



**INSTITUTO SUPERIOR UNIVERSITARIO BOLIVARIANO DE
TECNOLOGÍA**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SISTEMAS

**Proyecto de Investigación previo a la obtención del título de:
TECNÓLOGO SUPERIOR EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:
PROPUESTA DE MEJORA PARA EL PROCESO ACTUAL DE
DESARROLLO Y EVALUACIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA DE
DEGEREMCIA S.A (NATURISSIMO).**

Autora: Katherin Lisbeth Zavala Castillo

Tutor: Ing. Com. Marlo Antonio Lopez Perero Mba.

Guayaquil, Ecuador

2021



INSTITUTO SUPERIOR UNIVERSITARIO BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SISTEMAS

Proyecto de Investigación previo a la obtención del título de:

TECNÓLOGO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TEMA:

“Propuesta de mejora para el proceso actual de desarrollo y evaluación de personal en la empresa de Degeremcia S.A (Naturissimo).”

Autora: Katherin Lisbeth Zavala Castillo

Tutor: Ing. Com. Marlo Antonio Lopez Perero Mba.

Resumen

La formación de personal es un capital valioso para la empresa, los problemas de la escasa capacitación se trasladan hacia el cliente convirtiéndolo en quejas. Para esto se estima realizar encuestas a todos los subordinados y entrevistar a dos jefes, al obtener los resultados se propondrá mejoras para el proceso de desarrollo y evaluación de personal de la empresa Degeremcia S.A (Naturissimo) que sin duda contribuirá a la disminución del número de quejas los clientes, Las evaluaciones van desde desempeño más satisfactorio, satisfactorio, y menos satisfactorio, acciones que deben mejorar condiciones mutuas empresa empleado. Esta evaluación medirá el desempeño sobre todo en el campo de acción, es decir enfrentando los hechos a los que se enfrenta durante su trabajo para mejorar la atención que es lo más valioso frente al cliente.

Proceso

Desarrollo

Evaluacion



INSTITUTO SUPERIOR UNIVERSITARIO BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SISTEMAS

Proyecto de Investigación previo a la obtención del título de:

TECNÓLOGO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TEMA:

**“Propuesta de mejora para el proceso actual de desarrollo y evaluación
de personal en la empresa de Degeremcia S.A (Naturissimo).”**

Autora: Katherin Lisbeth Zavala Castillo

Tutor: Ing. Com. Marlo Antonio Lopez Perero Mba.

Abstrac

Personnel training is a valuable capital for the company, the problems of poor training are transferred to the client, turning them into complaints. For this, it is estimated to carry out surveys to all subordinates and interview two bosses, when obtaining the results, improvements will be proposed for the process of development and evaluation of personnel of the company Degeremcia SA (Naturissimo) that will undoubtedly contribute to the decrease in the number of Customer complaints, Evaluations range from more satisfactory, satisfactory, and less satisfactory performance, actions that should improve mutual company employee conditions. This evaluation will measure performance especially in the field of action, that is, facing the facts that are faced during their work to improve the attention that is the most valuable in front of the client.

Proceses

Development

Evaluation

ÍNDICE GENERAL

Contenidos:	Páginas:
CARATULA:.....	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR.....	iv
CLÁUSULA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE TITULACIÓN.....	Error! Bookmark not defined.
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL CEGESCIT	vii
Resumen.....	viii
Abstrac.....	ix
ÍNDICE GENERAL.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS	xii
ÍNDICE DE CUADROS	xiii
CAPITULO I	1
EL PROBLEMA.....	1
1.1 Planteamiento del problema	1
1.1.1 Ubicación del problema en un contexto.....	1
1.2 Situación Conflicto	5
1.3 Formulación del problema	6
1.4 Delimitación del problema.....	6
1.5 Variables de investigación	7
1.6 Objetivo general.....	7
1.6.1 Objetivos específicos.....	7
CAPITULO II	10
MARCO TEORICO	10
2.1 Antecedentes históricos.....	10
2.2 Antecedentes referenciales	11
CAPITULO III	25
METODOLOGIA	25
DATOS DE LA EMPRESA.....	25

3.1	Datos de la empresa.....	25
3.2	Diseño de la investigación	28
3.3	Población	30
3.4	Muestra.....	31
CAPITULO IV.....		36
ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS.....		36
CONCLUSIONES.....		54
RECOMENDACIONES.....		54
BIBLIOGRAFIA		56
ANEXOS		58

ÍNDICE DE FIGURAS

Títulos:	Páginas:
Figura 1 Estructura Organizativa.	26
Figura 2 Género.....	36
Figura 3Proceso de selección para ingresar a la empresa DEGEREMCIA? S.A NATURISSIMO?	37
Figura 4 se debe fortalecer el ingreso del personal	38
Figura 5 Pensó usted que el proceso de selección le iba a resultar más exigente?	39
Figura 6 El personal de selección y reclutamiento está cumpliendo con su .	40
Figura 7Hay incentivos que le permita sentirse más comprometida con la empresa	41
Figura 8Comparten la información entre los colaboradores	42
Figura 9 Usted ha pensado que el trabajo se está volviendo monótono y aburrido.....	43
Figura 10 El personal está suficientemente informado	44
Figura 11 ¿El incumplimiento de las necesidades de los clientes se da por?	45
Figura 12 ¿Cree usted que las quejas tienen algo que ver con la preparación del personal?.....	46
Figura 13 Cuales son las debilidades en los procesos administrativos	47

ÍNDICE DE CUADROS

Títulos:	Páginas:
Tabla 1 Identificación de causas y efectos.....	6
Tabla 2 Cantidad de trabajadores por categoría ocupacional.....	27
Tabla 3 muestra y población.....	31
Tabla 4 Género.....	36
Tabla 5 Aplicación de un proceso de selección.....	37
Tabla 6 Fortalecer el ingreso del personal.....	38
Tabla 7 Exigencia del proceso de selección.....	39
Tabla 8 Se está cumpliendo con su proceso eficientemente.....	40
Tabla 9 Existen incentivos que le permita sentirse más comprometida con la empresa.....	41
Tabla 10 El departamento comparten la información entre los colaboradores?	42
Tabla 11 El trabajo se está volviendo monótono y aburrido.....	43
Tabla 12 Está suficientemente informado como para transferir totalmente información de los vendedores a los clientes.....	44
Tabla 13 Por que se da el incumplimiento de las necesidades de los clientes	45
Tabla 14 Las quejas tienen algo que ver con la preparación del personal ...	46
Tabla 15 Las quejas tienen algo que ver con debilidad en los procesos administrativos.....	47

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

1.1.1 Ubicación del problema en un contexto

El desarrollo del personal es un proceso sistemático centrado en la formación de empleados que satisfacen las necesidades de la empresa y, al mismo tiempo, en el estudio y desarrollo del potencial productivo y educativo de los empleados de la empresa. Podemos definir el Desarrollo Personal como un proceso de superación y crecimiento que nos ayuda a identificar nuestros verdaderos intereses y objetivos vitales para adquirir y potenciar los recursos necesarios para alcanzarlos y así dar sentido a nuestras vidas. (Luis, 2020)

Capacitación, o desarrollo de personal, es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal. El desarrollo personal se puede dar en diferentes áreas de la vida de una persona. En sus relaciones, emociones, salud, cuerpo o finanzas personales. Por ejemplo, si una persona quiere aprender a gestionar mejor sus emociones, podrá poner en práctica pautas y recomendaciones sobre inteligencia emocional. (Palacio, 2019)

La evaluación de personal es un proceso en el que los gerentes inmediatos miden sistemáticamente la personalidad y el desempeño de un empleado, con base en algunos atributos predefinidos, como sus aptitudes, el conocimiento de las tareas que realizan, conocimientos técnicos, la actitud, la puntualidad, los procedimientos de evaluación se establecen a partir de los objetivos y metas predeterminados por la empresa con el objeto de determinar las

contribuciones que se esperan de cada trabajador a nivel individual. Las metas más importantes se convierten en medidas normales de desempeño para el trabajador individual.

Las quejas de los clientes son un indicador habitual de una baja satisfacción del cliente, pero la ausencia de las mismas no implica necesariamente una elevada satisfacción del cliente. Las quejas ocurren todos los días. Cuando un cliente se queja, generalmente es por una buena razón o una preocupación genuina. Por lo general, han realizado una compra que no cumplió con sus expectativas: un producto, servicio o tal vez una combinación de ambos. En la industria de servicio al cliente, no podemos evitar las quejas. Debemos cuidar al cliente escuchando la queja y resolviéndola para asegurar un cliente satisfecho. (Paz, 2005)

Menos de la mitad de los clientes insatisfechos presentarán una queja ante su atención. Aquellos que nunca dicen nada le dirán a un promedio de otras 11 personas sobre su mala experiencia. Es importante que reconozcamos las quejas como oportunidades, de modo que podamos influir en estos promedios, una queja resuelta a la vez. Los clientes quieren saber que alguien está escuchando y se les comprende, y esperan que estén dispuestos a resolver el problema a su entera satisfacción. No importa cuál sea la situación, cuando un cliente le presenta una queja, incluso si lo hacen de una manera menos que deseable, sea agradecido. (Acosta, 2012)

Como dice el viejo refrán, «no podemos arreglarlo, si no sabemos que está roto». Además, debemos darnos cuenta de que el manejo inadecuado de una queja del cliente puede ser costoso para la empresa. Muchos empresarios o gerentes consideran que la capacitación del personal para la gestión de reclamos es un proceso que consume mucho tiempo y es frustrante. Sin

embargo, manejar bien las quejas puede resultar en una buena relación a largo plazo. (Palomo, 2014)

Podrá calmar a sus clientes por su cuenta, resolver el problema y convertirlos de clientes insatisfechos a clientes satisfechos. Las quejas de los clientes son una afortunada realidad sin importar qué tipo de negocio opere. Sí, como lo estás leyendo, es «afortunada» debido que gracias a ese cliente que nos dice que no le gustó, seremos capaces de mejorar. Tratar con clientes enojados o molestos puede ser difícil, especialmente si su personal nunca recibió un protocolo estándar para manejar las quejas. (Blanco, 2008)

Enseñarle al personal de servicio al cliente cómo responder adecuadamente a las quejas y darles la posibilidad de ofrecer soluciones lo ayudará a retener a los clientes y a mejorar la satisfacción del cliente con sus servicios o productos. Tanto los programas dirigidos por supervisores como las empresas que ofrecen servicios de capacitación pueden ser muy útiles para capacitar al personal de servicio al cliente.

La persona es, por varios motivos, la clave para que una organización se pueda diferenciar de la competencia, y así pueda mantener y mejorar su posición competitiva en los dinámicos entornos empresariales del siglo XXI. En concreto, por desarrollo del factor humano entendemos todo el conjunto de políticas y actividades que, en el seno de la organización, se llevan a cabo para identificar y mejorar las competencias de los colaboradores, así como su grado de satisfacción y compromiso con la organización. Todo ello con el objeto de mejorar tanto la diligencia y potencial profesional de los colaboradores, como su nivel de motivación e implicación con la empresa, posibilitando así el refuerzo mutuo del logro de los objetivos organizativos y personales. (Barreto, 2011)

Esta adaptación óptima, es algo no escrito en el Curriculum, ni manifestado explícitamente por el candidato en base a una situación, deseo o nivel formativo. Es algo bastante más complejo en donde se yuxtaponen aspectos objetivos y elementos sutiles correspondiendo al equipo de Consultores responsables del proyecto de selección, ponderar y evaluar por la importancia de la decisión a tomar finalmente. El resultado del proceso tiene trascendencia en el corto y medio plazo, y hasta en algunos casos en el largo plazo de las empresas y de los profesionales, por ello se utiliza herramientas contrastadas, actualizadas, según el proceso de selección de que se trate, interviniendo el equipo de profesionales más adecuado en cuanto a experiencia, formación y trayectoria profesional, tanto en el ámbito de la Consultoría de Recursos Humanos, como en el de la Gestión o Dirección Empresarial. (Bestard, Cortez, & Yury, 2020)

También en este sentido hay que sentirse satisfechos de "entender" a los candidatos en las fases de entrevistas, sean cuales sean las experiencias laborales en las que hayan intervenido: porque muy probablemente haya vivido y experimentado en algunos momentos de su vida laboral, situaciones y emociones semejantes, aunque hayan sido de muy diversa índole o en entornos claramente distintos.

