



**UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS
ESCUELA DE POSTGRADO**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DEL FACTOR
HUMANO**

“Implementación de Estrategias en el Factor Humano para mejorar el servicio de reparto de los productos del portafolio de la Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A. por medio de la Empresa de Transportes 77 S.A. en la Ciudad de Ayacucho, 2021”.

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Para optar el grado académico de Maestro en Dirección Estratégica el Factor Humano

AUTOR(ES)

Contreras Herrera, Alex Javier (0000-0001-9793-7323)

Godos Vite, Milagros (0000-0003-3097-5290)

Leyva Ugaz, Estefany (0000-0001-7502-3053)

Meza Aranguren, Patricia del Carmen (0000-0002-5327-5329)

ASESOR

Alania Vera, Ricardo (0000-0001-9528-5798)

Lima, 13 de mayo del 2022.

DEDICATORIAS

Dedico este trabajo a mi familia, en especial a mi mamá por su paciencia y perseverancia, ya que, sin su ayuda y apoyo constante, no hubiera sido posible la realización de este trabajo de investigación.

Alex Contreras Herrera.

Dedico este trabajo a cada una de las personas que me apoyaron, a mis padres por estar atentos aun en la distancia, a mi amoroso esposo Harry y a mis pequeñas hijas Marcela e Isabella porque me ayudaron a organizarme, porque en tiempos inciertos como los de pandemia pude aprovechar la coyuntura y tuvimos que inventar nuevas formas para salir adelante.

Milagros Godos Vite.

Me encantaría dedicar esta tesis principalmente a mi papá José, ya que a través de su ejemplo siempre me ha impulsado a dar más del 100% en todos los proyectos que me proponga. Asimismo, debo dedicarle con todo mi corazón esta tesis a mi esposo Carlos, pues sin su paciencia, comprensión y apoyo constante, sobre todo con mi pequeño hijo, no hubiera podido organizarme y lograr encontrar un equilibrio entre todas las responsabilidades que debía cumplir. Los amo al infinito.

Estefany Leyva Ugaz.

Dedico este trabajo a mi familia por su incondicional apoyo, en especial a mi madre que es mi ejemplo de perseverancia y a mi hijo por motivarme a conseguir mis metas.

Patricia Meza Aranguren.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco en primer lugar a mi familia, por su motivación constante, a mis hermanas y a mis padres, quienes con su guía y sus enseñanzas me forjaron a ser un mejor profesional.

Alex Contreras Herrera.

Agradezco a Dios por la oportunidad que me brinda cada Día, a mi amado esposo e hijas por su comprensión, a mis padres por acompañarme y enseñarme que no hay nada mejor que crecer y ser mejor persona y profesional.

Milagros Godos Vite.

Agradezco a Dios por haberme mandado una familia maravillosa, quienes son los seres más increíbles y que con su sola presencia me sienta la mujer más bendecida. También, agradezco muchísimo a mis compañeros de tesis pues son personas muy comprometidas y responsables. Espero que nuestros caminos no se pierdan al finalizar la tesis. Gracias Estefany Leyva Ugaz.

Agradezco a Dios por permitirme cumplir mis metas, a mi familia por su apoyo incondicional y a los docentes que brindaron sus conocimientos para nuestro desarrollo profesional.

Patricia Meza Aranguren.

RESUMEN

El objetivo general fue implementar estrategias en la Gestión del Factor Humano para mejorar el servicio de reparto de los productos del portafolio de la Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A. por medio de la Empresa de Transportes 77 S.A. en la Ciudad de Ayacucho, con el propósito de que los clientes de las zonas de Huanta, Quinua, Pacaycasa, Iguain, Huamanguilla, Luricocha y Pampacangallo reciban una excelente atención, por parte de la tripulación de reparto, al recibir los productos solicitados en sus respectivos locales.

El diseño metodológico fue de enfoque cualitativo, de tipo investigación - acción, la población estuvo conformada por 41 colaboradores, 33 clientes y la encuesta Rate My Delivery brindada por la empresa para recolectar la información y verificar la calidad de atención por parte de los tripulantes de reparto del Centro de Distribución de Ayacucho, con lo cual se pudo identificar que son impacientes al interactuar con el cliente, no son amables y no dejan las cajas de cerveza en el lugar que el cliente solicita.

Se concluye que, se logró proponer estrategias para los procesos de reclutamiento y selección, inducción, capacitación, retención y evaluación de desempeño, con el fin de mejorar la gestión del factor humano de la Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A. por medio su subsidiaría la empresa Transportes 77 S.A., para administrar al personal de reparto del Centro de Distribución de Ayacucho. Dichas estrategias contribuirán en mejorar la calidad de atención al cliente que se requiere para el logro de objetivos.

Palabras clave: Implementación; Factor Humano; Estrategia; Servicio.

ABSTRACT

The general objective was to implement strategies in the Management of the Human Factor to improve the delivery service of the products of the Union of Peruvian Breweries Backus and Johnston S.A.A. through the Transport Company 77 S.A. in the City of Ayacucho, with the purpose that the clients of the zones of Huanta, Quinoa, Pacaycasa, Iguain, Huamanguilla, Luricocha and Pampacangallo receive an excellent attention, on the part of the delivery crew, when receiving the requested products in their respective locations.

The methodological design was of a qualitative approach, of an research - action type, the population was made up of 41 employees, 33 clients and the Rate My Delivery survey provided by the company to collect information and verify the quality of care by the delivery crew members of the Ayacucho Distribution Center, with which it was possible to identify that they are impatient when interacting with the client, they are not friendly and they do not leave the boxes of beer in the place that the client requests.

It is concluded that it was possible to propose strategies for the processes of recruitment and selection, induction, training, retention and performance evaluation, in order to improve the management of the human factor of the Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A. through its subsidiary company Transportes 77 S.A., to manage the delivery staff of the Ayacucho Distribution Center. These strategies will contribute to improving the quality of customer service required to achieve objectives.

Keywords: Implementation; Human factor; Strategy; Service.

