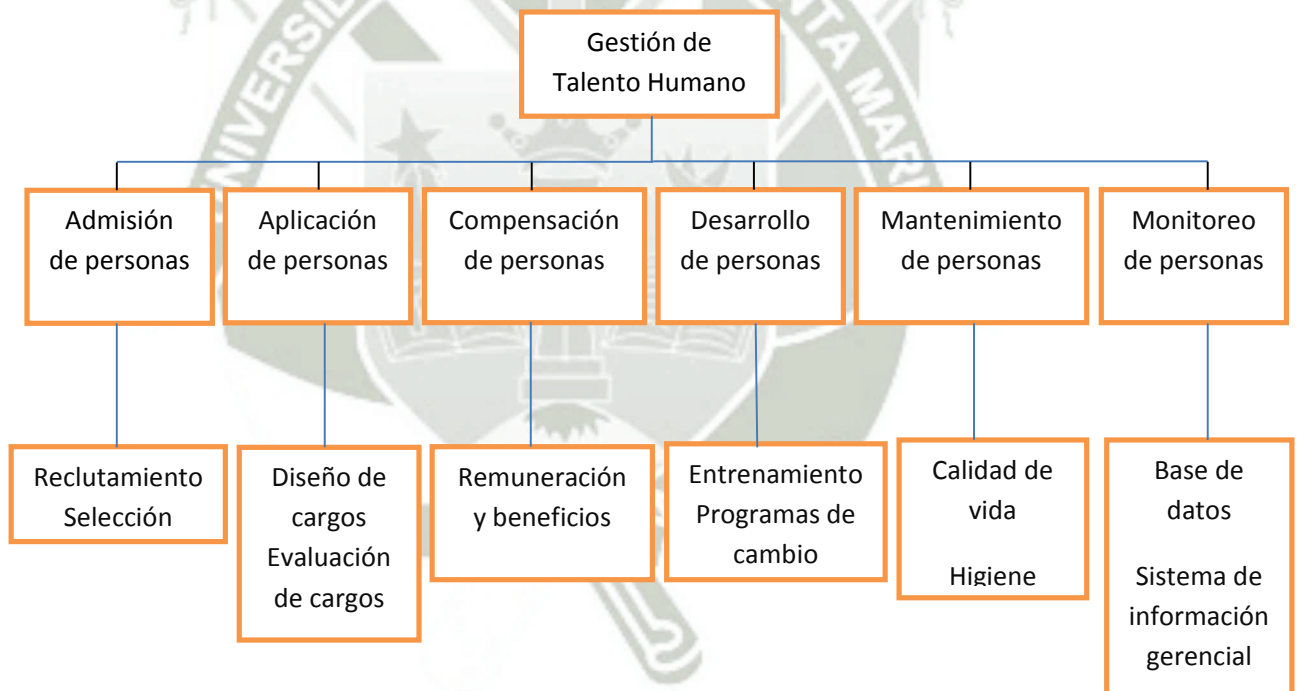
- Los objetivos deben ser medibles y fáciles de comprender por todos sus trabajadores, también deben ser medianamente alcanzables para evitar falta de motivación.
- La forma de calificar el desempeño del trabajador debe ser claramente conocida por él, debe conocer cómo y sobre qué será evaluado.
- No espere el fin del periodo de evaluación para revisar el desempeño de sus trabajadores, promueva revisiones periódicas (cada uno o dos meses) para que el trabajador sepa qué está haciendo bien (para que lo siga haciendo) y qué está haciendo mal (para que lo corrija).
- Es importante entender que se evalúa el desempeño del trabajador y que la evaluación debe ser realizada de manera objetiva e imparcial para darle credibilidad al programa.
- El cronograma debe cumplirse puntualmente para no restar credibilidad ni seriedad al Programa.
- Los premios elegidos deben ser atractivos para el trabajador y relacionados con sus necesidades y requerimientos, no con los del Comité que diseña el Programa.
- El PED debe ser conocido y entendido por todo el personal, especialmente por aquellos colaboradores que dirigen y/o lideran

equipos de trabajo: supervisores, jefes, etc. Sugerimos que convoque a una reunión con los líderes de equipo de su empresa, y junto con ellos revise esta guía para informarles sobre el programa, así como para aclarar preguntas y dudas al respecto.

A continuación daremos a conocer mediante sistemas de flujos, la forma como debe operarse en la gestión de los recursos humanos desde una óptica del ingeniero industrial, tomando como herramienta estratégica, la psicología industrial.