El proceso de selección es un trámite dilatado y exigente en el que convergen aspectos como las necesidades corporativas, el perfil deseado, el desarrollo de cada fase o el seguimiento de las contrataciones. Cerrar con éxito un proceso de selección depende de muchos factores que van más allá de la valía de los candidatos. La preparación previa, por ejemplo, juega un papel esencial para que las contrataciones hagan crecer la empresa.

No menos relevante resulta el análisis de cada profesional, imprescindible para determinar que se ajustará a nuestras necesidades y que será capaz de

generar valor. Un software de selección de personal te permite cribar los candidatos para captar talento diferencial.

Evidentemente, los empleados que han superado un exigente proceso de contratación cuentan con los conocimientos mínimos exigibles para desempeñar sus nuevas tareas dentro de la empresa. Sin embargo, es posible que la compañía trabaje con unos determinados programas informáticos o aplicaciones con las que el nuevo trabajador no está familiarizado. Debe haber una fase de capacitación de personal o métodos como el Job Shadowing, que permite al nuevo empleado “aprender mirando”. (Adams, 2020)

Un error habitual tras la contratación es el de “soltar” a los nuevos empleados en sus respectivos departamentos y no volver a interesarse por su situación hasta que lleguen comentarios por parte de sus más inmediatos superiores. Es preferible incluir en el proceso de selección un pequeño seguimiento durante los primeros meses de cada trabajador en la empresa. Para ello, pueden utilizarse encuestas o evaluaciones del desempeño para saber si cumple con las expectativas o no.

1.2 Situación Conflicto

La empresa Degeremcia, comercialmente conocida como Naturissimo, está dedicada a la producción, distribución y comercialización de alimentos, opera principalmente a través de su propia cadena de locales de comida rápida con 52 puntos de venta a nivel nacional actualmente está consolidado como el principal productor de pan de yuca del país. Está ubicada Guayaquil Km 11 1/2, vía Daule, Lot. Inmaconsa

En el año 2020 la empresa dada la situación del COVID la empresa Naturissimo, tuvo una significativa contracción en ventas por la constante

rotación de personal y el cumplimiento de los protocolos que se debían desarrollar, la limitación de personal, la inadecuada atención y el escaso monitoreo y evaluación al personal provocas las manifestaciones que se observan en el cuadro 1

Tabla 1 Identificación de causas y efectos

Antecedente, Causa, variable independiente	Consecuencia, efecto, variable dependiente
Escasa capacitación de personal	Insatisfacción de clientes.
Reducido compromiso del personal	Incumplimiento de tareas asignadas.
Incumplimiento de las necesidades de los clientes	Incremento de quejas.

Fuente: Elaboración propia

1.3 Formulación del problema

¿Cómo incide el proceso actual de desarrollo y evaluación de candidatos de la empresa de gerencia Naturismo en el número de quejas por parte de sus clientes?

1.4 Delimitación del problema

- **Campo de la investigación:** Gestión de Talento Humano
- **Aspecto:** Desarrollo y evaluación de personal
- **Área:** Departamento de sugerencia y mejora
- **Periodo:** 2020

1.5 Variables de investigación

Variable independiente: Proceso de desarrollo y evaluación de candidato

Variable dependiente: queja de cliente.

1.6 Objetivo general

Proponer mejoras para el proceso de desarrollo y evaluación de personal de la empresa Degeremcia S.A (Naturissimo) contribuyendo a disminuir el número de quejas los clientes.

1.6.1 Objetivos específicos

- Fundamentar aspectos teóricos sobre planes de desarrollo y evaluación de personal y quejas de clientes.
- Diagnosticar el proceso de desarrollo y evaluación de personal de Degeremcia S.A (Naturissimo) y su incidencia en las quejas que tienen los clientes sobre el servicio que se oferta.
- Proponer mejoras para el proceso de desarrollo y evaluación de personal de la empresa Degeremcia S.A (Naturissimo)

1.7 Justificación de la investigación

En el presente trabajo de investigación se propone una mejora del proceso de desarrollo y evaluación del personal para ofrecer un mejor servicio al cliente, valiéndose del manual de trabajo. En este sentido resulta conveniente la realización de este proyecto, ya que responde a la necesidad de mejorar eficientemente la realización de las actividades internas de la organización, de

esta manera se disminuye los constantes reclamos y quejas de los clientes por errores como preparación de productos, envío de productos no acordes con lo solicitado a plataformas, producto estropeado por mala organización y rotación, equipos dañados por mal uso entre otros.

El cliente externo es la fuente de ingreso de la organización, por tanto, es muy importante invertir en mejorar el proceso de desarrollo y evaluación de personal de la empresa Degeremcia S.A (Naturissimo) para poder conseguir la satisfacción del mismo e incrementar los ingresos económicos y continuar con la estabilidad de la empresa.

La relevancia social que tiene esta investigación gira entorno a los beneficios a priori, tanto de los clientes que son beneficiarios de una mejora en el servicio y en la calidad del mismo, como la empresa que obtiene un modelo de evaluación enfocado en el cuidado de sus clientes y que permite la atracción de clientes nuevos.

El resultado de la realización de esta investigación se pretende concretar en un plan de evaluación para mejorar el conocimiento y rendimiento para ejercer un mejor servicio al cliente, valiéndose del manual de trabajo. La utilidad de este plan de evaluación se determinará en función de las necesidades de la empresa y el uso que se pueda obtener dentro del ámbito laboral dirigidos hacia el marco de adiestramiento de personal y mejora de la calidad de los servicios prestados. Recopilación de información obtenida dentro del mismo sistema de la empresa, mientras que los indicadores del plan de evaluación

La Gestión De RRHH Para referir a la adecuada gestión de Recursos Humanos (RR. HH), es imprescindible definir en primer lugar lo que los Recursos humanos son; es así que Moreira (2013) menciona que “No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad:

conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.”. (p.122)

En este sentido, se exponen dos aproximaciones de la gestión de recursos humanos: en primer lugar, la aproximación Soft, la cual se centra en hacer que los empleados se consideren asociados y parte de la empresa, entregando a la empresa un mayor nivel de compromiso realizando mayores esfuerzos en favor del desarrollo de la organización, razón por la cual se apega a una filosófica más humanista. Por otro lado, la aproximación Hard que dista de la anterior en el sentido de consideración de los empleados, ya que en esta aproximación los empleados se consideran medios para obtener beneficios estratégicos, y son concebidos como bienes de los que la empresa dispone de la manera más eficiente tomando como meta conseguir los objetivos de negocio. Latorre (2011)

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes históricos

La historia nos refiere como se evaluaba el comportamiento del humano en la antigua china de las diferentes Dinastía, en donde los emperadores tomaban como costumbre evaluar las actitudes de cada uno de sus miembros que conformaban su clan, considerando para esto, el desempeño que ellos tenían en lo que correspondía a sus acciones en la Guerra y el conocimiento que poseían.

Ya en los años 1842, las oficinas federales del gobierno estadounidense contaban con fichas de valoración que se actualizaban anualmente con datos sobre la actuación de sus empleados. En 1880 el ejército norteamericano crea un sistema de evaluación de sus miembros basados en el antes mencionado método, con el objeto de mejorar sus resultados. La evaluación del desempeño como concepto moderno en el ámbito empresarial surge también en EE. UU. En este sentido CHIAVENATO indica que en 1918 General Motor diseña y pone en práctica un sistema de evaluación destinado a comprobar el rendimiento de sus directivos, pues hasta entonces dicho concepto se destinaba casi exclusivamente a comprobar la eficacia de las máquinas en las fábricas y no el desempeño y rendimiento de las personas (Ruiz, 2021, p. 1)

Frederick Taylor en su libro cita “Los principios de la administración científica” en donde plantea el principio de la administración la misma que está vinculada con la supervisión del trabajo de los operarios.

Durante el siglo XX a la administración se le incorpora una estructura organizacional que influyo enfáticamente en el desarrollo de las empresas, administrativo y del comportamiento.

“A finales del siglo XX la evolución del talento humano en América Latina se ha desarrollado de forma similar a la de Europa y EE. UU considerando el nivel de desarrollo en investigación, factores económico, cultural, tecnológico y social” (Blanca Alvarez Indacochea, 2018, p. 7)

Profundizar la gestión del talento humano en las diferentes empresas es una acción clave para el buen funcionamiento de la gestión administrativo, de marketing, financiero, de logística, para lograr que los colaboradores desarrollen sus competencias, así como también sus capacidades, habilidades, saberes, y aptitudes.

Durante la era de la industrialización clásica muchas empresas adoptan una estructura burocrática caracterizada por su estructura piramidal y centralizada son que la base de la departamentalización funcional y jerarquización para la toma de decisiones, estableciendo normas y reglamentos internos con los que definen los lineamientos s conductuales de los trabajadores.

“Con respecto al otro concepto sobre la queja el quejarse es algo intrínseco a los seres humanos que no tiene edad ni época. Si investigamos la primera queja que fue correctamente documentadamente y encontrada en el año 1750 en lo que ahora es Irak” (Planeta Incognito, 2018, p. 1).

2.2 Antecedentes referenciales

Los procesos para incorporar a las personas representan el mejor camino para incorporar a la empresa a talento humano que ella requiera. Este proceso es la puerta de entrada para los mejores candidatos cuyas características es necesario que se ajusten a las que la empresa requiere.

Muchas de las empresas mantienen métodos para filtrar a los candidatos deseables que se encargaran de lograr los objetivos deseados y respetaran su cultura interna.

Según Chiavenato “el proceso de selección consiste en encontrar lo que las personas ofrecen, comparándolo con lo que busca la organización” (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009, p. 102)

En el proceso de reclutamiento de una organización en un proceso de comunicación en la cual la empresa divulga cuantas vacantes existen al interior de la organización.

La selección del personal es un sistema de comparación y elección (toma de decisiones). Por tanto, es necesario que se apoye en algún parámetro o criterio de referencia para que la comparación tenga cierta validez. El parámetro o criterio de la comparación y la elección se debe extraer de la información sobre el puesto a cubrir o las competencias deseadas (como variable independiente) y sobre los candidatos que se presentan (como variable dependiente). Así, el punto de partida para el proceso de la selección de personal es la obtención de información significativa sobre las competencias deseadas (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009, p.143)

El papel de la Administración de Recursos Humanos hoy llamado Talento Humano, ha incrementado su protagonismo en el hecho de adquirir la responsabilidad de captar al personal, es decir su fin es la de transformar el capital humano en un recurso que incorpore de manera constante un valor a la empresa, lo cual con seguridad fortalecerá la misión que lleve a esta por un camino correcto y desarrollen las acciones que permiten consolidar los objetivos.

Para referir a la adecuada gestión de Recursos Humanos (RR. HH), es imprescindible definir en primer lugar lo que los Recursos humanos son; es así que Moreira (2013) menciona que “No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.”. (p.35)

En este sentido, se exponen dos aproximaciones de la gestión de recursos humanos: en primer lugar, la aproximación *Soft*, la cual se centra en hacer que los empleados se consideren asociados y parte de la empresa, entregando a la empresa un mayor nivel de compromiso realizando mayores esfuerzos en favor del desarrollo de la organización, razón por la cual se apega a una filosofía más humanista. Por otro lado, la aproximación *Hard* que dista de la anterior en el sentido de consideración de los empleados, ya que en esta aproximación los empleados se consideran medios para obtener beneficios estratégicos, y son concebidos como bienes de los que la empresa dispone de la manera más eficiente tomando como meta conseguir los objetivos de negocio. Latorre (2011)

Adiestramiento

Rojas (2018) define al adiestramiento como:

Un conjunto de actividades que están pensadas para volver más diestro al personal, aumentar sus conocimientos y las habilidades de cada trabajador de acuerdo con los puestos de la organización y sus características, siempre para buscar efectividad. En el uso de los términos capacitación y adiestramiento se tienen dos limitaciones que se distinguen de la enseñanza escolar, la primera es que tienen una directa relación con el trabajo organizado y la productividad, y la segunda es que es una referencia a los adultos. (p.54)

Aunque es posible llegar a confundir capacitación con adiestramiento, cabe mencionar que la capacitación en el caso de esta investigación será más generalizada, por ende, se opta por la definición conceptual de capacitación y no de adiestramiento; ya que, a más de buscar el desarrollo de tareas específicas, dentro de la empresa se busca también el desarrollo de actitudes de compromiso y entrega con la empresa.