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 Planteamiento del Problema	1
1.2 Formulación del Problema	5
1.2.1 Problema General	5
1.2.2 Problemas Específicos	7
1.3 Objetivos de la Investigación	9
1.3.1 Objetivo General.....	9
1.3.2 Objetivos Específicos	9
1.4 Justificación e importancia de la investigación:	11
1.4.1 Factibilidad.....	12
1.4.2 Viabilidad	12
1.4.3 Relevancia.....	13
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	14
2.1 Antecedentes Teóricos	14
2.1.1 Antecedentes Internacionales sobre selección, inducción y retención	14
2.1.2 Antecedentes Nacionales sobre selección y retención	16
2.1.3 Antecedentes Locales sobre evaluación del desempeño	17
2.2 Definiciones Teóricas	18
2.2.1 Reclutamiento y Selección.....	18
2.2.1.1 Definición.....	18
2.2.1.2 Objetivo	19
2.2.1.3 Modelos	19
2.2.1.4 Características.....	20
2.2.2 Inducción	21
2.2.2.1 Definición.....	21
2.2.2.2 Ventajas	23
2.2.2.3 Desarrollo	25
2.2.3 Retención del Talento	25
2.2.3.1 Definición.....	25
2.2.3.2 Objetivo	26
2.2.3.3 Modelos.....	27

2.2.3.4	Características.....	28
2.2.3.5	Dimensiones	29
2.2.4	Evaluación del desempeño	30
2.2.4.1	Definición.....	30
2.2.4.2	Objetivos	30
2.2.4.3	Aplicación	31
2.2.2.4	Modelos	32
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		34
3.1	Hipótesis General.....	34
3.2	Hipótesis Especificas.....	34
3.3	Variables de Estudio	35
3.4	Diseño de la Investigación	39
3.5	Instrumento de Recolección de datos.....	39
3.5.1	Encuesta Rate My Delivery (RMD)	39
3.5.2	Entrevista a clientes insatisfechos	42
3.5.3	Encuesta al equipo de reparto	43
CAPÍTULO IV: ANALISIS DE LA INFORMACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE PROCESOS A SEGUIR COMO PRODUCTO DE ESTA INVESTIGACIÓN.....		47
4.1	Análisis de la información	47
4.2	Descripción de Procesos	47
4.2.1	Reclutamiento y selección	47
4.2.1.1	Definición de fuentes de difusión:	48
4.2.1.2	Definición de perfiles:	49
4.2.1.3	Pasos para del proceso:	60
4.2.2	Proceso de Inducción	62
4.2.2.1	Descripción del proceso:.....	63
4.2.2.2	Cronograma del proceso:	65
4.2.3	Plan Capacitación	65
4.2.3.1	Descripción del plan	66
4.2.3.2	Cronograma del plan:	67
4.2.3.3	Calendario del plan:	68
4.2.4	Plan de Retención	69
4.2.4.1	Descripción del plan	70

4.2.4.2 Programa del plan:	71
4.2.4.3 Calendario de plan:	73
4.2.5 Proceso de evaluación de desempeño:	73
4.2.5.1 Descripción del proceso	75
4.2.5.2 Indicadores para la evaluación	75
4.2.5.3 Calendario de evaluación	78
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	79
5.1 Conclusiones	79
5.2 Recomendaciones	80
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	81
ANEXOS.....	87

LISTA DE TABLAS

Tabla 1:ESTRATEGIAS EN EL FACTOR HUMANO PARA MEJORAR EL SERVICIO DE PREPARTO.....	35
TABLA 2: PERFIL LIQUIDADOR DE REPARTO.....	49
TABLA 3: PERFIL CONDUCTOR	52
TABLA 4: PERFIL AUXILIAR DE REPARTO	55
TABLA 5: PERFIL DE PUESTO SUPERVISOR DE ATENCIÓN AL CLIENTE... 	58
TABLA 6: CRONOGRAMA PROCESO DE SELECCIÓN	62
TABLA 7: PROCESO DE INDUCCIÓN.....	64
TABLA 8: CRONOGRAMA PROCESO DE INDUCCIÓN	65
TABLA 9: PLAN DE CAPACITACIÓN	67
TABLA 10: CRONOGRAMA PLAN DE CAPACITACIÓN.....	68
TABLA 11: CALENDARIO PLAN DE CAPACITACIÓN.....	68
TABLA 12: PLAN DE RETENCIÓN.....	70
TABLA 13: CALENDARIO PLAN DE CAPACITACIÓN.....	73
TABLA 14: INDICADORES DEL CENTRO DE DISTRIBUCIÓN.....	74
TABLA 15: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	76
TABLA 16: CALENDARIO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	78

LISTA DE GRÁFICOS

ILUSTRACIÓN 1: ORGANIGRAMA DEL CENTRO DE DISTRIBUCIÓN (CD)....	4
ILUSTRACIÓN 2: DETALLE DE CAMIONES.....	6
ILUSTRACIÓN 3: ENCUESTA RATE MY DELIVERY	39
ILUSTRACIÓN 4: EVALUACIÓN RMD ENERO-OCTUBRE 2021.....	40
ILUSTRACIÓN 5: PORCENTAJE DE CLIENTES ENCUESTADOS POR EQUIPO DE REPARTO.....	41
ILUSTRACIÓN 6: RESULTADOS ENCUESTA RMD ENERO-OCTUBRE 2021..	41
ILUSTRACIÓN 7: ENCUESTA REPARTO - HERRAMIENTAS DE CAPACITACIÓN.....	43
ILUSTRACIÓN 8: ENCUESTA REPARTO - INCENTIVOS PARA RECONOCIMIENTO	43
ILUSTRACIÓN 9: ENCUESTA REPARTO - RETROALIMENTACIÓN	44
ILUSTRACIÓN 10: ENCUESTA REPARTO - FRECUENCIA DE RETROALIMENTACIÓN	44
ILUSTRACIÓN 11: ENCUESTA REPARTO – OPCIONES DE PREMIO POR RECONOCIMIENTO	44
ILUSTRACIÓN 12: PUBLICACIÓN DE OFERTA LABORAL	61

CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del Problema

Para destacar la importancia de la calidad de servicio en una empresa, manifestamos los estudios de los siguientes autores:

Ortiz & Pérez (2015) afirman que los servicios que las empresas brindan deben ser monitorizados por profesionales, ya que son ellos quienes deben emitir una opinión sobre los procedimientos como atención a los consumidores, confort, precios por los servicios brindados. Por otro lado, la calidad del servicio es un tema de mucha importancia para cualquier empresa, independientemente del rubro al que dedique sus actividades comerciales ya que tiene una estrecha conexión con los precios, la satisfacción y retención del consumidor.

Por su parte Bernal (2018) nos dice que el servicio al cliente son las estrategias que las empresas emprenden para ejecutar las metas en el área de servicio al cliente y tener en cuenta lo que el cliente necesita. En cuanto a la satisfacción del cliente, nos afirma que la satisfacción debe ser una de nuestras metas en cuanto al servicio o producto que se brinda, debe cumplir los requerimientos que el cliente exige, y se debe tener en cuenta que la venta de algo nuevo trae consigo una respuesta buena o mala, ya que está supeditado a la calidad que se ofrece, pues los clientes no solo compran la calidad de un producto y pagan un valor monetario, sino que verifican que el producto cumpla con las características ofrecidas desde un primer momento.