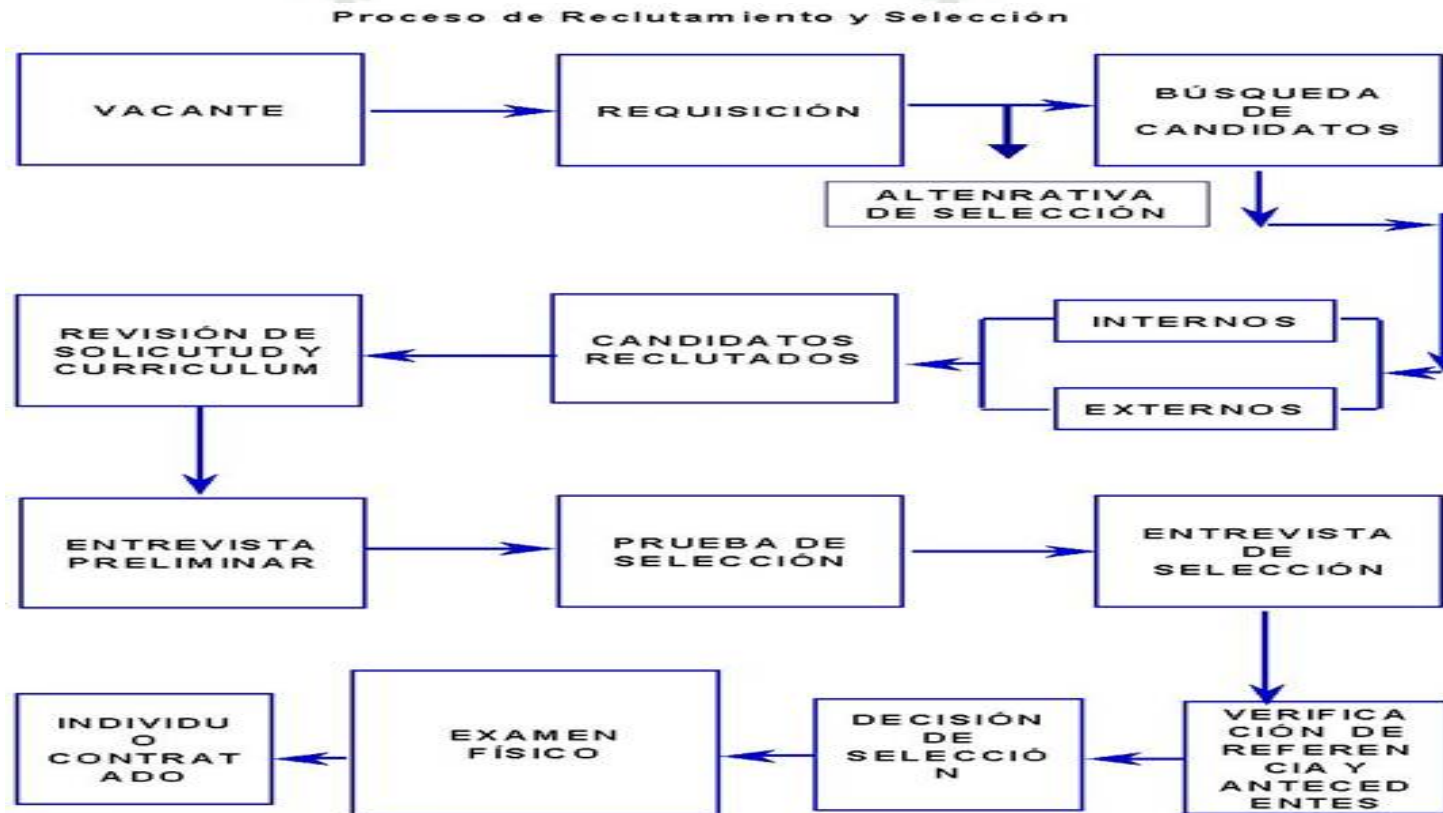
Gráfico N.-3

Desarrollo de las Competencias Laborales



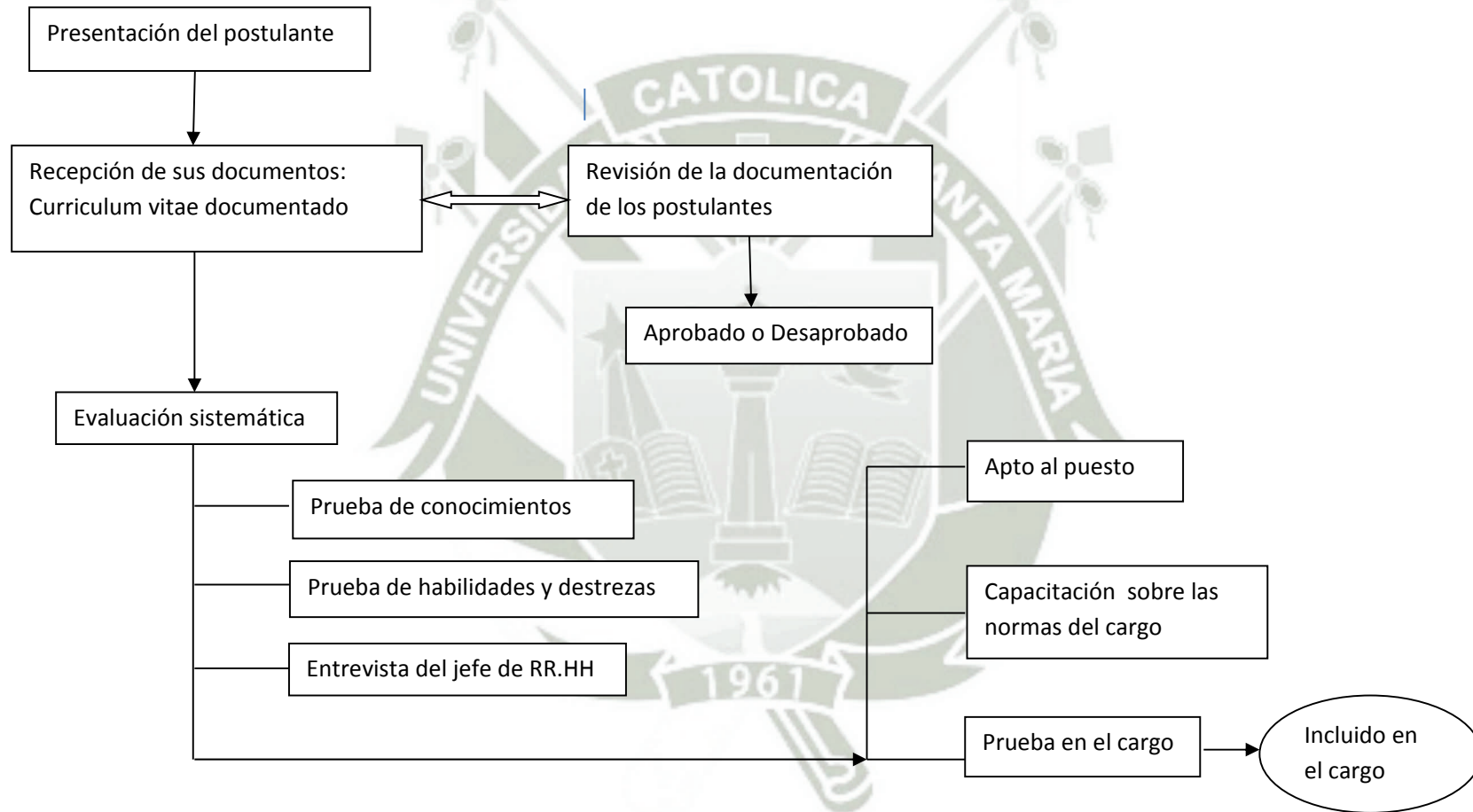
Fuente: Elaboración propia

Grafico N. 4
Selección del personal



Fuente: Rodríguez del Fierro, Ernesto. (2001) .Política de selección de los RR.HH. en Empresas administradoras de Seguros. Universidad del Pacifico. Lima.

Gráfico N.- 5
Proceso de Inducción



Fuente: Elaboración propia

COSTOS

Costos de la Implementación para la Capacitación del personal

La empresa aseguradora “La Positiva Vida” incurrirá en una serie de costos para el diseño e implementación del Sistema de Gestión, de recursos Humanos dichos costos se darán en tres fases:

- Fase Diagnóstico.
- Fase Diseño y Desarrollo.
- Fase Implementación.

A. Fase Diagnóstico:

Durante la fase de diagnóstico la organización deberá conocer el perfil real y el perfil ideal que se desea alcanzar en base a las capacidades laborales y capacitar al personal que pretende pertenecer a la organización.

A través del diagnóstico, la organización deberá identificar las brechas existentes entre los requisitos de las normas y los que han sido establecidos e implementados dentro de la organización.