Técnicas de enseñanza

Para una correcta capacitación y selección del personal laboral es necesario definir las técnicas de enseñanza adecuadas que serán implementadas en el proceso de capacitación de los empleados. Existen diferentes técnicas de enseñanza; y Rojas (2018) menciona que “Las técnicas de enseñanza constituyen procesos fundados científicamente y probados con la experiencia, de esa manera se confirma que la técnica aplicada tiene el poder de activar los impulsos y las motivaciones individuales, para impulsar la dinámica interna y externa” (p.15). En este sentido, se pretende que las motivaciones del personal sean dirigidas hacia las metas de la empresa.

Existen diferentes tipos de técnicas las cuales se engloban en dos principales tipos dependiendo del número de personas sobre los que se emplea la técnica. Las Técnicas individuales son aquellas que, como su nombre lo menciona, se basan en las necesidades individuales de cada empleado y se adaptan a las cualidades del empleado en beneficio de la empresa. Por otro lado, las técnicas grupales se basan en un objetivo común que generalmente centran en el desarrollo de la empresa y se aplican en un grupo o en totalidad de los empleados por igual, sin tomar en cuentas las particularidades de los empleados.

El Desempeño Laboral / Empresarial

Desempeño Laboral

“Se define el desempeño laboral como el potencial de desarrollo futuro o la capacidad demostrada por una persona en determinado cargo, para tomar en cuenta el valor, la excelencia y las cualidades de una persona”. Chiavenato (2007)

Desempeño Empresarial

Rojas (2018) menciona que “A las contribuciones de los empleados por lo general se le conoce como cumplimiento de metas o desempeño laboral” (p.19). Mientras más alto o elevado sea el desempeño de un empleado, se considera que han cumplido un mayor nivel de metas. El desempeño laboral es útil para determinar cuáles elementos del personal están motivados y sobre cuales elementos es necesario un proceso de desarrollo y capacitación. Cabe mencionar que para medir el desempeño de un trabajador es necesario que pueda ser medible y cuantificable a través de medios objetivos que demuestren los niveles de desempeño alcanzados.

Evaluación Del Desempeño

La evaluación es parte de todo proceso de formación, capacitación o desarrollo, y en el caso de la evaluación del desempeño es una tarea sistémica que la convierte en una evaluación formativa, que no solo mide el resultado final, sino que afina procesos para mejorar estos resultados.

Según Rojas (2018)

Por medio de la evaluación del desempeño se identifican las necesidades de capacitación y desarrollo, sirven como criterio para validar los programas de selección y desarrollo, la evaluación del desempeño tiene una función importante para el colaborador también, por medio de ella el empleado puede recibir retroalimentación de cómo

percibe la organización su trabajo, por otro lado las empresas que están interesadas en el bienestar de los colaboradores pueden usar la evaluación para generar un plan de remuneraciones, aumentos o ascensos. (p.20)

En este sentido, la evaluación será tanto para medir los niveles de desempeño alcanzados, como para hallar los criterios para validar las actividades de desarrollo del personal y los programas de selección de nuevos empleados. Asimismo, el evaluador es beneficiario ya que recibe información útil para la retroalimentación de su percepción de la empresa.

Para realizar la evaluación del desempeño es necesario tener en claro que se tiene que seguir una ruta entre la identificación, medición y la gestión.

Capacitación

Refiere a una actividad planteada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. Es decir, que la capacitación de los empleados de una organización o empresa es tarea propia de dicha organización ya que existe para que el personal adquiera conocimientos, habilidades, actitudes y capacidad de adaptación. Siliceo (2009)

Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral es una actitud generalizada que existe del trabajador ante el trabajo; Moreira (2013) cita a Locke (1976) y Muchinsky (2000) para darle una definición conceptual al término, coincidiendo ambos en que la satisfacción laboral como el estado emocional positivo que genera un grado de placer que resulta de las experiencias laborales de la persona cuando experimenta sensaciones de bienestar pro el trabajo realizado o por su puesto de trabajo. (p.90); Entonces, la satisfacción laboral es la percepción o sentir que tiene el trabajador en cuanto concierne a sus particularidades laborales positivas y que genera un nivel de satisfacción hacia su acción laboral.

Ventajas de la Evaluación de Desempeño

- **Mejora el Desempeño:** a través de la retroalimentación que genera el evaluar el desempeño, el nivel jerárquico superior debe realizar acciones que lleven a mejorar los resultados obtenidos posterior a la prueba
- **Políticas de Compensación:** La evaluación de desempeño colabora en la identificación de quienes merecen un incremento de salario, quienes se esfuerzan mas de los normal, quienes entregan mejores productos de calidad.
- **Decisiones de Ubicación:** esta decisión se toma en función del nivel de desempeño que el colaborador ha obtenido de forma histórica como la actual. Generalmente, aunque no es la excepción se dan en reconocimiento a la calificación obtenido en estas evaluaciones.
- **Necesidad de Capacitación y Desarrollo:** la baja productividad puede darse en ciertas ocasiones debido a la escasa o nula capacitación proporcionada por la empresa. Esto puede ocasionar que se pierda la oportunidad de aprovechar el potencial de ciertos empleados que pudiendo entregar más a la empresa no lo hacen por desconocimiento.
- **Profesionalización de los colaboradores:** para lograr contar con personal especializado es necesario proporcionar capacitación específica para cada área.
- **Errores en la construcción de las funciones:** al construir el puesto se debe realizar previamente un levantamiento o confrontamiento de funciones con los cargos cercanas a el para distinguir las funciones que se podrían repetir.

Métodos de evaluación

Evaluar el desempeño de sus colaboradores de manera justa, proporciona tranquilidad tanto al empleador como al empleado.

✓ **Técnica de escala gráfica**

Se pone en juego varias características, así como un rango que se aplica a cada gestión. La calificación del empleado se le asigna la nota que mejor describa su nivel de desempeño por cada actividad que realice.

Este método es muy utilizado pero está anclado a la subjetividad del evaluador, que podrían modificar los resultados de la prueba según convenga al jefe. Toma en juego procedimientos matemáticos, también estadísticos y un bloque de autoevaluación. Es personal y no sirve para grupos.

✓ **Método de elección forzada.**

Utilizado para el ejército o fuerzas armadas, consiste en evaluar mediante frases descriptivas para cada persona.

Su aplicación es muy sencilla y de fácil comprensión

- | | |
|--------------------------|-----------------------------|
| 1.- Aprende con rapidez. | 1. Trabaja con gran empeño. |
|--------------------------|-----------------------------|

✓ **Método de investigación de campo**

Este evalúa a través de una entrevista a cada uno de los subordinados, mide el desempeño sobre todo en el campo de acción, es decir enfrentando los hechos a los que se enfrenta durante su trabajo.,

Las evaluaciones van desde desempeño más satisfactorio, satisfactorio, y menos satisfactorio.

Para su evaluación se considera el Análisis, Planeamiento, y el seguimiento de los proyectos o actividades a él encomendadas.

✓ **Método de Autoevaluación**

Este método busca que el individuo sin presiones se auto evalúe para que no se encuentre a la defensiva y más bien se aliente al desarrollo personal, determinando los objetivos que se requieren para un crecimiento a futuro. La empresa puede optar por los métodos de:

- ✓ Método de Autoevaluación
- ✓ Técnica de escala gráfica

Errores que se producen al evaluar

Efecto de halo

Este se evidencia cuando el jefe evalúa con notas muy altas a ciertos empleados de su preferencia.

Tendencia central

Procede cuando el superior califica de forma neutral o promediar a todos sus colaboradores, es decir nadie sobresale en ninguna actividad todos para él son iguales.

Condescendencia o severidad

Esta evaluación es al contrario de la tendencia central, o califica todos muy bien o todos muy mal.

Estado de ánimo personal

Esta se evidencia cuando el supervisor o jefe es una persona que no tiene un equilibrio emocional, y justifica su calificación dependiendo del estado de ánimo con el que amaneció.

Como lograr que no exista problemas en las evaluaciones

Para evitar la presencia de algún problema en las evaluaciones es necesario

que de dé:

- ✓ Determinar bien los problemas que existen en el cargo y que no dependan del funcionario
- ✓ Elegir a través de una comisión la técnica a utilizar para realiza la evaluación.
- ✓ Socializar a los supervisores y posibles evaluados la técnica a utilizar para disminuir los posibles problemas que se puedan presentar.

Servicios

“La meta de la calidad en el servicio es tratar a cada cliente como se atiende a un invitado en una casa, buscar la relación perfecta de persona a persona y tratar de mejorarla de forma continua” (McDaniel, 2011, p. 36)

Para ofrecer valor al cliente es necesario:

Ofrecer productos que tienen un buen desempeño:

Entregar al cliente lo que para el o ellos son de mucha importancia

Ganarse la confianza:

Entregar al cliente el producto y la sensación que la espera.

Evitar los precios irreales:

Ofrecer precios más reducidos amparados en el apalancamiento de la tecnología, pensar en promociones y sitios de subastas.

Dar hechos al comprador:

Entregar información que valore el cliente que le sirva para cubrir sus necesidades.

Ofrecer el compromiso de toda la organización con un buen servicio y apoyo posterior a la venta.:

En el pasado el servicio al cliente estaba confinado a un departamento, en donde receptaban las quejas o para obtener información sobre alguna promoción o producto. Hoy servicio al cliente tiene una función estrategia que

va de la mano con el desarrollo de una promoción y comunicación integral.

Satisfacción del cliente

Cuando no se sacia las necesidades del cliente da como respuesta la insatisfacción del cliente. Algunas empresas, en el afán por reducir los precios han dañado las relaciones que se crean con el cliente. Es necesario que se respete la reputación de la empresa que es lo maspreciado.

Desarrollo relaciones

“Atraer clientes nuevos a un negocio es sólo el principio. Las mejores empresas consideran el hecho de atraer cliente nuevos como el punto de inicio para desarrollar y mejorar una relación a largo plazo” (McDaniel, 2011, p. 9).

El rol de la capacitación

“las principales empresas reconocen el rol de la capacitación a los empleados en el servicio al cliente y el establecimiento de relaciones” (McDaniel, 2011)

Quejas y Reclamos ¿Cómo atenderlas?

Atiende rápidamente al cliente

Al cliente no se lo debe esperar, se deajo lo que el empleado esta haciendo y se trata de resolver el problema lo más pronto posible.

Entrégale una hoja de reclamaciones

Es necesario que la persona que lo atiende le de un trato personal al cliente, se debe entregar una hoja de recoja su queja y que el sienta que es algo muy importante para la empresa.

Mantén la calma

No enfrentar al cliente mantener siempre la calma, para que el cliente

piense con mente clara si mantiene la queja o la retira.

Escucha atentamente las quejas del cliente.

“Una vez que has recibido y atendido al cliente con una actitud calmada, debes escuchar atentamente todo lo que te tiene que decir acerca de sus quejas y reclamaciones”. (CTMA Consultores , 2018)

Muestra aprobación con el cliente

Mostrar interés y que vas a procesar la queja y reclamación de forma tal que se solucionará, y sobre todo que está dispuesto a ayudarlo.

Ofrecer disculpas

A veces se nos olvida la palabra clave que esta esperando el cliente que es le pedimos mil disculpar, sabemos que nos hemos equivocado, hemos hecho algo mal, etc.