Ocampo (2020) manifiesta que la calidad es el talento que tiene una organización para ejecutar las necesidades de los consumidores objetivos y potenciales clientes. Son las cualidades de un producto que tiene como objetivo complacer y satisfacer las necesidades de sus consumidores. En cuanto a la gestión de la calidad nos dice que para que una empresa ofrezca bienes o servicios es necesario relacionarlos con la satisfacción de las funciones ejecutadas y las determinaciones tomadas en los diferentes niveles jerárquicos que conforman una empresa, desde el mando más alto, hasta el área donde se tiene un contacto directo con el consumidor.

Abad & Pincay (2014) en cuanto a calidad, afirma que para brindar una atención personalizada a los clientes se debe implementar una cultura de calidad como política dentro de la empresa con la finalidad de mejorar los procesos relacionados al servicio dentro de la compañía y mantener motivados a los colaboradores para desempeñar sus funciones de una manera efectiva. En lo relacionado al servicio manifiesta que es algo que no se puede tocar, se caracteriza por ciertas particularidades y se convierte algunas veces en nuestro producto final, el cual llega al cliente para la satisfacción y la fidelización de nuestros posibles clientes. En calidad del servicio vendría a ser la unión de dos palabras importantes que tienen como finalidad principal el cliente que debe ser brindar perfección con la que debe valerse a los consumidores, pues aquí es donde se entrega parte de nuestra eficiencia en cada proceso, y todo esto depende del correcto manejo de la organización y la productividad que esta pueda llegar a alcanzar en un plazo determinado.

En cuanto a nuestra problemática, teniendo en cuenta lo citado, nos enfocaremos en buscar estrategias para mejorar la administración del factor humano, con el fin de mejorar la calidad del servicio que brinda el personal de reparto de la empresa de Transportes 77 S.A. (T77), dedicada a la distribución de productos de las marcas del portafolio de Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A. (Backus) desde el Centro de Distribución (CD) hasta el cliente en el departamento de Ayacucho a través de su empresario de transporte Santos Egoavil Esau David S.R.L. (SEED).

Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A. es una de las empresas más importantes del Perú, reconocida por una fructífera trayectoria empresarial, la calidad de sus productos y el aporte al desarrollo del país desde 1954; actualmente, cuenta con 6 plantas de embotellamiento y producción en Lima, Motupe, Trujillo, Arequipa, Cusco y Pucallpa, certificadas en calidad, medio ambiente, seguridad y salud ocupacional; también, cuenta con 42 centros de distribución ubicadas en diferentes zonas del Perú, lo que brinda empleo a más de 3,000 personas a nivel nacional.

Al iniciar sus actividades Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A. y Transportes 77 S.A. contaba con gran cantidad de proveedores de reparto, quienes en su mayoría eran informales con máximo de 5 unidades; sin embargo, a partir del 2014 Unión

de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A. cambio su modelo de negocio con la finalidad de convertir a sus proveedores en transportistas formales, considerando solo a los de mejor perfil y mayor potencial de crecimiento, brindándoles el aval crediticio para que adquieran su propia flota de camiones y administren su personal, teniendo en cuenta los protocolos de seguridad para el servicio de reparto.

Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A. y Transportes 77 S.A. forman parte del grupo cervecero AB InBev, representado a Perú en la región MAZ (Latinoamérica) desde 2016. Cabe resaltar que, este grupo económico es la primera corporación cervecera más grande a nivel mundial, su actividad principal es la administración de las marcas de bebidas alcohólicas y no alcohólicas; por lo cual, posee una participación de mercado mayor al 98%, considerando desde el 2020 a la empresa multinacional Heineken como su principal competidor.

Transportes 77 S.A. es subsidiaria de Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A.; por ello, se encarga del transporte y distribución del portafolio de sus productos, a través de dos flotas de camiones. La primera flota llamada Transporte Primario (T1) traslada los productos de la planta hacia los Centros de Distribución ubicados a nivel nacional donde emplean camiones con capacidad de hasta 3,000 cajas y la segunda flota llamada Transporte Secundario (T2) se encarga del reparto directo a los clientes desde cada Centro de Distribución para lo cual emplean camiones con capacidad desde 100 a 1,008 cajas, ha esta segunda flota también se le llama Reparto o Delivery y para la administración del personal responsable del Reparto o Delivery, Transportes 77 S.A., según la ubicación de cada Centro de Distribución, contrata un empresario de transporte, considerando que cada camión debe contar como mínimo con un conductor, un liquidador y un auxiliar de reparto. Cabe señalar que, cada Centro de Distribución posee uno o más empresarios de transportes y también existe la posibilidad de otorgar a un empresario más de un Centro de Distribución.

Santos Egoavil Esau David S.R.L. es el empresario de transporte Transportes 77 S.A., responsable del servicio de reparto en los Centros de Distribución de Huancayo y Huancavelica desde el 2014 y de Ayacucho desde 2020, donde su personal de reparto o delivery se encarga de distribuir el portafolio de productos de Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A. a través de su Transporte Secundario (T2). Santos Egoavil Esau

David S.R.L. con RUC 20486546906, se encuentra activa en sus operaciones desde 11 de enero del 2007, con domicilio fiscal en Jr. Las Dalias Nro. 422 Cajas Chico – Huancayo – Junín y cuya actividad principal es el transporte de carga por carretera. Actualmente, registra en planilla de 80 trabajadores los cuales están divididos en 5% administrativos y 95% operativos.

Cada Centro de Distribución bimestralmente es auditado por la central de AB- Inbev de la región MAZ, cuyo propósito es optimizar los Procesos de Distribución en los pilares de gestión, seguridad, almacenamiento, planeamiento, flota, reparto y gente, cada pilar tiene un objetivo o un sueño que alcanzar; sin embargo, nos enfocaremos únicamente en los pilares de reparto y gente del Centro de Distribución de Ayacucho, donde hemos identificado deficiencias en la administración del factor humano del equipo de reparto administrado por Santos Egoavil Esau David S.R.L., que impacta de forma negativa en los indicadores de satisfacción y perjudica la imagen de Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A. ya que su equipo de reparto no se encuentra preparado adecuadamente para brindar el servicio de calidad que se requiere para los clientes.