La fase de diagnóstico tiene una duración de 02 meses y el detalle de los costos se muestran a continuación, sumando un total de S/. 56,559.90:

Cuadro N.- 3
Costos de la Fase del diagnostico

Descripción	Cantidad	Meses	Costo unitario	Costo total
Personal				
Jefe del Sistema de Gestión de RR.HH	1	2	S/4,666.20	S/ 9.332.40
Invitados especialistas en RR.HH	2	2	S/3,333.00	S/ 6,666.00
Capacitación				
Capacitación en la Toma de Decisiones	3		S/ 12,622.50	S/37,867.50
Alojamiento y alimentación para los invitados	3		S/500.00	S/. 1,500.00
Otros	1		S/.1,200.00	S/. 1,200.00

Fuente: Elaboración propia

B. Fase Diseño y Desarrollo:

Durante la fase de Diseño y Desarrollo la organización debe diseñar y desarrollar el Sistema de Gestión de Recursos Humanos de acuerdo con los principios de la Administración científica.

El equipo responsable de la tarea debe establecer la documentación necesaria del Sistema de Gestión RR.HH. Este equipo utilizará la información de la fase de diagnóstico (requisitos y brechas identificadas en la autoría de

diagnóstico) para diseñar, desarrollar y documentar los procesos del Sistema Integrado de Gestión.

La fase de diseño y desarrollo tiene una duración de 03 meses, y los costos que deberán ser incurridos por la organización durante esta fase se muestran bajo un costo de S/ 8, 000 mil nuevos soles.

Cuadro N.- 4

Costos de la Fase de Diseño y Desarrollo de la Organización

Descripción	Cantidad	Meses	Costo unitario	Costo total
Personal				
Jefe del Sistema de Gestión de RR.HH	1	2	S/.1,200.00	S/.2,400.00
Análisis de la Organización y propuestas	2	1	S/3,000.00	S/.3,000.00
Plan piloto de prueba	1	1	S/.2,600.00	S/.2,600.00
Corrección en el Sistema de Gestión de RR.HH				

Fuente: Elaboración propia

C. Fase Implementación:

Durante la fase de implementación la organización deberá implementar el Sistema Gestión de RR.HH, ello implica capacitar a todo el personal en el uso y aplicación de los procedimientos e instrucciones establecidas. Asimismo el equipo responsable deberá llevar a cabo una prueba piloto sobre la selección del personal.

La fase de implementación tendrá una duración de 04 meses, y los costos que deberán ser incurridos por la organización durante esta fase es un costo de S/.12.000 mil nuevos soles.

Cuadro N.- 5

Costos de la Fase de Implementación

Descripción	Cantidad	Meses	Costo unitario	Costo total
Personal				
Jefe del Sistema de Gestión de RR.HH	1	3	S/1,5000	S/ 4,500.00
Monitoreo y seguimiento de parte de los especialistas en Gestión de RR.HH	2	2	S/2,500.00	S/5,000.00
Capacitación				
Capacitación en la Toma de Decisiones	1	1	S/ 1,800.00	S/1,800.00
Evaluación del personal en competencias laborales	1	1	S/400.00	S/.400.00
Material logístico	1	1	S/300.00	S/. 300.00

Fuente: Elaboración propia

Costos de certificación

La certificación del Sistema de Gestión de los RR.HH implicará la contratación de un paquete de tres actividades que serán ser prestadas por una entidad certificadora independiente. Estas actividades son: la asesoría profesional, la auditoría de certificación y las auditorías de seguimiento al Sistema Integrado de Gestión implementado.

a. Asesoría Profesional:

Antes llevar a cabo la auditoría de certificación es necesario contratar la asesoría profesional de la tercera parte independiente que realizará la auditoría de certificación, esto permitirá verificar la correcta implementación del Sistema Integrado de Gestión y corregir posibles no conformidades u observaciones que pudieran presentarse.

b. Auditoría de Certificación:

Esta auditoría deberá ser llevada a cabo por una entidad certificadora y dará por resultado la certificación del Sistema Integrado de Gestión de la organización. El certificado tendrá una vigencia de 3 años desde su emisión.

c. Auditoría de Seguimiento:

Luego de la auditoría de certificación serán requeridas dos auditorías de seguimiento anuales para verificar el mantenimiento del Sistema Integrado de Gestión dentro de la organización. Estas auditorías son una exigencia de la certificación.

CONCLUSIONES

Primera.-

El sistema de gestión de Recursos Humanos a través de la psicología industrial en la empresa Aseguradora la Positiva Vida, en Arequipa, de parte del ingeniero industrial debe desarrollar un planeamiento, organización, ejecución y evaluación con una capacitación de orientación de sus habilidades, destrezas y conocimientos en cada uno de los cargos, con la finalidad de no tener una rotación permanente.

Segunda.

El diagnóstico que presenta el recurso humano en las diferentes áreas que conforma la empresa aseguradora La Positiva Vida, se debe a la falta de un buen sistema de gestión de recursos humanos.