Llega a un acuerdo ofreciéndole una solución

“Lo primero que se debería hacer es resumen del caso para que quede todo claro y que permita con claridad solucionar el problema de la mejor manera, entre todo ello se puede devolver el dinero, ofrecer el producto gratuito” (CTMA Consultores , 2018)

Ofrece algo mas al cliente

Es de mucha importancia quedar muy bien con el cliente, es decir que

este a pesar de su problema sienta que lo hemos atendidos con dedicación y que no se lleve una imagen pésima de la empresa. Para ello podríamos proporcionarle descuento, un servicio adicional o cualquier regalo de manera que el cliente se sienta satisfecho.

Sigue manteniendo contacto con el cliente

Este contacto se seguirá dando siempre que el cliente no se siente defraudado por los servicios mal prestado. Y que nada nuevo le provoque incomodidad.

Métodos de seguimiento a los clientes

Existen varios métodos que se pone a consideración

Buzón de sugerencia

La ventaja de este método son sus costos bajos y la velocidad de implementación y respuesta. Un problema es la baja participación de los clientes, habría que incentivar a los clientes para que participen de esta forma que participación brindando su sugerencia.

El Panel

Este tipo de seguimiento corresponde a encuestas periódicas a los clientes que conforman un panel, los mismos que responden a unas preguntas de acuerdo a la compra de uno que otro producto. Es un método costoso por la necesidad de contratar a una persona.

Encuestas

Consiste en la ejecución de preguntas a un grupo de representativo de clientes, acerca de las expectativas que estos clientes tienen en función de la compra de uno que otro producto.

Compradores Espías

Este método es utilizado por algunas Gerentes en el cual contratan a una persona de manera eventual, la misma que realiza una compra y finge insatisfacción a tal punto que debe lograr desesperar al empleado y presentar una queja en servicio de atención al cliente. La desventaja es que es de baja acción.

CAPITULO III
METODOLOGIA
DATOS DE LA EMPRESA

3.1 Datos de la empresa

DEGEREMCIA es un operador de alimentos que se dedica a la producción, distribución y comercialización de alimentos preparados para el mercado nacional e internacional

Ubicación de la Empresa Ecuador, Guayas, Guayaquil Km 11 1/2, vía Daule, Lot. Inmaconsa

Fecha, ley o resolución en que fue aprobada o constituida

Fue Constituida el 24 de mayo del año 2001 es una sociedad anónima que tiene como objeto social la provisión de servicios de alimentación, así como de producción, compraventa, importación, exportación, representación, consignación, distribución de equipos y concentración de alimentos, de acuerdo a la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU) está enmarcada en una actividad de nivel 2 (Elaboración de Productos Alimenticios). Cuenta con un capital suscrito de \$ 100.800,00 y un capital autorizado de \$ 201.600,00.

RUC: 0992156406001

Presidente: Francisco Cesa Dalmau

Representante Legal: Jaime Dalmau Yépez

- **Objeto social**

Consolidar su presencia a nivel nacional con la apertura de nuevos puntos de venta en las principales ciudades del país.

- Exportar sus productos a Estados Unidos y América Latina, internacionalizando la marca con el referente de calidad como empresa 100% ecuatoriana.
- Ser una empresa emprendedora y visionaria, comprometida con su crecimiento y la de sus colaboradores.

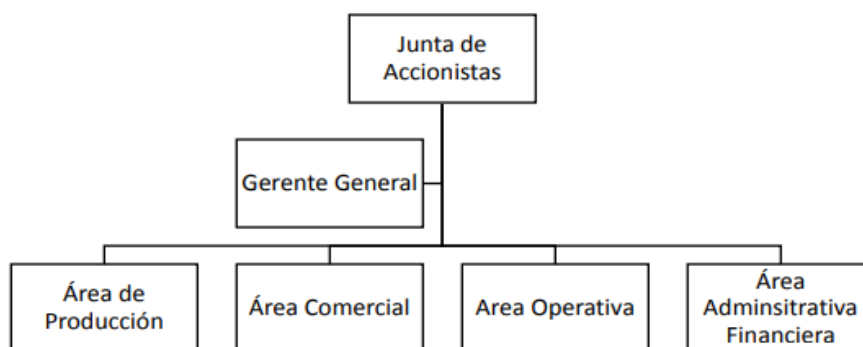
- **Misión**

Crear productos alimenticios de primera calidad, inocuos, naturales y de excelente valor nutricional. Siempre comprometidos con la creación de fuentes de trabajo y el fomento de la agroindustria nacional. Produciendo siempre de forma responsable con el medio ambiente.

- **Visión**

Consolidarnos y expandirnos como una empresa de reconocido prestigio a nivel nacional e internacional, garantizando la excelencia en calidad de nuestros productos, siempre otorgando los mejores beneficios a nuestros clientes y proveedores.

Figura 1 Estructura Organizativa.



Nota: Fuente: Degeremcia

Cantidad de trabajadores por categoría ocupacional

Tabla 2 Cantidad de trabajadores por categoría ocupacional

Cargo	Número
Gerentes	3
Jefes	7
Asistentes	5
Ejecutivos comerciales	3
Recepcionista	1
Contador	1
Mensajero	1
Chofer	1
Personal de limpieza	1
Total	24

Fuente: Zavala, k (2020)

- Clientes

Está dirigido a todas las edades, sectores por sus precios y productos.

- Proveedores

ISOlatot.- proveedor de productos de limpieza y desinsectación

Floral.- proveedor de queso

exofrut.- proveedor de pulpas

profrutas.- proveedor de pulpas cítricas.

- Competidores más importantes

Yogurt Persa.- ofrece productos con menú y precios similar

- **Principales productos o servicios**

Productos

- Yogurt Clásico (diferentes sabores de frutas)
- Yogufit: Yogurt 0% grasa (diferentes sabores de frutas)
- Frusty frozen de frutas
- Pan de yuca
- Tortillas de maíz con queso
- Gorditas (tortillas de maíz con carne)
- Mini Corn Dog (salchichas envueltas en un delicioso maíz natural)
- Empanadas al horno: Carne o Pollo o Queso y Jamón

Pasteurizador

Maquinaria de procesador de almidón

3.2 Diseño de la investigación

El diseño de una investigación es el plan o estrategia que se toma para recoger y analizar la información que responderá al planteamiento del problema. Según la literatura, existen diferentes diseños de investigación y en el caso de este trabajo, se toma en cuenta dos de ellos.

Enfoque Cuantitativo

“La investigación cuantitativa ofrece la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, otorga control sobre los fenómenos, así como un punto de vista basado en conteos y magnitudes” (Carlos Fernandez Collado, 2014, p 15)

Enforque Cualitativo

Busca principalmente la dispersión o expansión de los datos e información. Utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de

investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación. (Carlos Fernandez Collado, 2014)

El diseño de una investigación es el plan o estrategia que se toma para recoger y analizar la información que responderá al planteamiento del problema. Según la literatura, existen diferentes diseños de investigación y en el caso de este trabajo, se toma en cuenta dos de ellos.

Investigación Descriptiva

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) las investigaciones descriptivas “pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas” (P.92). En el caso de la presente investigación, se realiza una recolección y medición sobre los conceptos del proceso de desarrollo de los candidatos y sobre el desempeño laboral.

Investigación Correlacional

Conforme a Hernández, et al. (2014) “Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular” (p.93); Además señala que pueden verse involucradas más de dos variables, en el caso de la presente investigación se toman en cuenta solo dos, la cuales son el desempeño laboral y el proceso de desarrollo y evaluación de los candidatos.

Hernández, et al. (2014) enfatizan que “no se deben considerar los alcances como “tipos” de investigación, ya que, más que ser una clasificación, constituyen un continuo de “causalidad” que puede tener un estudio” (p.90);

por tanto, esta investigación se clasificaría como una investigación descriptiva/correlacional.

Hernández, et al. (2014) menciona que “Estos diseños describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. A veces, únicamente en términos correlacionales, otras en función de la relación causa-efecto [causales]” (p.157). Al analizar las observaciones se pretende establecer la relación causal que existe entre el desempeño laboral y el proceso de desarrollo y evaluación de los candidatos.

3.3 Población

Para el desarrollo de este proyecto es necesario conocer la población, muestra, y muestreo, para ello es necesario delimitar el contexto en el que se va a trabajar. Y en este caso es la misma empresa la que nos debe facilitar la información requerida.

(Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014) La población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Tales como contenido, lugar, tiempo, número.

Población Finita

“Es aquella que indica que es posible alcanzarse o sobrepasarse al contar, y que posee o incluye un número limitado de medidas y observaciones: por ejemplo, el número de alumnos de un centro de enseñanza” (Monografía, 2021)

3.4 Muestra

La muestra es un subgrupo de población que recoge en el mejor de los casos las características propias del universo a estudiar.

Muestras no probabilísticas

También llamadas muestras dirigidas, suponen un procedimiento de selección orientado por las características de la investigación, más que por un criterio estadístico de generalización. Se utilizan en diversas investigaciones cuantitativas y cualitativas. No las revisar

Determinación de la muestra

Para el desarrollo de este levantamiento de información hemos considerado el número total de empleados por considerar que este problema es de carácter interno y todos los colaboradores son los responsables de las situaciones negativas a su interior.

Tabla 3 muestra y población

Detalle	Número de personas
Personal	24
Total	24

Fuente: Zavala, k (2020)

Recolección de los datos

En esta investigación se aplicó una encuesta y entrevista, la primera a los todos los colaboradores que trabajan en la empresa y la entrevista al gerente General, estos resultados están descritos a continuación.

3.5 Técnica e instrumentos

Técnicas

La recolección de datos es muy importante en una investigación, esta se realiza en ambientes preparados para el evento.

Observación

(Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014) En la investigación cualitativa necesitamos estar entrenados para observar. No se limita al sentido de la vista, sino a todos los sentidos, implica adentrarnos profundamente en situaciones sociales y mantener un papel activo.

(Dunia, 2013) el proceso de observación en cuestión no sólo valora la labor de los docentes en ejercicio, sino que se emplea como estrategia para evaluar la labor de los estudiantes que se forman en diversas áreas del quehacer educativo.

El número total con el cual se trabajará para la toma de la encuesta es de 24 que son todos los colaboradores

Análisis

Entrevista (Roberto, 2014) La entrevista cualitativa es más íntima, flexible y abierta que la cuantitativa. Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado).

Instrumentos- Matriz de análisis (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014) el análisis de los datos se efectúa sobre la matriz de

datos que utiliza un programa computacional tales como SPSS, Excel, ambos corresponden a paquetes estadísticos que favorecen el manejo de grandes cantidades de datos números que pueden ser ejecutados en sistemas operativos bajo Windows.

Al ejecutar estos programas lo único que se debe de hacer es escoger los datos indicados y seleccionar las opciones apropiadas que procesen y proyecten el resultado que el estadista va a interpretar.

Cuestionario

Es un instrumento de los más utilizados para recoger o levantar información a través del cuestionario. El mismo que es un conjunto de preguntas cerradas o abiertas, en este caso cerradas

Encuesta

Objetivo: Este instrumento tiene el objetivo de extraer información sobre el proceso de reclutamiento de los colaboradores, así como el incumplimiento de las necesidades que producen quejas a los clientes.

Sexo	F	M
------	---	---

1. ¿Usted ha atravesado un proceso de selección para ingresar a la empresa DEGEREMCIA? S.A NATURISSIMO?

Si	No
----	----

2. ¿Cree usted que se debe fortalecer el ingreso del personal dotando de manuales de inducción al postulante?

Si	No	tal vez
----	----	---------

3. ¿Usted pensó que el proceso de selección le iba a resultar más exigente?

SI

NO

Tal vez

4. ¿Considera usted que el personal de selección esta cumpliendo a cabalidad su proceso?

SI

NO

Tal vez

5. ¿Ha recibido desde su ingreso algún tipo de incentivos que le permita sentirse más comprometida con la empresa?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Poco de acuerdo

Nada de acuerdo

6. ¿En la mayoría de las veces en el departamento comparten la información entre los colaboradores?

Si

No.

Tal vez

7. ¿Usted o sus compañeros han pensado que el trabajo se está volviendo monótono y aburrido?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Poco de acuerdo

Nada de acuerdo

8. ¿Cree usted que los vendedores y el personal está suficientemente informado como para transferir totalmente información de los vendedores a los clientes?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Poco de acuerdo

Nada de acuerdo

9. ¿El incumplimiento de las necesidades de los clientes se da por?