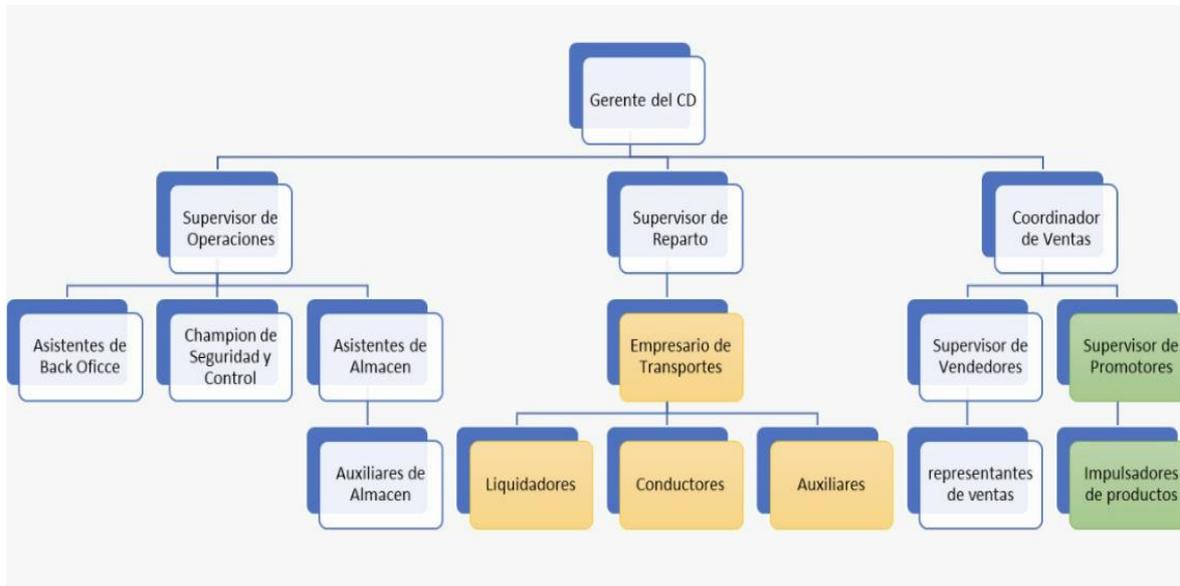


Ilustración 1: Organigrama del Centro de Distribución (CD)

1.2 Formulación del Problema

1.2.1 Problema General

Santos Egoavil Esau David S.R.L. es responsable de administrar el personal de reparto del Centro de Distribución de Ayacucho, que está constituido por 47 personas (1 supervisor de reparto, 14 conductores, 12 liquidadores y 20 auxiliares), este empresario se encarga de la contratación, supervisión y pago de planillas, es responsable del reparto del portafolio de productos de Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A. desde este Centro de Distribución ubicado en Av. Ejército 1151, Ayacucho - Perú, hacia los clientes minoristas en las zonas de Huanta, Quinua, Pacaycasa, Iguain, Huamanguilla, Luricocha y Pampacangallo.

El Centro de Distribución de Ayacucho cuenta con aproximadamente 5,000 clientes empadronados, diariamente se reparten en promedio 10,500 cajas a 430 clientes, a través de una flota de 13 camiones distribuidos con las siguientes capacidades: 3 camiones para 1,008 cajas, 3 camiones para 672 cajas, 4 camiones para 240 cajas, 2 camiones para 200 cajas y 01 camión para 105 cajas, para lo cual se requiere personal capacitado en atención al cliente, protocolos de seguridad y salud en el trabajo para cada camión, con el fin de garantizar la calidad del servicio y salvaguardar la imagen de Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A. con los clientes de Ayacucho.

Para la distribución de productos y atención de los clientes, cada camión tiene una tripulación conformada por 3 o 4 personas dependiendo de la capacidad del camión; es decir, si la unidad tiene capacidad desde 672 a 1,008 cajas se requiere de 4 tripulantes conformados por 1 conductor, 1 liquidador y 2 auxiliares; y, si la unidad tiene capacidad desde 100 a 270 cajas se requieren 3 tripulantes conformados por 1 conductor, 1 liquidador y 1 auxiliar. Asimismo, cada camión cuenta con una ruta establecida para identificar su avance y logro de metas.

A continuación, detallamos la cantidad de tripulantes requeridos de acuerdo con la capacidad de carga de cada camión:

Ruta	CD	Empresa	Placa	Capacidad	N° tripulantes
BK4109	Ayacucho	SEED SRL	PEA7Z-803	100 cajas	3
BK4115	Ayacucho	SEED SRL	PEBNB-755	200 cajas	3
BK4116	Ayacucho	SEED SRL	PEBNF-768	200 cajas	3
BK4102	Ayacucho	SEED SRL	PEF1R-769	240 cajas	3
BK4104	Ayacucho	SEED SRL	PEF6U-798	240 cajas	3
BK4107	Ayacucho	SEED SRL	PEF6T-917	240 cajas	3
BK4112	Ayacucho	SEED SRL	PEF1R-831	240 cajas	3
BK4101	Ayacucho	SEED SRL	PEF5F-909	672 cajas	4
BK4103	Ayacucho	SEED SRL	PED7T-848	672 cajas	4
BK4113	Ayacucho	SEED SRL	PED8V-832	672 cajas	4
BK4105	Ayacucho	SEED SRL	PEF5F-917	1008 cajas	4
BK4108	Ayacucho	SEED SRL	PED9N-732	1008 cajas	4
BK4111	Ayacucho	SEED SRL	PED9W-704	1008 cajas	4

Ilustración 2: Detalle de Camiones

El centro de operaciones de Santos Egoavil Esau David S.R.L. está ubicado en Huancayo; por lo cual, toda la responsabilidad de administrar al personal de reparto y representar a la empresa en las reuniones del Centro de Distribución recae en el Supervisor de Reparto, que solo cuenta con el respaldo remoto de la asistente administrativa y contadora de su empresa; y, la visita del Gerente General, 2 veces al mes por un lapso de 3 días, para asegurarse del buen funcionamiento del proceso de reparto. Sin embargo, solo velan por el cumplimiento de la parte operativa, que es hacer llegar los productos desde el Centro de Distribución hasta los clientes, sin dar prioridad a la calidad del servicio que deben brindar a los clientes durante este proceso. Por tanto, una vez establecida la encuesta My Rate Delivery en enero 2021, para conocer el nivel de satisfacción de los clientes, Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A. identificó el déficit en la calidad de atención que cuenta el equipo de reparto del Centro de Distribución de Ayacucho, lo cual se debe a la mala administración del factor humano que tiene la empresa Santos Egoavil Esau David S.R.L., quienes, al contratar al personal equivocado, no contar con procesos de inducción, retención y seguimiento de desempeño de sus colaboradores, afectan de manera directa a la reputación de la empresa y generan una disminución en las ventas por los clientes insatisfechos que no tuvieron una buena experiencia al recibir los productos en sus tiendas.

Es importante mencionar que, para una buena administración del factor humano, es necesaria la presencia de un líder en cada equipo de trabajo, para que se encargue de alinear al personal al mismo objetivo, mantenga el buen clima laboral y motive a los colaboradores a desempeñar correctamente su trabajo.