Tercera.-

Las debilidades que presentan los recursos humanos en la empresa Aseguradora la Positiva Vida, Arequipa, la falta de una empatía, disconformidad en el puesto de trabajo.

Cuarta.

El sistema de gestión de recursos humanos que debe llevarse a cabo a través de la psicología industrial en la empresa aseguradora La Positiva Vida, se llevara por línea.

RECOMENDACIONES

Primera.-

La empresa La Positiva Vida deberá tomar una decisión y señalar el plazo de la promoción, la formación específica que se les va a dar, determinar los puestos concretos que puede ocupar, establecer un sistema de control a lo largo del desarrollo de la actividad y determinar qué se va a hacer con el personal poco eficaz.

Segunda.-

Hay que establecer, además, un sistema, de comunicación de las decisiones que se han tomado, hacerlo saber a la plantilla, cómo ha funcionado y a los que se les considera válidos, se les informa de lo que se va a hacer con ellos, que tienen posibilidad de progresar y que se va a contar con ellos.

Tercera.-

La empresa La Positiva Vida debe asegurar el nº suficiente de personal, con la cualificación necesaria, en los puestos adecuados y en el tiempo oportuno para hacer las cosas más útiles y rentables económicamente.

BIBLIOGRAFIA

- ALLES, Martha. (2005). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Ediciones Granica S.A.
- ARIAS Galicia, Fernando (1984). *Administración de Recursos Humanos*, Editorial Trillas, S.A. de C.V., decimotercera edición, México.
- CABALLANO ALCÁNTARA, José Luis. *Introducción a los Recursos humanos*, Editorial Grijalbo. S. XX México.
- CANEVARO, Efraín. (2000) *Estudio de la Administración de los Recursos Humanos*. Minerva. Lima.
- CHIAVENATO, Idalberto: (1998). *Administración de Recursos Humanos*, McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A., Segunda edición, México.
- DAVIS Keith y NEWSTROM John W.: (1997) *Comportamiento Humano en el Trabajo*, McGRAW-HILL, Octava edición, México.
- MCGARVEY Robeert, Revista Entrepreneur, (1995). Vol. 3, No. 7, Art. A *¿Quién debo ascender?: subir de jerarquía puede afectar la capacidad de un empleado si no sabe cómo manejar el ascenso*, México julio 1995
- MONRROY, Francisco. (2000) *Gestión Empresarial* .Editorial Mosca Azul. Lima
- PÉREZ, Ada María. *Rotación del Personal*. (2005) Editorial Hachette Argentina.
- GUERRA Margarita. (2000). *Estudio de la Rotación del personal*. Editorial Grijalbo. México.
- ROBBINS, Stephen P (2006). *Comportamiento Organizacional* Prentice Hall Hispanoamericana, Séptima edición México.

- STONER, James A. F. y Freeman, R. Edward (1994). *Administración*, Prentice Hall Hispanoamericana, Quinta edición, México.
- ULRICH, Dave, & ZADUNAIKY, Gabriel. (1997). *Recursos Humanos champions*. Ediciones Granica S.A.
- TONG BRAUN, Jhonsson. (2000) *Gestión de los Recursos Humanos*. Editorial Bruguera. S.A. España.
- <http://www.monografias.com/trabajos33/planeacion-administrativa/planeacion-administrativa.shtml>





FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL

UNIDAD/DPTO.-----ÁREA/SERV.-----
EVALUADO-----
PUESTO----- FECHA DE INGRESO-----
EVALUADOR-----
FECHA DE LA EVALUACIÓN -----

En qué grado cree usted que el trabajador tiene desarrollada las competencias que se presentan a continuación.- Marque con una X el número que refleja su opinión

INSTRUCCIONES

1. Antes de iniciar la evaluación del personal a su cargo, lea bien las instrucciones, si tiene duda consulte con el personal responsable de la Unidad de Personal.
2. Lea bien el contenido de la competencia y comportamiento a evaluar.
3. En forma objetiva y de conciencia asigne el puntaje correspondiente.
4. Recuerde que en la escala para ser utilizada por el evaluador, cada puntaje corresponde a un nivel que va de Muy bajo a Muy alto.

Muy bajo : 1 ---Inferior.- Rendimiento laboral no aceptable.
Bajo : 2 ---Inferior al promedio.- Rendimiento laboral regular.
Moderado: 3 ---Promedio.- Rendimiento laboral bueno.
Alto : 4 ---Superior al promedio.- Rendimiento laboral muy bueno.
Muy Alto : 5 ---Superior.- Rendimiento laboral excelente.
5. En el espacio relacionado a comentarios, es necesario que anote lo adicional que usted quiere remarcar.
6. Los formatos de evaluación deben hacerse en duplicado, y deben estar firmadas por el evaluador y el ratificador (Jefe del evaluador), si es necesario agregar algún comentario general a la evaluación.
7. No se olvide firmar todas las hojas de evaluación.
8. La entrega de los formatos de evaluación, es con documento dirigido a la Dirección correspondiente, bajo responsabilidad Funcional como máximo a los dos (02) días de recepcionado el formato.