Desconocimiento del público objetivo

Esta fuera de las gestiones de venta

No conozco si se pueden cumplir los ofrecimientos

10. ¿Cree usted que las quejas tienen algo que ver con la preparación del personal?

Si No tal vez

11. ¿Cree usted que las quejas tienen algo que ver con debilidad en los procesos administrativos?

Si No tal vez

PREGUNTAS PARA LA ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL

Objetivo: Corroborar los resultados obtenidos a través de la encuesta a los colaboradores.

1.- ¿Qué cargo ocupa y nos podría colaborar con su opinión sobre el proceso al que se somete a los posibles candidatos para su selección?

2.- Existe algún plan de incentivos para los colaboradores que lleguen a las metas tanto en ventas como en proceso cumplidos exitosamente?

3.- ¿Cree usted que existe algún tipo de problema con el flujo de información intradepartamental o en el sistema?

4.- ¿Ha sentido cansancio, monotonía por parte de su personal a cargo?

5.- ¿Usted cree que solucionando los problemas de comunicación se solucione el incremento de quejas por parte de sus clientes?

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

A continuación, se describen los resultados del levantamiento de la información primaria, para lo cual se aplicaron las técnicas de recopilación de la información cuantitativas, la encuesta y la entrevista.

Encuesta

objetivo Determinar si incide el personal en las quejas de los clientes el proceso de desarrollo evaluación o capacitación del personal de la empresa Degerencia S.A. (Naturissimo)

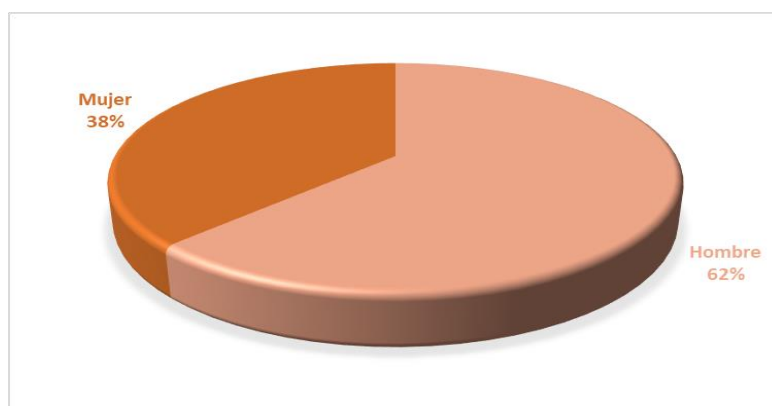
Datos generales

Tabla 4 Género

Detalle	cant.	%
Hombre	15	63%
Mujer	9	38%
Total	24	100%

Fuente: Zavala 2021

Figura 2 Género



Fuente: Zavala (2021)

De este levantamiento podemos indicar que existen mas hombres en un 62% que la mujer en 38%.

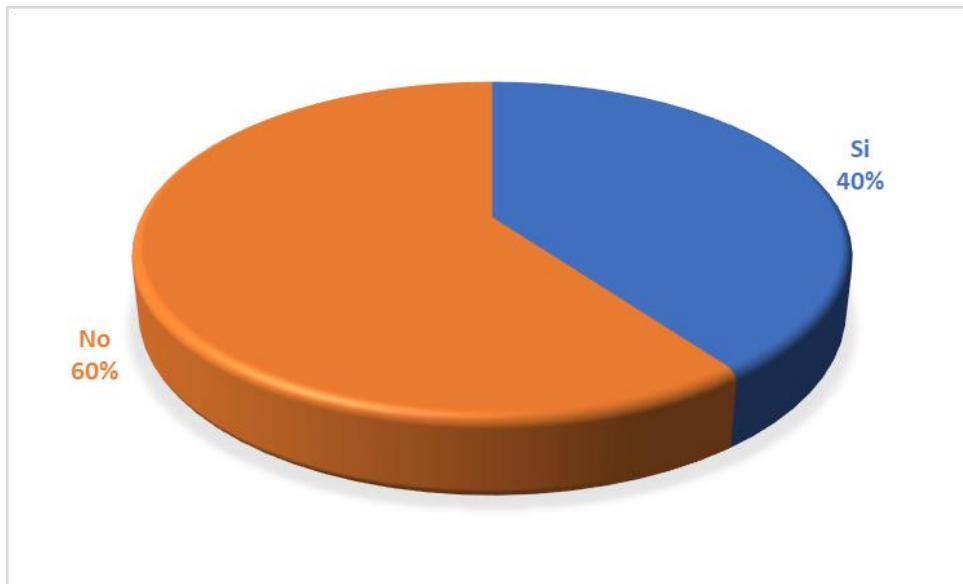
1. ¿Usted ha atravesado un proceso de selección para ingresar a la empresa DEGEREMCIA? S.A NATURISSIMO?

Tabla 5 Aplicación de un proceso de selección

Detalle	cant.	%
Si	10	40%
No	15	60%
Total	25	100%

Fuente: Zavala 2021

Figura 3 Proceso de selección para ingresar a la empresa DEGEREMCIA? S.A NATURISSIMO?



Fuente: Zavala (2021)

Según la tabla No. 3 y el gráfico No. 2 se puede observar que el 60% respondió en forma negativa y el 40% de manera positiva. Entonces nos indica que el proceso de selección está encaminado y que hay que fortalecerlo, se puede revisar que está sucediendo en este proceso que corresponde a la admisión.

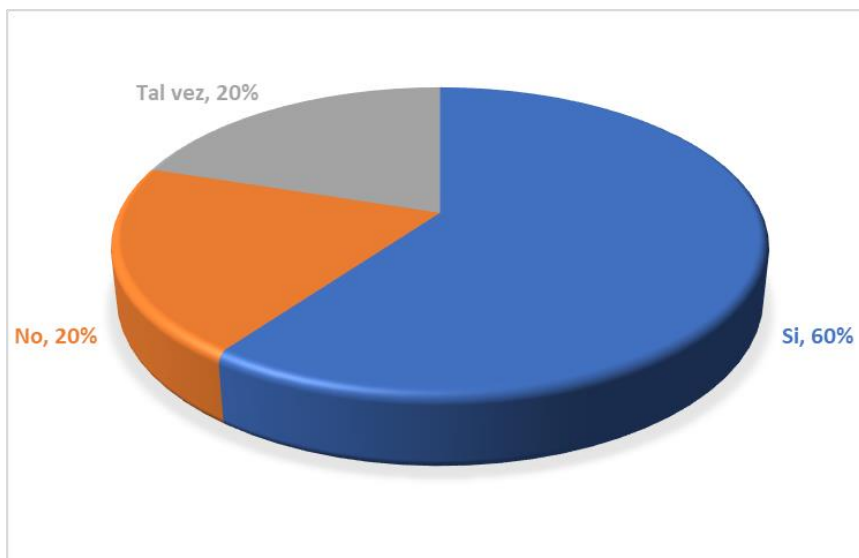
2.¿Cree usted que se debe fortalecer el ingreso del personal dotando de manuales de inducción al postulante?

Tabla 6 Fortalecer el ingreso del personal

Detalle	cant.	%
Si	15	60%
No	5	20%
Tal vez	5	20%
Total	25	100%

Fuente: Zavala 2021

Figura 4 se debe fortalecer el ingreso del personal



Fuente: Zavala 2021

Según la Tabla No.4 y el gráfico No.3 nos indica que los colaboradores estiman en un 60% que se necesita manuales de inducción, y un 20% que no es necesario, así como un 20% indica que tal vez se requiera en algunas áreas. Entonces podemos interpretar que al proceso se le tiene que agregar ciertas herramientas complementarias para que mejore.

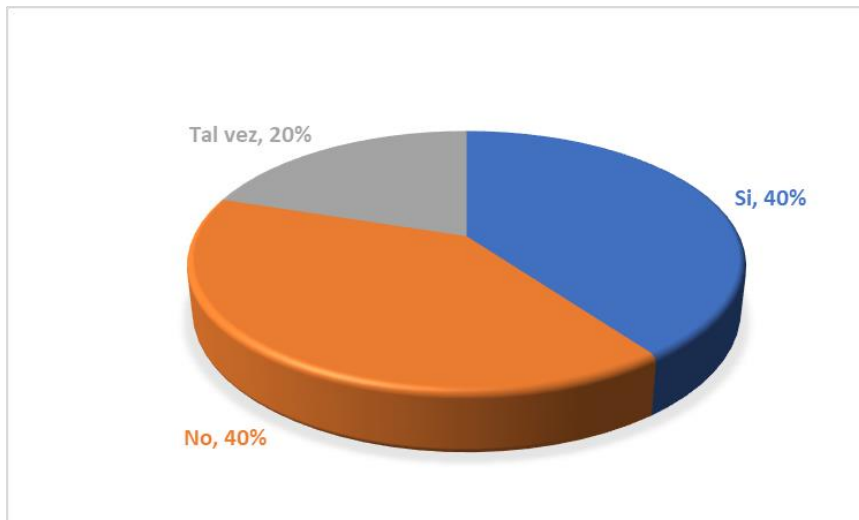
3. ¿Usted pensó que el proceso de selección le iba a resultar más exigente?

Tabla 7 Exigencia del proceso de selección

Detalle	cant.	%
Si	10	40%
No	10	40%
Tal vez	5	20%
Total	25	100%

Fuente: Zavala 2021

Figura 5 Pensó usted que el proceso de selección le iba a resultar más exigente?



Fuente: Zavala 2021

Según la Tabla No.5 y el gráfico No.4 nos indica que los colaboradores estiman en un 40% que el proceso si es exigente y un 20% que no, así como un 20% indica que tal vez. Entonces podemos interpretar que el proceso no es muy exigente por cuanto el porcentaje de los indecisos es alto.

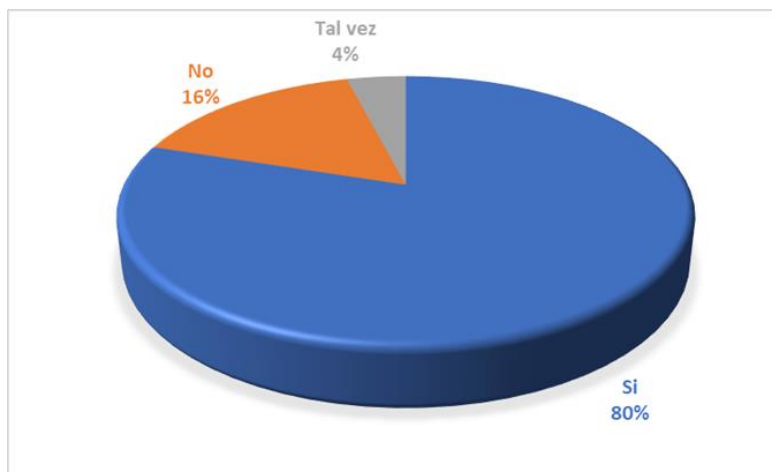
3. ¿Considera usted que el personal de selección esta cumpliendo a cabalidad su proceso?

Tabla 8 Se está cumpliendo con su proceso eficientemente

Detalle	cant.	%
Si	20	80%
No	4	16%
Tal vez	1	4%
Total	25	100%

Fuente: Zavala 2021

Figura 6 El personal de selección y reclutamiento está cumpliendo con su proceso



Fuente: Zavala 2021

En la tabla No.6 y el gráfico No. 5 se pone en evidencia afirmativa es decir que, si en un 80% el personal de selección y reclutamiento está cumpliendo con un proceso eficiente, y un 16% indica que no, así como un 4% que tal vez. Esta pregunta corrobora a la pregunta anterior, es decir si hay algún proceso, herramienta, o atención que está faltando mejorar.