1.2.2 Problemas Específicos

Santos Egoavil Esau David S.R.L. presenta las siguientes deficiencias en los procesos básicos de la administración del factor humano del personal de reparto que destina al Centro de Distribución de Ayacucho, para la distribución de productos de las marcas del portafolio de la empresa Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A.:

- **Reclutamiento y selección:** No cuentan con un proceso definido para cubrir los puestos que se requieren para el servicio de reparto (conductor, liquidador y auxiliar de reparto), ya que los candidatos son captados mediante una publicación impresa en las tiendas de los alrededores, por referidos o personas que llegan en búsqueda de una oportunidad laboral; sin considerar una evaluación que permita identificar las competencias requeridas para cada puesto; tampoco, cuentan con un perfil establecido enfocado al servicio al cliente que requiere Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A. para cuidar su marca, ya que los clientes desconocen que el personal que entrega su pedido, no pertenecen a la corporación.

La falta de un proceso de reclutamiento y selección induce a la contratación de colaboradores ineficientes, que no cumplen con las competencias requeridas de cada uno de los puestos del equipo de reparto; es indispensable que se realice un proceso enfocado en la atención al cliente, que permita la contratación de colaboradores aptos para realizar un óptimo servicio a los clientes de Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A. con capacidades para la solución de conflictos, comunicación asertiva, escucha activa, actitud positiva y trabajo en equipo.

- **Inducción:** No cuentan con un responsable que indique a los nuevos colaboradores las funciones que van a realizar para que puedan familiarizarse rápidamente con los procesos; lo cual genera una dependencia al tiempo y buena fe de los compañeros de trabajo más antiguos para asesorarlos en los procesos a seguir durante la jornada

laboral, que expone a Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A a faltas graves con los clientes por parte de los nuevos colaboradores que no tienen definidos sus deberes y funciones desde el primer día de trabajo.

Es importante destacar que, no realizar una inducción a los nuevos colaboradores ocasiona una reducción en la productividad, ya que los nuevos colaboradores deben aprender solos a realizar correctamente sus funciones; esto dificulta su adaptación a la cultura organizacional y les genera frustración al no poder cumplir con lo que la empresa espera de ellos; es importante que, un nuevo colaborador tenga toda la información que necesita antes de su primer día de trabajo para que logre cumplir con sus funciones adecuadamente y no incurra en una falta por desconocer las normas de la organización.

- **Evaluación de desempeño:** No cuentan con un líder en el Centro de Distribución que haga seguimiento al desempeño de los colaboradores, para identificar las oportunidades de mejora en los procesos y brindar feedback al personal, según sea el caso. Tampoco se cuenta con un programa de capacitación que permita mejorar el desempeño de los colaboradores a través de una actualización continua.

La falta de autoridad en el Centro de Distribución que se encargue de evaluar el desempeño de los colaboradores, genera libre albedrío, lo que no permite alcanzar los estándares de calidad que Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A. exige para la entrega de productos a sus clientes, es fundamental la presencia de un líder para dirigir los equipos de reparto, asegurarse de la calidad del servicio, solucionar las incidencias que se puedan presentar durante la jornada laboral, velar por mantener un buen clima laboral, identificar las oportunidades de mejora en los procesos y realizar feedback para solucionar inquietudes, corregir errores y motivar el logro de objetivos.

- **Retención:** No cuentan con una estrategia para fidelizar a los colaboradores, lo que genera una alta rotación de personal, es importante que los colaboradores se comprometan con su trabajo para que lo realicen de la manera correcta. Mantener motivados a los colaboradores logrará que alcancen los objetivos en atención y

calidad que requiere Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A. en la entrega de sus productos a los clientes.

Es necesario establecer un plan de retención para reconocer el buen desempeño de los colaboradores; de lo contrario, se genera desmotivación y en consecuencia menor productividad; asimismo, expone a la empresa a la fuga de talentos. Es importante reconocer un trabajo bien hecho, como una de las estrategias de retención, para comprometer a los colaboradores con la organización, impulsar a la competitividad para el logro de objetivos y contar con colaboradores felices que estén motivados a realizar su trabajo de manera eficiente, con buena actitud y enfocados en mejorar la calidad de atención al cliente.

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

Implementar estrategias en la gestión del factor humano, administrado por Santos Egoavil Esau David S.R.L., para mejorar la calidad del servicio de reparto de los productos del portafolio de Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A., por medio de Transportes 77 S.A. en la Ciudad de Ayacucho, con el objetivo de que los clientes de las zonas de Huanta, Quinua, Pacaycasa, Iguain, Huamanguilla, Luricocha y Pampacangallo reciban una excelente atención por parte de la tripulación de reparto, al recibir los productos solicitados en sus respectivas tiendas; logrando así, alcanzar los estándares de calidad que Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A. exige para la atención de sus clientes.

1.3.2 Objetivos Específicos

Para conseguir que el personal de reparto logre las competencias operativas y humanas, que cada puesto necesita, y para alcanzar los estándares de calidad necesarios para la atención de los clientes de Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A., debemos implementar las siguientes estrategias, que garantizarán la correcta administración del factor humano del equipo de reparto Santos Egoavil Esau David S.R.L. designado en el Centro de Distribución de Ayacucho, dando el valor que corresponde a cada puesto de trabajo, para obtener colaboradores que conozcan lo importante que son ellos y el trabajo que realizan

para la empresa; lo cual, los motivará a esforzarse por alcanzar la calidad de servicio que deben brindar, enfocándose en la satisfacción del cliente.

Las estrategias propuestas son las siguientes:

- **Diseñar un proceso de reclutamiento y selección:** Logrará optimizar la búsqueda y adquisición de talentos, con la finalidad de contar con colaboradores que cumplan con las competencias que cada puesto necesita, para alcanzar los objetivos y garantizar la calidad de servicio a los clientes; así Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A. contará con un equipo de reparto que brinde un servicio homogéneo que alcance los indicadores de calidad deseables para la satisfacción de los clientes.
- **Diseñar un programa de inducción:** Logrará facilitar la integración de los nuevos colaboradores y garantizará un eficiente desempeño en los puestos desde el primer día de trabajo, así que Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A. contará con colaboradores que conozcan la importancia de sus funciones y los pilares organizacionales desde el primer día de trabajo, teniendo como prioridad la excelencia en el nivel de servicio que deben brindar a los clientes durante su proceso de atención en el reparto de productos.
- **Designar un responsable para velar por la calidad del servicio:** Asegurará un líder que se encargue del acompañamiento del equipo de reparto, para mantener un buen desempeño, identificar oportunidades de mejora, establecer capacitaciones e implementar estrategias para la eficacia de los procesos; ya que es indispensable, contar con un responsable para realizar el feedback del personal, corregir errores y evitar la fuga de talentos; logrando que, Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A. cuente con un personal de reparto que alcance los estándares de calidad bajo el acompañamiento de un líder; para lo cual, proponemos se establezca una nueva posición de Supervisor de Calidad, que asuma esta responsabilidad desde el Centro de Distribución de Ayacucho.
- **Diseñar el plan de capacitación:** Logrará desarrollar las competencias técnicas y humanas que cada puesto requiere para optimizar el proceso de reparto, así Unión de

Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A. contará con colaboradores autónomos de clase mundial que aseguren la satisfacción del cliente en su proceso de reparto; puesto que, contará con las habilidades y conocimientos que necesitan para brindar una excelente atención.