ÁREA DEL DESEMPEÑO	MUY BAJO	BAJO	MODE- RADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE
	1	2	3	4	5	
ORIENTACIÓN DE RESULTADOS						
Termina su trabajo oportunamente						
Cumple con las tareas que se le encomienda						
Realiza un volumen adecuado de trabajo						
CALIDAD						
No comete errores en el trabajo						
Hace uso racional de los recursos						
No Requiere de supervisión frecuente						
Se muestra profesional en el trabajo						
Se muestra respetuoso y amable en el trato						
RELACIONES INTERPERSONALES						
Se muestra cortés con los clientes y con sus compañeros						
Brinda una adecuada orientación a los clientes						
Evita los conflictos dentro del equipo						
INICIATIVA						
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos						
Se muestra asequible al cambio						
Se anticipa a las dificultades						
Tiene gran capacidad para resolver problemas						
TRABAJO EN EQUIPO						
Muestra aptitud para integrarse al equipo						
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo						
ORGANIZACIÓN						
Planifica sus actividades						
Hace uso de indicadores						
Se preocupa por alcanzar las metas						
PUNTAJE TOTAL:						

<p>Firma del evaluador (Director, Jefe de Departamento Asistencial, o Jefe de Unidad Administrativa)</p>	<p>Comentarios</p>
<p>Firma del ratificador (Sub Dirección Ejecutiva, Director de la Oficina de Administración)</p>	<p>Comentarios</p>



REQUERIMIENTO DE PERSONAL

GERENCIA	UNIDAD ORGANIZACIONAL	FECHA ESTIMADA REQUERIDA			
CLASE DE EMPLEO (CONDICIÓN LABORAL)					
	PLAZO INDETERMINADO	COOPERATI TRABAJO	PRACTICA PRE-PROFESIONAL	EMP. SERVICIOS TEMPORALES	DIAS/MESES
PERSONAL ADICIONAL	_____	_____	_____	_____	_____
PUESTO NUEVO	_____	_____	_____	_____	_____
EXISTE ALGUN TRABAJADOR DENTRO DE LA CMAC QUE PUEDA SER CONSIDERADO PARA ESTE PUESTO?					
RAZONES QUE JUSTIFIQUEN EL "REQUERIMIENTO DE PERSONAL" (EN CASO DE REEMPLAZO ESPECIFIQUE TODO EL MOVIMIENTO SIMULTÁNEO DE PERSONAL).					
TITULO DEL PUESTO A CUBRIRSE			SUELDO PROPUESTO:		
FUNCIONES A DESEMPEÑAR (EN CASO DE PUESTO NUEVO):					
REQUISITOS PARA DESEMPEÑAR EL PUESTO:					
EDAD:					
EDUCACIÓN MÍNIMA:					
EXPERIENCIA MÍNIMA Y CLASE:					
OTROS:					
ORIGINADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR RECURSOS HUMANOS			
NOMBRE Y FIRMA:	FIRMA:	FIRMA:	SI: _____		
FECHA:	FECHA:	FECHA:	NO: _____		

SRH-E-01-0

(NOTA: LLENAR UN FORMULARIO POR CADA PUESTO SOLICITADO)

SOLICITUD DE EMPLEO

I. DATOS PERSONALES							
Apellido Paterno		Apellido Materno		Nombre(s)			Fotografía
Nacionalidad	Lugar de Nacimiento	Fecha de Nacimiento	Edad	Sexo	Peso:	Estatura	
Libreta Militar	Libreta Electoral	Nº Pasaporte	Carné Extranjería		Estado Civil		
ESSALUD Carne		AFP	CUSPP AFP Nº	Nº Registro Profes			
Dirección: Avenida Calle, Jirón Mz, Lt. Nº			Distrito			Telef./Ref.	