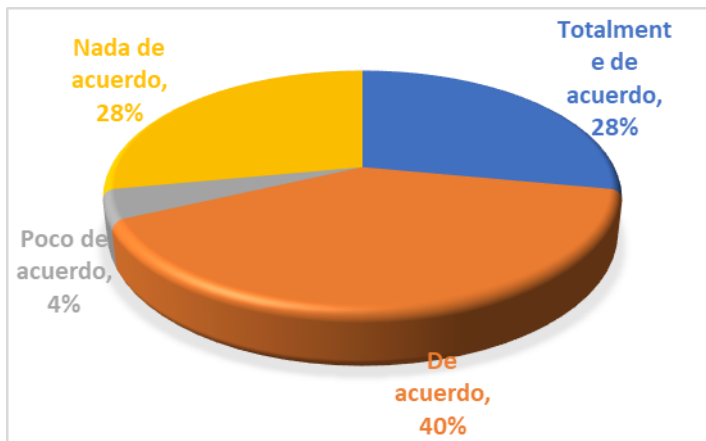
4. ¿Ha recibido desde su ingreso algún tipo de incentivos que le permita sentirse más comprometida con la empresa?

Tabla 9 Existen incentivos que le permita sentirse más comprometida con la empresa

Detalle	cant.	%
Totalmente de acuerdo	7	28%
De acuerdo	10	40%
Poco de acuerdo	1	4%
Nada de acuerdo	7	28%
Total	25	100%

Fuente: Zavala 2021

Figura 7 Hay incentivos que le permita sentirse más comprometida con la empresa



Fuente: Zavala 2021

En la tabla No. 7 y el gráfico no. 6 se proyecta los resultados de la pregunta si ha recibido de la empresa algún tipo de incentivos contestaron De acuerdo un 40% y nada de acuerdo un 28%, Poco de acuerdo en un 4%. Esta respuesta se deberá confrontar con una entrevista al personal de talento humano porque no se evidencia que estímulo se le ha otorgado al empleado para que ellos afirmen mayoritariamente estar de acuerdo

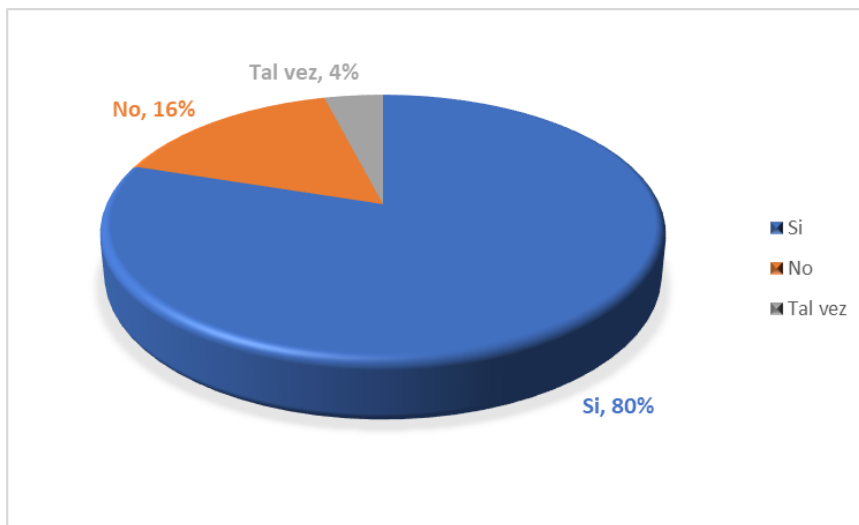
7. ¿En la mayoría de las veces en el departamento comparten la información entre los colaboradores?

Tabla 10 El departamento comparten la información entre los colaboradores?

Detalle	cant.	%
Si	20	80%
No	4	16%
Tal vez	1	4%
Total	25	100%

Fuente: Zavala 2021

Figura 8 Comparten la información entre los colaboradores



Fuente: Zavala 2021

Entre la tabla No. 8 y el gráfico no. 7 nos indican que, si hay comunicación entre los departamentos en un 80%, y en un solo 16% que no. Esto se interpreta que hay jefaturas que no brindan apoyo con información entre sí. Y hay que trabajar en este problema.

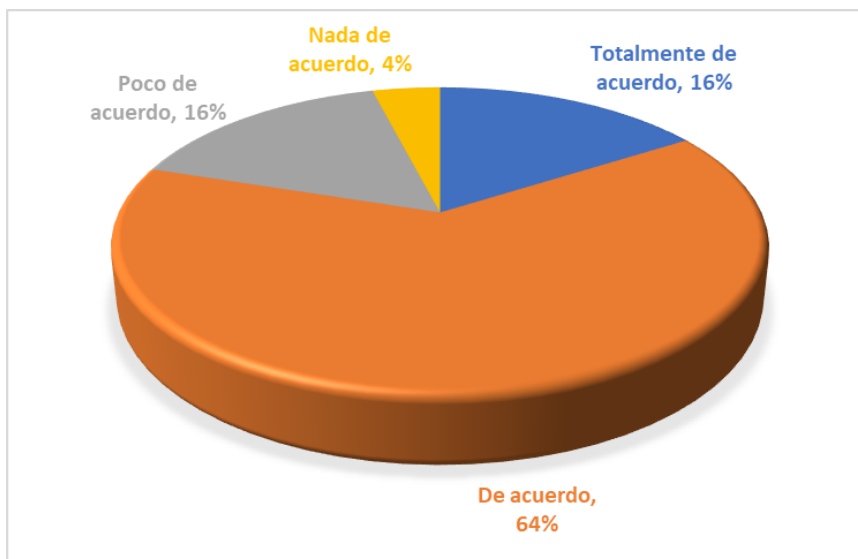
8. ¿Usted o sus compañeros han pensado que el trabajo se está volviendo monótono y aburrido?

Tabla 11 El trabajo se está volviendo monótono y aburrido.

Detalle	cant.	%
Totalmente de acuerdo	4	16%
De acuerdo	16	64%
Poco de acuerdo	4	16%
Nada de acuerdo	1	4%
Total	25	100%

Fuente: Zavala 2021

Figura 9 Usted ha pensado que el trabajo se está volviendo monótono y aburrido



Fuente: Zavala 2021

En la tabla No.9 y el gráfico No. 8 se evidencia que el 64% contestó de acuerdo que el trabajo está monótono y aburrido. Y sólo un 16% totalmente de acuerdo. Poco de acuerdo hay un 16%- Esto quiere decir que efectivamente se está perdiendo la motivación entre los colaboradores y que el departamento de Talento Humano tiene que trabajar en ello.

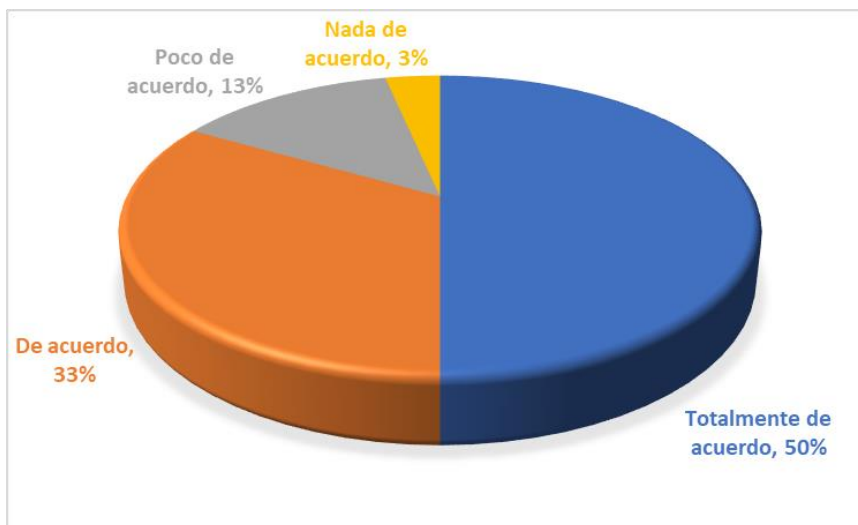
9. ¿Cree usted que los vendedores y el personal está suficientemente informado como para transferir totalmente información de los vendedores a los clientes?

Tabla 12 Está suficientemente informado como para transferir totalmente información de los vendedores a los clientes

Detalle	cant.	%
Totalmente de acuerdo	15	50%
De acuerdo	10	33%
Poco de acuerdo	4	13%
Nada de acuerdo	1	3%
Total	30	100%

Fuente: Zavala 2021

Figura 10 El personal está suficientemente informado



Fuente: Zavala 2021

La tabla No. 8 y el gráfico no.9 indica estar Totalmente de acuerdo en un 50% que tienen suficiente información y que solo el 3% están nada de acuerdo. Eso no es el problema, entonces hay que preguntarse por que tantas quejas

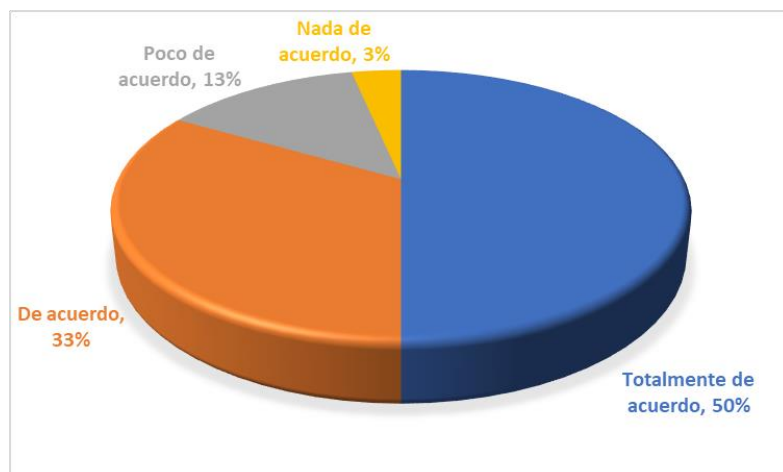
10. ¿El incumplimiento de las necesidades de los clientes se da por?

Tabla 13 Por que se da el incumplimiento de las necesidades de los clientes

Detalle	cant.	%
Desconocimiento del público objetivo	19	79%
Esta fuera de las gestiones de venta	3	13%
No conozco si se pueden cumplir los ofrecimientos	2	8%
Total	24	100%

Fuente: Zavala 2021

Figura 11 ¿El incumplimiento de las necesidades de los clientes se da por?



Fuente: Zavala 2021

De la tabla No. 11 y el gráfico no. 10 tenemos que los empleados están totalmente de acuerdo que hay un incumplimiento en un 50%, 33% de acuerdo, y un 3% nada de acuerdo. Esto se ha cruzarlo con la pregunta no. 10 y hay una contradicción

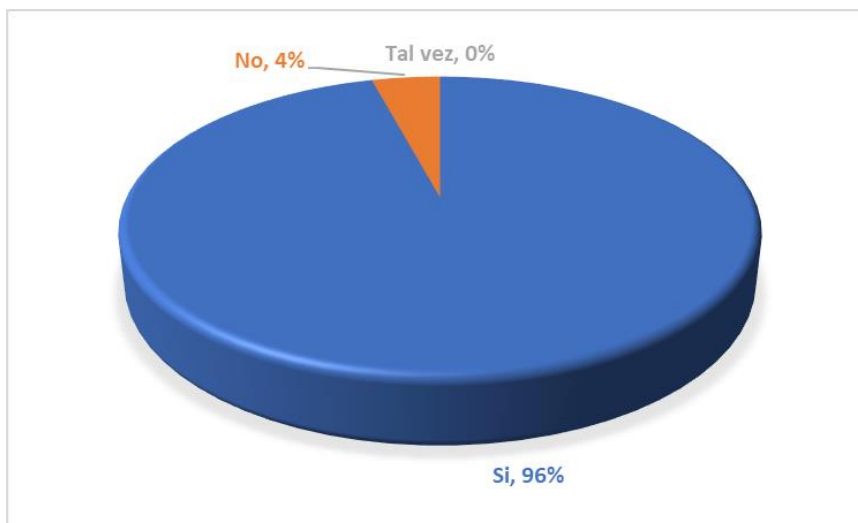
11. ¿Cree usted que las quejas tienen algo que ver con la preparación del personal?

Tabla 14 Las quejas tienen algo que ver con la preparación del personal

Detalle	cant.	%
Si	23	96%
No	1	4%
Tal vez	0	0%
Total	24	100%

Fuente: Zavala 2021

Figura 12 ¿Cree usted que las quejas tienen algo que ver con la preparación del personal?