- **Ejecutar una evaluación de desempeño:** Ayudará a identificar a los colaboradores que no logren alcanzar las metas y estándares de calidad que Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A. exige para la satisfacción de sus clientes, con el fin de ayudar a los colaboradores deficientes a desarrollar las competencias que requieren para realizar correctamente su trabajo y conseguir que el 100% del personal este apto para cada puesto.

1.4 Justificación e importancia de la investigación:

Debemos resaltar la importancia de invertir en el personal que representa a la organización, que es el contacto directo con el cliente; asimismo, dar el valor que corresponde a todos los puestos de trabajo desde los operativos hasta los gerenciales.

La tripulación de reparto es el último eslabón en el proceso, pero el más importante, ya que son los responsables de representar y cuidar la imagen de Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A. con su servicio, realizando la entrega de los productos en buen estado y de manera cordial a los clientes; por tanto, debemos prestar mayor atención en la gestión del factor humano de este equipo, ya que a través de ellos logramos con los clientes lo siguiente:

- **Satisfacción:** Los clientes satisfechos tienen la tendencia de realizar más seguido sus compras, lo que aumentará nuestras ventas.
- **Fidelización:** Fidelizar a los clientes nos asegura que nos prefieran frente a nuestros competidores.
- **Publicidad:** Los clientes pueden hacernos publicidad a través de su recomendación, lo que atraerá nuevos clientes.

Al lograr que se optimice la administración del factor humano del equipo de reparto en el Centro de Distribución de Ayacucho, Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston

S.A.A. contará con personal capaz de lograr los objetivos que exige AB-Inbev, asegurando un servicio de calidad, atención cordial y además adecuado para que los clientes se sientan satisfechos y tengan confianza en el personal y en la empresa. Esto ayudará en el nuevo proyecto de ampliar el portafolio de productos ofrecidos; ya que, ahora Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A. está implementando productos de consumo masivo en su portafolio a través de BEES Marketplace, donde el objetivo principal es volverse cada vez más relevantes para sus clientes y proporcionar a los puntos de ventas todos los productos que necesitan, no sólo los que producen.

Asimismo, contar con un personal debidamente capacitado y motivado, asegura que se cumplan los protocolos de seguridad en el trabajo y concientice la importancia de sus funciones, asumiendo con buena disposición la responsabilidad de manipular y entregar correctamente los productos, para garantizar la calidad en la atención, tanto de los productos como en el servicio brindado en la entrega, ofreciendo a los clientes confiabilidad, seguridad, y empatía.

Finalmente, también se justifica nuestra investigación con los siguientes puntos:

1.4.1 Factibilidad

Los recursos con los que actualmente cuenta la organización establecen los procesos a seguir para mejorar la gestión del factor humano del equipo de reparto, ya que se cuida la imagen de Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A. en el mercado a través de sus clientes, la empresa Transportes 77 S.A. implementará estrategias para el reclutamiento, selección, inducción, retención y evaluación de desempeño de los colaboradores.

1.4.2 Viabilidad

A través de un trabajo en sinergia entre la empresa Transportes 77 S.A. y el equipo del Centro de Distribución de Ayacucho se logrará que la tripulación de reparto le de mayor importancia al mejorar la atención que brindan a los clientes y realizar la entrega de productos, logrando así mejorar sus competencias humanas para la satisfacción de los clientes, no solo por los productos recibidos de Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A.

1.4.3 Relevancia

A través de la implementación de estrategias para los procesos de reclutamiento y selección, inducción, retención y evaluación de desempeño en la gestión del factor humano, se podrá conocer el nivel de satisfacción en la atención recibida por la tripulación de reparto, la cual obtuvo resultados deficientes en los últimos meses, siendo esto lo que motivó nuestra investigación y la implementación de estrategias para obtener la calidad de servicio que Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A. exige a tener en cuenta.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Teóricos

2.1.1 Antecedentes Internacionales sobre selección, inducción y retención

David (2006) en su investigación de posgrado, tuvo como objetivo general conocer los parámetros y la ubicación de nuevos colaboradores para ejecutar la política con la que la empresa trabaja. Los instrumentos utilizados fueron encuestas elaboradas en tres partes, las cuales evaluaron por separado los programas de reclutamiento, selección e inducción de personal. El Diseño metodológico utilizado fue una descripción y buscaba cuantificar con exactitud los talleres de reclutamiento, selección e inducción de nuevos talentos que se contratan en la institución educativa, después hacer modificaciones con la finalidad de perfeccionarlos y ajustarlos a la política y proyectarlos en dicha institución. Se concluye que, si no se cuenta con un instructivo que maneje las políticas que se deben tener en cuenta en el progreso de talleres de reclutamiento, selección e inducción de nuevo personal, crea en la empresa una mayor inversión de dinero, tiempo y de colaboradores responsables de realizar los talleres a los nuevos talentos.

Aldi (2018) en su investigación de pregrado, nos enseña la importancia de conservar a los colaboradores eficaces que son necesarios en cada uno de los procedimientos empresariales, operacionales y monetarios, para fomentar la realización de metas empresariales y crecimiento humano del personal de trabajo. El instrumento de recolección de datos fue una encuesta de 18 ítems con opción de pregunta cerrada, conectadas a las características del proceso de inducción. El diseño metodológico empleado fue de enfoque cuantitativo y de tipo descriptivo, esta investigación deduce, analiza e infiere lo que arrojan los resultados, comprende toda la recopilación estadística, tabulación e interpretación de información. Se concluye que, existe una correlación entre la inducción y el desempeño de los nuevos trabajadores, desde el momento que el nuevo talento labora en la organización, necesita un conocimiento formal de sus funciones, para un buen desempeño en su centro de labores.

Ortiz (2018) en su investigación de pregrado, investiga la influencia del proceso de inducción en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A. El instrumento utilizado fue el cuestionario, se realizó por medio de ítems

cerrados con el propósito de tener datos precisos y novedosos, después de aplicar el instrumento mencionado, se procedió a analizar los resultados para ayudar a sacar los puntos finales del estudio como son las conclusiones y recomendaciones de la investigación para brindar una resolución al tema de estudio. Se concluye que, si no existe un proceso de inducción adecuado se da paso a que existan falencias en los colaboradores de la empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A., ya que, si no se les brinda la información necesaria antes de integrarse al puesto de trabajo no alcanzarán el desempeño esperado, pues la falta de información no les permite tomar buenas decisiones, ni sentirse cómodos o seguros en su área, afectando también el crecimiento empresarial.