II. DATOS FAMILIARES (Indique únicamente aquellos familiares que dependen económicamente de Ud).							
Apellidos y Nombres	Paretenesco	Fecha Nac.	Sexo	Grado de Instrucción	Ocupación	Estado Civil	
¿Tiene vivienda propia?	Si	No		¿Hipotecada?	Si	No	

III. EDUCACIÓN								
Nombre del Centro de Estudios	Lugar	Fecha		Posición en Clase				Título/Cert. Obtenido (Especialidad)
		Desde	Hasta	1/3+	Medio	Bajo	Prom.	
Primaria								
Secundaria								
Técnica:								
Universitaria								
Post-Grado								
Otros								
Estudios que sigue actualmente								

IV. CÓMPUTO				
¿Qué Sistemas sabe operar?	Bien	Regular	Poco	Centro de Estudios

V. OTROS IDIOMAS (B=BIEN R=REGULAR P=POCO)	Habla	Lee	Escribe	Centro de Estudios

VI.REFERENCIA LABORAL						
Nombre de la Empresa	Dirección y Teléfono	Fechas		Puestos Ocupados	Sueldo /Salario	Nombre del Jefe Inmediato
		Desde	Hasta			

VII.TRABAJO SOLICITADO:			
Clase de trabajo solicitado. A:		B:	
Aspiración Sueldo/Salario	Fecha Disponible:	¿Ha trabajado antes para una Empresa similar? Si: No:	Aceptaría trabajar por turnos: Si: No:
Nombre de la Empresa			

VIII. REFERENCIAS PERSONALES:			
Nombre y Apellido	Tiempo que lo conoce	Dirección	Teléfono
Tiene Ud. parentesco con algún trabajador de la CMAC Arequipa? Si: No:			
Nombre del trabajador:		Parentesco:	
Vive o tiene relación con alguien que trabaje en otra Agencia Bancaria?			
Si: No:		Especifique nombre de la persona conocida:	
Relación o parentesco:		Nombre de la Agencia Bancaria:	

IX.ACTIVIDADES:			
Instituciones profesionales, culturales y deportivas a las cuales pertenece.	Cargo	Revistas y periódicos que habitualmente lee	Deportes y Aficiones

Cualquier convenio entre la empresa y el solicitante se tendrá por hecho sobre las base de que lo expuesto en la solicitud es exacto y verídico y de no ser así la empresa podrá cancelar cualquier contrato de trabajo sin responsabilidad para ella. El solicitante acepta desde ahora para el caso de llegar a ser trabajador que se obliga a cumplir el reglamento interno de trabajo y de que podrá ser transferido, en todo tiempo de unas a otras dependencias de acuerdo a la conveniencia de la Agencia de la CMAC. El solicitante autoriza a comprobar sus referencias en forma confidencial.

Firma de solicitante

Lugar y Fecha

APRECIACIÓN DE LA ENTREVISTA

Apellidos y nombre del postulante:					
Gerencia			Unidad Organizacional		
Título del puesto al que postula			Sucursal o Agencia.		
I. ASPECTOS GENERALES	EXCEPCIONAL 5	MUY BUENO 4	BUENO 3	REGULAR 2	DEFICIENTE 1
1. Apariencia Personal					
2. Formas de expresión y lenguaje					
3. Conducta en la entrevista					
4. Iniciativa					
5. Capacidad analítica					
6. Perspectiva a futuro					
7. Flexibilidad, rotar otros puestos.					
II. CONOCIMIENTOS					
1. Preparación necesaria para el puesto					
2. Interés en aprender a ser entrenado					
3. Experiencia en cargos similares					
4. Experiencia con otros puestos					
PUNTAJE TOTAL					
III. PERSONALIDAD	() Extrovertido		() Introverso		
Apto para el puesto:	SI _____	NO _____	Motivo		
Apto para otros puesto:	SI _____	NO _____	Cual		
Comentarios					
Nombre y puesto del entrevistador		Firma Entrevistador		Fecha de la Entrevista.	

VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS

Nombre del Postulante:		Puesto que aplica:	
Empresa:		Puesto que ocupó:	
Período que laboró:		Desde Hasta	
Motivo de su retiro Renuncia voluntaria _____ Despido: _____ Reducción de personal: _____			
Por qué se retiró de la empresa?			
OPINIÓN DEL EXEMPLEADO:			
	Muy bueno	Promedio	No Satisfactorio
Rendimiento en su trabajo			
Actitudes hacia sus compañeros.			
Confiabilidad y Honestidad			
Asistencia y Honestidad			
Lo volvería a emplear? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>			
Nombre del Informante:			
Pueso o Cargo:			
Teléfono:		Fecha de verificación:	
Nombre del verificador:			