Fuente: Zavala 2021

Según la tabla no. 12 y el gráfico no. 11 los colaboradores contestaron que si en un 96%. Y sólo un no el 4%. Esto se interpreta entonces que es necesario una serie de capacitaciones al personal en sus cronogramas de actividades.

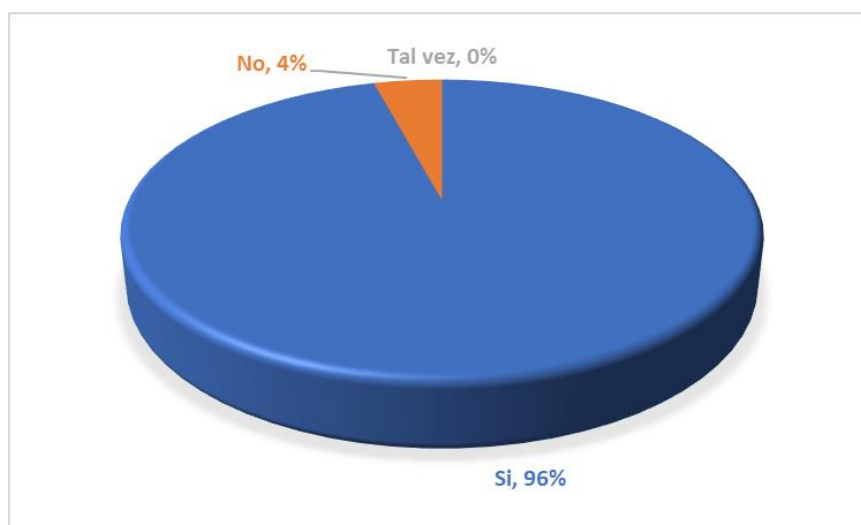
12. ¿Cree usted que las quejas tienen algo que ver con debilidad en los procesos administrativos?

Tabla 15 Las quejas tienen algo que ver con debilidad en los procesos administrativos

Detalle	cant.	%
Si	23	96%
No	1	4%
Tal vez	0	0%
Total	24	100%

Fuente: Zavala 2021

Figura 13 Cuales son las debilidades en los procesos administrativos



Fuente: Zavala 2021

Si consideramos la tabla no. 13 y el gráfico no. 12 observamos que consideran en un 96% hay debilidad en los procesos administrativos, Y tan sólo un 4% que no. Esto se interpreta que no solo la parte del talento humano hay que revisar sino también la parte administrativa.

Conclusión de la encuesta

Como conclusión se considera que en el levantamiento de datos arrojó como resultado que existen más hombres en un 62%. Según el porcentaje que indica

en la segunda pregunta tenemos que en un 60% no han atravesado un proceso de selección que pudo darse porque la empresa es joven. Los colaboradores estiman en un 60% se debe de preparar un manual de inducción para los nuevos e incluso para los actuales colaboradores. En un 40% los mismos empleados indican que los procesos son exigentes en la selección en la empresa. Considerando esto significa que el nivel de exigencia está correcto.

En un 80% el personal de selección y reclutamiento se considera que está cumpliendo, por esto se infiere que no falla el personal de talento humano, sino las herramientas que ellos están utilizando.

El 40% está de acuerdo con los incentivos proporcionados a los empleados, esta situación habrá que corroborar con las preguntas al Talento Humano porque no conocemos que incentivos les han proporcionado o lo empleados contestaron por compromiso.

En un 80% nos manifiesta la encuesta que si hay comunicación entre colaboradores y se tiene que analizar que fallas hay en el 16% que contestaron que no.

Están de acuerdo en un 64% que el trabajo se está volviendo monótono y aburrido, es decir no se ha motivado correctamente a los colaboradores. Con respecto a la transferencia de información, el 16% están de alguna manera inconforme sobre el manejo de la información de los vendedores a los clientes es decir existe de una u otra manera una desinformación o mal flujo de información.

Existen muchas quejas y están los colaboradores plenamente convencidos en un 83% si sumamos las tendencias, que sucede por el incumplimiento en el área de venta. Esto nos da la pauta para sospechar del problema latente.

Al analizar por otro lado si tiene algo que ver la preparación el 96% opina que si es decir urgentemente el personal tiene que someterse a una preparación.

Adicionalmente se presume que algo tiene que ver con problemas administrativos así opinan el 96% de los encuestados, es decir los procesos o el personal administrativo también tienen que ver con las quejas de los clientes.

Entrevista al gerente

Objetivo: Corroborar los resultados obtenidos a través de la encuesta a los colaboradores.

1.- ¿Qué cargo ocupa y nos podría colaborar con su opinión sobre el proceso al que se somete a los posibles candidatos para su selección?

Soy el Gerente de la empresa, y mi opinión sobre el proceso de selección es que es un proceso joven, que en poco tiempo se ha ido perfeccionando, por supuesto que no está completo posee deficiencias de instrumentos, así como personal que tiene que mejorar técnicamente para poder manejar problemas personales y psicológicos que a raíz de la pandemia se ha incrementado, se observa que los colaboradores están seriamente afectados y que prontamente deberían ser intervenido. Con este estudio se podrá identificar el problema o los problemas y téngalo por seguro que apoyaremos cualquier iniciativa que resulte de este estudio.

2.- Existe algún plan de incentivos para los colaboradores que lleguen a las metas tanto en ventas como en proceso cumplidos exitosamente?

Antes del inicio de la pandemia, si se había construido incentivos para los vendedores cuando estos llegaban a montos superiores a sus metas propuestas, pero efectivamente después de todo lo sucedido se paralizó todo, no se evolucionó y ese tema se congeló. Considero que se ha fallado en realizar el debido seguimiento a este proceso de incentivos y que hay que reformularlo lo más pronto posible tanto a la persona de venta como administrativo.

3.- ¿Cree usted que existe algún tipo de problema con el flujo de información intradepartamental o en el sistema?

Yo creería que no debería existir problema en la fluidez de la información, pues existe un sistema informático que es de acceso libre y que la información esta al alcance de todos los integrantes de los diferentes departamento, creo yo el problema radica en el análisis y socialización de resultados y la planificación, que no realizan las suficientes reuniones con todo el personal para articular estrategias y demás actividades que debe ser de conocimiento de todos para que no se prometa a los clientes productos o promociones que por la velocidad que nos impone la publicidad se agotan y ocasionan múltiples problemas.

4.- ¿Ha sentido cansancio, monotonía por parte de su personal a cargo?

Este análisis debería salir de parte del departamento de Talento Humano, no me encargo de estos procesos, pero a medida que se esta saliendo del confinamiento se podrá realizar acciones que incentiven el ánimo de los colaboradores, y eso se revertirá en mejores indicadores de gestión para la empresa. El trabajo telemático, mas los problemas de salud integran a la pandemia otros factores que afectan emocionalmente al personal que la empresa no está preparada para devolver con prontitud la respuesta.

5.- ¿Usted cree que solucionando los problemas de comunicación se solucione el incremento de quejas por parte de sus clientes?

Si hemos percibido un incremento en el número de las quejas por parte de los clientes, pero se ha ido solventando en la medida que nos permite la gestión administrativa y el acceso a la físico en la empresa, pues por el confinamiento nos hemos amparado en el trabajo telemático y eso impide poder atender a la velocidad acostumbrada los pedidos.

PLAN DE ACCION 2021

What ¿Qué?	Why ¿Por qué?	How ¿Cómo?	Where ¿Dónde?	When ¿Cuándo?	Who ¿Quién?	How Much ¿Cuánto?
Examinar el proceso de selección de candidatos	Es necesario constatar que se cumplen las fechas de convocatoria y los procesos	A través de un oficio solicitando los flujos y las convocatorias y resultados de reclutamiento	En el despacho del jefe de Talento Humano	Lo más pronto posible	El Gerente General	Cero
Inspeccionar si en el reglamento de selección esta proporcionarle a los candidatos un manual de inducción	Porque a los candidatos no se le está proporcionando material para que entienda sus funciones y las de los otros colaboradores	Si existe un oficio de recepción en donde firmen los candidatos que han recibido el manual o capacitación al respecto	En el despacho de la jefatura de Talento Humano	Durante este mes	El Gerente General	Cero
Desarrollar un manual de inducción	Porque es necesario que los candidatos conozcan todos los aspectos de la empresa	Pidiendo a cada uno de los dpto. un resumen de sus actividades para incluirlo en el manual	En el dpto de Talento Humano que es el responsable de tener actualizado este documento	Antes de iniciar otra convocatoria de candidatos para proporcionarles este instrumento	Jefe de Talento Humano	\$780

What ¿Qué?	Why ¿Por qué?	How ¿Cómo?	Where ¿Dónde?	When ¿Cuándo?	Who ¿Quién?	How Much ¿Cuánto?
Revisar cuantos incentivos y sus efectos en el personal	Porque los empleados se sienten desmotivados	Confrontando meses de entrega de estímulos frente a récord de ventas	En el depto. De ventas y departamento de Talento Humano	Durante este mes	El jefe de ventas y de Talento Humano	cero
Preparar una tabla de incentivo para los vendedores y administrativos que sobre se esfuercen mas	Porque esto ayuda a que los empleados estén comprometidos estimulados	Presentando una propuesta al Gerente General para su aprobación	La tabla podría ubicarse en el dpto. de talento Humano	Antes de la próxima selección de personal	El jefe de ventas y el jefe de Talento Humano	\$2500
Planificar reuniones entre los departamentos para que presenten lo que hacen cada uno de ellos	Porque tienen que entender que cada actividad repercute en el éxito integral de la empresa	Invitando con 15 días de anticipación a reuniones para que comenten sus actividades entre todos	En la sala del departamento de Talento Humano	Antes de iniciar la próxima convocatoria para dar una buena imagen a los nuevos candidatos	El Gerente General quien es el encargado de la empresa	\$50
Revisar el detalle de las quejas que han presentado los clientes	Porque se debe estar seguro de donde es su origen	A través de informes de ventas.	En la sala de ventas	En 5 días	El Gerente General	cero

What ¿Qué?	Why ¿Por qué?	How ¿Cómo?	Where ¿Dónde?	When ¿Cuándo?	Who ¿Quién?	How Much ¿Cuánto?
Reunir a todo el personal para tratar los temas de las quejas de los clientes	Se debe bajar el índice de quejas presentadas de los clientes	Presentando el problema al personal para encontrar con ellos una mejor solución	En la sala de ventas con todo el personal	En 10 días	El Gerente General	\$50
Congregar a los Gerentes y jefaturas para levantar el cuadro de necesidades de capacitación de los colaboradores	Porque lo problemas no es solo la admisión sino también el desconocimiento de atención al cliente de los empleados de la empresa.	Preparando un cronograma de capacitaciones que apunto a fortalecer las deficiencias que resulten del levantamiento de necesidades	En la sala de venta de la empresa	Después de captar nuevos candidatos para que ellos también participen de la capacitación	El Gerente General	\$50
Difundir en la empresa la capacitación de los cursos que necesitan los empleados	Porque la capacitación debe de ser en temas específicos y personal altamente capacidad	A través invitaciones personalizadas dependiendo del tema y tiempo	En la oficina central	Después de 10 días del reclutamiento del personal	El Jefe de Talento Humano	\$2.000
TOTAL						\$5.430

CONCLUSIONES

- Basándose en la consulta bibliográfica, se recolecto la mayor cantidad de información de tipo secundaria que con respecto a los planes de desarrollo y evaluación de personal y quejas de los clientes.
- Se realizó el diagnóstico del proceso de desarrollo y evaluación de personal de Degeremcia S.A. (NATURISSIMO) y su incidencia en las quejas que tienen los clientes sobre el servicio que se oferta.
- Se planteo un plan de mejora en donde se detallo un flujo de procesos de desarrollo y evaluación de personal de la empresa Degeremcia S.A. (NATURISSIMA).