Báez (2017) en su investigación de pregrado, propuso redactar un documento de inducción y bienvenida enfocado en los nuevos talentos que ingresan a la empresa AIG-Metropolitana de Seguros y Reaseguros S.A., donde se trate puntos como datos históricos, antecedentes, bienvenida de las principales autoridades, razón de ser, visión, ventajas, servicios que brinda, organigrama, responsabilidades y funciones de los mandos de todos los departamentos, con el propósito de conformar un solo equipo con objetivos y metas empresariales, para proporcionar una conexión más cercana de los colaboradores con su política y su forma de ver la empresa. Los instrumentos utilizados fueron una encuesta, con el propósito de recoger información estadística que corrobore que existe una urgencia para redactar un documento de inducción para todos los colaboradores. El Diseño metodológico empleado fue de enfoque cualitativo de tipo exploratorio, el contexto en el cual se buscó información no debe desvincularse con la persona que está ejecutando el estudio. Se concluye que, la identidad de una empresa es correspondiente con el procedimiento de inducción que establezca, siempre y cuando el área de recursos humanos prepare a los expertos para asumir las nuevas obligaciones de acuerdo con los requerimientos de la organización.

Mina (2015) en su investigación de posgrado, logró especificar y valorizar los procedimientos que utilizan las organizaciones sobre atracción y retención de talento humano en una empresa IT en Argentina. Los instrumentos utilizados fueron cuestionarios digitales (a partir de la herramienta Google Forms). El Diseño metodológico fue de enfoque cualitativo, para saber los requerimientos del tema de investigación. Se aplicaron entrevistas a expertos, técnicos y personas de mandos superiores, de diversas áreas, que trabajan en organizaciones de IT. Las técnicas proyectivas que fueron usadas en este estudio requerían

que los colaboradores den su punto de vista sobre las organizaciones donde trabajan. Se concluyó sobre el estudio que, el sector de IT argentino sigue elevándose y se espera que siga así para los próximos años, ya que es un sector con alta demanda de personal y busca conocer las necesidades de sus colaboradores.

2.1.2 Antecedentes Nacionales sobre selección y retención

Ahumada (2019) en su investigación de posgrado, su finalidad fue establecer la correspondencia entre las variables selección y desarrollo organizacional de la oficina general de procesos de gestión del talento humano del Ministerio de Agricultura y Riego en 2016. El instrumento empleado fue el cuestionario para las variables de estudio con una escala de Likert. El diseño metodológico fue el inductivo porque utiliza y relaciona los hechos particulares, siendo inducido de lo particular a lo general. Las conclusiones de la investigación fueron que, existe una correlación significativa entre la variable selección del personal y la variable desarrollo organizacional.

Portuondo (2018) en su investigación de posgrado, su finalidad fue establecer la correspondencia entre las variables de estudio, selección de talento humano y desempeño laboral, de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Veintiséis de Octubre en 2018. Los instrumentos de recolección de datos fueron el cuestionario y la guía de entrevista. El diseño metodológico utilizado fue no experimental, ya que no se tocaron las variables de la investigación en correspondencia con los resultados presentados, y es de enfoque transversal, debido a que junta la información en un Intervalo de tiempo. Se concluyó que, existe una correlación entre el proceso de reclutamiento y desempeño, ya que ejecutar un reclutamiento eficaz da como resultado un desempeño efectivo en los colaboradores.

Guevara & Villanueva (2019) en su investigación de pregrado, su finalidad fue establecer la correspondencia sobre las variables selección y desempeño del personal en la empresa Tiendas Exclusiva S.R.L. de Cajamarca en 2019. El instrumento utilizado fue una encuesta, que contó con un análisis de acuerdo con la escala de Likert, validado por la opinión de expertos en la materia. El Diseño metodológico empleado fue el correlacional, el cual es una investigación que tiene como finalidad calificar la correspondencia que tiene dos o más definiciones, jerarquías y elementos en una circunstancia independiente. Se concluye de la investigación que, no existe similitud entre la variable selección y desempeño, ya que la

selección no tiene una conexión global con respecto a la variable de desempeño en la empresa investigada; sin embargo, pese a que no exista un óptimo proceso de selección se demuestra que los colaboradores logran un buen desempeño.

Benavides (2020) en su investigación de pregrado, su finalidad fue establecer los indicadores de retención y cuál tendría mayor relevancia para los puestos de alto rango y coordinaciones de la empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. en 2018. Para aplicar el instrumento de recolección de información se redactaron 20 preguntas, sobre temáticas como compensación, desarrollo y formación, estabilidad laboral, salario emocional, ambiente laboral, equipos e insumo de trabajo. El diseño metodológico fue no experimental, transversal-descriptivo. Se concluye que, el factor de retención con mayor valor para puestos gerenciales y coordinaciones de la empresa investigada es la estabilidad laboral.

2.1.3 Antecedentes Locales sobre evaluación del desempeño

De la Cruz (2009) en su investigación de pregrado, su finalidad fue evaluar las estrategias para estimular al personal y los programas establecidos actúan positivamente en el rendimiento laboral de la nueva administración del talento humano en entidades bancarias de Huamanga. Los instrumentos utilizados fueron el cuestionario-encuesta y guía de entrevista. El diseño metodológico utilizado fue de tipo descriptivo con enfoque explicativo, ya que describe las circunstancias sobre el problema en un determinado tiempo y espacio; también, porque se detalla el papel de la motivación y los incentivos en el rendimiento laboral de los colaboradores sobre una nueva administración del talento humano en entidades bancarias de Huamanga. Se concluyó de la investigación que, el rendimiento de los colaboradores en las entidades de Huamanga, mejora significativamente por acciones que motiven a los colaboradores y por los diversos programas que existen en la empresa como: Premios personales, veracidad en los ascensos y los incentivos de productividad.

Linares (2017) en su investigación de pregrado, su finalidad fue calificar la gestión por competencias y establecer un ranking de desempeño laboral en la empresa Maestro Perú de Arequipa, Lambramani. Los instrumentos con los cuales se recolectó la información fueron la entrevista, la encuesta, la ficha de observación y el cuestionario. El diseño metodológico empleado fue de tipo descriptivo, experimental. Se concluye de la investigación que, conforme a la descripción hecha de la jerarquía de funciones en los puestos de trabajo, el

nivel inferior establecido lo tiene el Asistentes de Bodega(2.90) y el nivel superior esta dado a las jefaturas de sección y sección de cajas, como inspector y coordinación con puntuaciones de 3.73, 3.73 y 3.72.