AVISO MOVIMIENTO DE PERSONAL

Código	Fecha de Ingreso	Apellidos y Nombres	Fecha Efectiva:						
Datos Actuales		Datos Nuevos							
Gerencia		Unidad Organizacional							
Sucursal o Agencia		Sucursal o Agencia							
Título del Puesto		Título del Puesto							
Clasificación		Clasificación							
Sueldo		Sueldo							
Monto /% de incremento		Monto /% de incremento							
<p>CAMBIO O ACCIÓN</p> <table border="0"> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <p><u>Ingresos</u></p> <input type="checkbox"/> Plazo Indeterminado <input type="checkbox"/> Empleo cooperativa <input type="checkbox"/> Empleo practica pre-profesional <input type="checkbox"/> Empleo servicio temporal Desde _____ Hasta _____ Nº días _____ </td> <td style="vertical-align: top;"> <p><u>Ceses</u></p> <input type="checkbox"/> Renuncia <input type="checkbox"/> Despido <input type="checkbox"/> Jubilación <input type="checkbox"/> Fallecimiento <input type="checkbox"/> Empleo servicio temporal <input type="checkbox"/> Otros Explicar </td> <td style="vertical-align: top;"> <p><u>Ausencia</u></p> <input type="checkbox"/> Enfermedad <input type="checkbox"/> Acc. Trabajo <input type="checkbox"/> Maternidad <input type="checkbox"/> Licencia s/pago <input type="checkbox"/> Suspensión Desde _____ Hasta _____ Regresa _____ Nº días _____ </td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <p><u>Vacaciones</u></p> <input type="checkbox"/> Cambio <input type="checkbox"/> Reducción <input type="checkbox"/> Acumulado Nº días descanso _____ Periodo _____ Nº días descanso _____ Periodo _____ </td> <td style="vertical-align: top;"> <input type="checkbox"/> Traslado <input type="checkbox"/> Promoción <input type="checkbox"/> Cambio Salarial </td> <td style="vertical-align: top;"> <input type="checkbox"/> Otros </td> </tr> </table>				<p><u>Ingresos</u></p> <input type="checkbox"/> Plazo Indeterminado <input type="checkbox"/> Empleo cooperativa <input type="checkbox"/> Empleo practica pre-profesional <input type="checkbox"/> Empleo servicio temporal Desde _____ Hasta _____ Nº días _____	<p><u>Ceses</u></p> <input type="checkbox"/> Renuncia <input type="checkbox"/> Despido <input type="checkbox"/> Jubilación <input type="checkbox"/> Fallecimiento <input type="checkbox"/> Empleo servicio temporal <input type="checkbox"/> Otros Explicar	<p><u>Ausencia</u></p> <input type="checkbox"/> Enfermedad <input type="checkbox"/> Acc. Trabajo <input type="checkbox"/> Maternidad <input type="checkbox"/> Licencia s/pago <input type="checkbox"/> Suspensión Desde _____ Hasta _____ Regresa _____ Nº días _____	<p><u>Vacaciones</u></p> <input type="checkbox"/> Cambio <input type="checkbox"/> Reducción <input type="checkbox"/> Acumulado Nº días descanso _____ Periodo _____ Nº días descanso _____ Periodo _____	<input type="checkbox"/> Traslado <input type="checkbox"/> Promoción <input type="checkbox"/> Cambio Salarial	<input type="checkbox"/> Otros
<p><u>Ingresos</u></p> <input type="checkbox"/> Plazo Indeterminado <input type="checkbox"/> Empleo cooperativa <input type="checkbox"/> Empleo practica pre-profesional <input type="checkbox"/> Empleo servicio temporal Desde _____ Hasta _____ Nº días _____	<p><u>Ceses</u></p> <input type="checkbox"/> Renuncia <input type="checkbox"/> Despido <input type="checkbox"/> Jubilación <input type="checkbox"/> Fallecimiento <input type="checkbox"/> Empleo servicio temporal <input type="checkbox"/> Otros Explicar	<p><u>Ausencia</u></p> <input type="checkbox"/> Enfermedad <input type="checkbox"/> Acc. Trabajo <input type="checkbox"/> Maternidad <input type="checkbox"/> Licencia s/pago <input type="checkbox"/> Suspensión Desde _____ Hasta _____ Regresa _____ Nº días _____							
<p><u>Vacaciones</u></p> <input type="checkbox"/> Cambio <input type="checkbox"/> Reducción <input type="checkbox"/> Acumulado Nº días descanso _____ Periodo _____ Nº días descanso _____ Periodo _____	<input type="checkbox"/> Traslado <input type="checkbox"/> Promoción <input type="checkbox"/> Cambio Salarial	<input type="checkbox"/> Otros							
<p>OBSERVACIONES/ EXPLICACIONES</p> <p>.....</p> <p style="text-align: center;">Firma del trabajador</p>									
Originado por:	Aprobado por área correspondiente	Aprobado por Recursos Humanos							
Nombre y firma:	Firma	Firma							
Fecha:	Fecha	Fecha							