RECOMENDACIONES

- La revisión del modelo de evaluación del personal con el fin de determinar si existe algún posible cambio para mejorar el proceso de evaluación
- Los resultados de la evaluación tienen que servir de retroalimentación para construir un plan de mejoras con respecto a la capacitación de los colaboradores y recordar que este proceso no se realiza una sola vez sino es anual para que se realice el correcto seguimiento del proyecto de capacitación, y esto es de responsabilidad de Talento Humano.
- Se recomienda la elaboración de un manual de inducción que le sirva como instrumento de evaluación al departamento de Talento a fin de que los candidatos o ganadores conozcan todo lo concerniente a la empresa y sus jefaturas y no tener posteriores inconveniente por el

desconocimiento de que gestión realiza cada uno y lo que puede o no ofrecer a los clientes.

- Elaborar una encuesta de satisfacción para evaluar el nivel de satisfacción del cliente, y si las quejas van disminuyendo gracias a los cambios permanentes que se realizan al interior de la empresa.
- Monitorear el número de quejas diarias y tratar de solucionarlas y en las reuniones socializar los problemas que aún persisten después de los cambios realizados.
- Hay que considerar que los incentivos deben servir para subir el ánimo a los colaboradores y modificarlos según convenga.

BIBLIOGRAFIA

- Acosta, V. M. (2012). *Gestion de quejas y reclamaciones* . España : Profit Editorial .
- Adams. (2020). *Atencion basica al cliente* . España: Adams.
- Barreto, N. A. (2011). *Dinamicas para el desarrollo del personal* . Barcelona: Editorial CCs.
- Bestard, B. R., Cortez, P. L., & Yury, M. V. (2020). *Psicologia para el desarrollo personal*. España : EAE.
- Blanca Alvarez Indacochea, D. A. (2018). El Desempeño Laboral: Un problema social de la ciencia . *Dialnet*, 12.
- Blanco, P. A. (2008). *Atencion al cliente*. España: Ediciones piramide .
- Carlos Fernandez Collado, P. B. (2014). *Metodología de la investigación* . mexico: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administracion de recursos humanos* (Octava ed.). México D,F, México: McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mexico: McGraW Hill.
- CTMA Consultores . (28 de Diciembre de 2018). *CTMA consultores*. Obtenido de ¿Cómo atender correctamente las quejas y reclamaciones de un cliente?: <https://ctmaconsultores.com/quejas-y-reclamaciones/>
- Dunia, N. (2013). El proceso de observación: El caso de la práctica supervisada en ingles en la sede de occidente, Universidad de Costa Rica . *INTERSEDES* , 54.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F: McGrawHill.
- Latorre Navarro, M. (2011). *La gestión de los recursos humanos y el desempeño laboral*. Valencia, España.
- Luis, M. (2020). *Desarrollo de personal*. España: Resolution Pro Ltd.
- McDaniel, L. H. (2011). *Marketing* . Mexico : CENGACE Learning .
- Monografía. (1 de octubre de 2021). *Definiciones de Poblacion Finita e Infinita*. Obtenido de Monografía:

<https://www.monografias.com/docs/Definiciones-De-Población-Finita-E-Infinita-PK9KSGPCDUNZ>

Moreira Ortega, R. A. (2013). *Necesidades de capacitación profesional del personal administrativo de la Universidad Cristiana Latinoamericana Extensión Guayaquil para mejorar la Calidad de servicio: Propuesta de un Módulo Práctico*. Guayaquil, Guayas, Ecuador.

Palacio, C. J. (2019). *Campamento de desarrollo personal*. España: Estudio ediciones .

Palomo, M. M. (2014). *Atencion al cliente*. España: Ediciones Paraninfo, S.A.

Paz, C. R. (2005). *Servicio al cliente*. España : Ideas propias Editorial .

Planeta Incognito. (25 de Noviembre de 2018). Obtenido de La queja de un cliente más antigua de la historia:
<https://planetaincognito.es/2018/11/25/la-queja-de-un-cliente-mas-antigua-de-la-historia/>

Roberto, H. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico DF: Mc Graw Hill

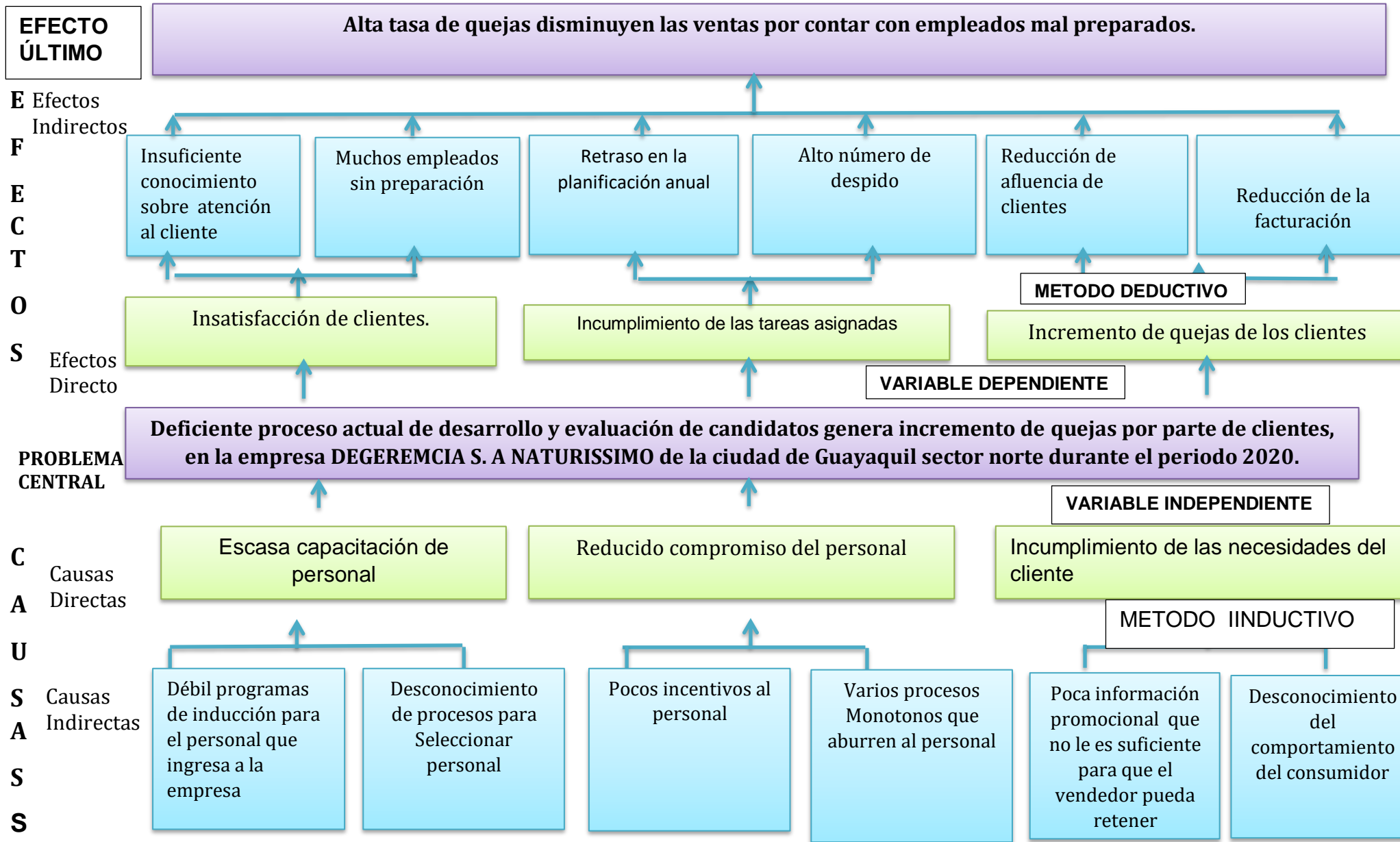
Rojas Franco , F. (2018). *Capacitación y Desempeño Laboral*. Quetzaltenango, Guatemala.

Ruiz, P. P. (22 de agosto de 2021). *Gestión de personas y Administración Pública*. Obtenido de Historia de la evaluación del desempeño:
https://pedropadillar Ruiz.es/historia-de-la-evaluacion-del-desempeno/#_ftn4

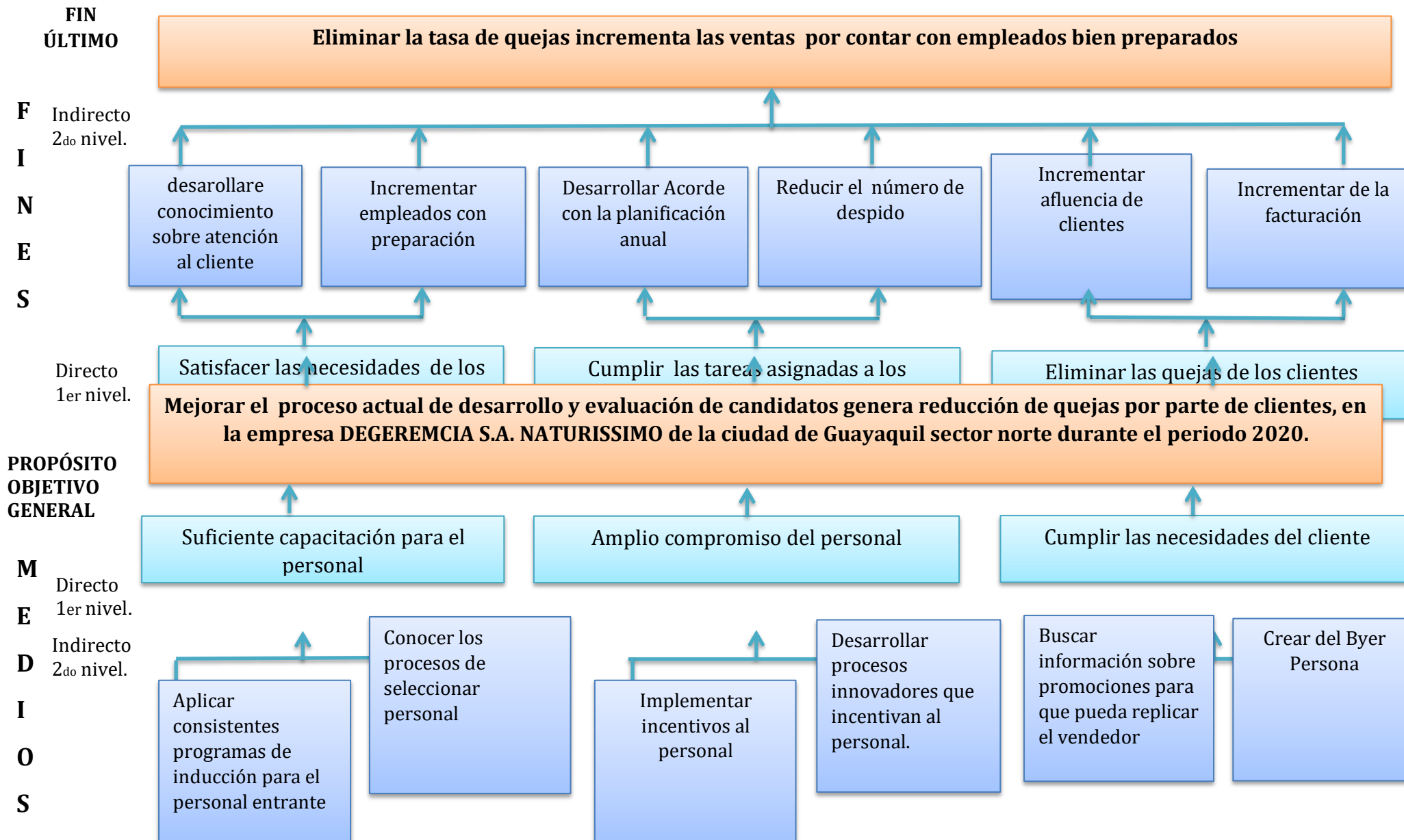
Virdiana salinas y Laura escalante. (2012). Capacitacion y adiestramiento del personal:el camino al exito de la empresa. *Observaciones de la Economía Americana*(175).

ANEXOS

ÁRBOL DE PROBLEMAS (-)



ÁRBOL DE OBJETIVOS (+)



Investigadora levantando información primaria



Investigadora encuestando a colaboradores