Coronado, Martínez & Velarde (2021) en su investigación de posgrado, su finalidad fue crear un plan de gestión y calificar el desempeño de los colaboradores, enfocados en las estrategias organizacionales de la Unidad de Transporte y Minería Agunsa, Perú. Para esta investigación el instrumento que se utilizó fue una entrevista semiestructurada, su diseño metodológico es de enfoque cualitativo, y de diseño fenomenológico. Se concluye de la investigación que, se concretó la finalidad de la investigación por medio de un plan de gestión y calificación del desempeño analizado en el capítulo 6. Este sistema se encuentra enfocado en la estrategia que la empresa emplea, ya que pone de manifiesto las características generales y específicas sobre cada uno de los puestos de la organización.

2.2 Definiciones Teóricas

2.2.1 Reclutamiento y Selección

2.2.1.1 Definición

Según Vallejo (1996) el proceso de reclutamiento, selección e integración del talento humano es el conjunto de actividades administrativas orientadas a proveer, de manera eficiente y a un precio idóneo, de personal competitivo a una organización buscando un balance entre lo que el trabajador desea y lo que la empresa busca. Este proceso agrupa candidatos con solicitudes de empleo de manera eficiente para que puedan alcanzar una vacante en la empresa, es todo lo que implica el reclutamiento, además de seleccionar a los candidatos que son considerados aspirantes en diferentes segmentos como personal sin experiencia, desempleados, subempleados y empleados de empresa para promoción a puestos disponibles.

Diaz (2008) los términos reclutamiento y selección son dos conceptos independientes, pero que se encuentran conectados entre sí. Por su parte se podría decir que el reclutamiento es el proceso en el cual la empresa trata de captar posibles candidatos que cumplan con los requisitos que el puesto exige para ejercer una determinada función. Asimismo, es

importante que antes de iniciar algún proceso para reclutar personal es primordial tener claras las competencias del puesto, así como las funciones que el candidato va a realizar con el objetivo de establecer una estrategia de reclutamiento mucho mejor.

2.2.1.2 Objetivo

Según Llanos & Sánchez (2019) los objetivos del reclutamiento de personal son ofrecer mejores oportunidades de empleo generados dentro de la misma empresa; brindar a la empresa los candidatos suficientes e idóneos que cumplan las competencias que un cargo exige y por último actualizar constantemente los portales de empleo de tal manera que se encuentre los Curriculum vitae idóneos cuando la ocasión lo amerite.

López (2010) el objetivo de la selección de personal es obtener al candidato correcto para desempeñar un determinado cargo, teniendo en cuenta sus aptitudes y su adaptabilidad a las diferentes situaciones que se presentan. La selección de personal no es algo que se tenga que hablar por separado, pues es un complemento dentro de los sistemas administrativos de gestión de personal.

2.2.1.3 Modelos

Según Veintimilla & Velásquez (2017) manifiesta que los modelos de reclutamiento y selección de personal son los siguientes:

- **Modelos de selección tradicional:** Este modelo se basa en tres herramientas que son hoja de vida, entrevista y referenciales personales, los cuales son primordiales al momento de la selección, ya que están en lo más alto para tomar una decisión y se podrá conocer si el aspirante posee el perfil necesario y la experiencia que el puesto busca en el candidato, una vez analizados todos estos aspectos, se procede a contratar al personal seleccionado.
- **Modelo de selección por competencia o estratégico:** Este modelo enfoca su experimento en lo que el candidato es capaz de hacer en un tiempo determinado, para lo cual se debe tener en cuenta el pensamiento estratégico, y la proactividad ya que implica mayor estrategia y el conocimiento de las potencialidades el cual da más garantía a lo que las personas pueden lograr en un puesto dentro de la organización.

- **Modelos de selección de personal (Modelo de Chiavenato):** Se debe seguir un procedimiento estricto con el objetivo de que el personal sea más eficaz en el desarrollo de sus funciones. Dicho modelo nos ayuda a seleccionar un candidato teniendo como objetivo asegurar que el desempeño de dicho candidato dentro del área en la cual se desenvuelve y asignar un determinado cargo de acuerdo con la experiencia y el conocimiento que el candidato presenta.

- **Modelo de Werther Jr.:** Dicho formato se fundamenta en la entrevista como principal medio que tiene el departamento de recursos humanos para determinar la idoneidad de un candidato a un puesto. Este modelo se cimienta en 8 aspectos importantes, como el envío de solicitudes, test personales, charlas para seleccionar al mejor candidato, corroboración de referencias y documentos, examen general de salud, charla con la autoridad de mayor rango, análisis del puesto a ocupar y finalmente el contrato, donde se cierra todo este proceso.

- **Modelo de Gómez Mejía:** Este modelo se basa en una revisión exhaustiva de cada una de sus etapas para seleccionar al mejor candidato, puesto que, por medio de este procedimiento, podemos calificar a los candidatos de forma personal o colectiva, sin medir el lapso de tiempo que esto conlleve. Las etapas en las que fundamenta su desarrollo son la búsqueda de nuevos requerimientos, reclutar, recepción de nuevos candidatos, pruebas de preselección, entrevista, calificación, toma de decisión, contratación, adhesión y seguimiento del nuevo colaborador.

2.2.1.4 Características

Según Chiavenato (2001) citado en Ramírez (2019) las características del reclutamiento y selección son:

Características del reclutamiento:

- **Investigación interna sobre las necesidades:** Tenemos que investigar lo que la compañía necesita a corto, mediano y largo plazo, asimismo detectar sus metas, misión, visión y que nuevo aporte podrían brindar a la compañía, la finalidad de esta

etapa es corroborar lo que la empresa requiere en el nuevo personal, de acuerdo con los perfiles, quien sería el candidato ideal para encajar en la organización.

- **Investigación externa del mercado:** Esta investigación está orientada a diferenciarse por segmentos de acuerdo con un exhaustivo análisis y estudio.
- **Definición de las técnicas de reclutamiento a implementar:** La definición de las técnicas que se implementarán dependerá mucho del tipo de cargo que un aspirante desea ocupar, para facilitararlo, es importante realizar un análisis de cargos en cuanto al contenido, metodología del trabajo, relaciones sociales, tecnología a manejar y todos los recursos disponibles que se pretenden poner a disposición del aspirante.

Características de la selección:

- **Un proceso de comparación:** Se realiza una comparación de los requisitos del cargo y el perfil y características que los aspirantes presentan. Los requisitos involucran el análisis y la descripción del cargo y el perfil surge como consecuencia de aplicar técnicas de selección.
- **Un proceso de decisión:** Es un proceso complejo, ya que varios candidatos pueden cumplir o tener diferentes perfiles, que pueden encajar con lo que la empresa busca, pero la decisión final es siempre de la empresa que contratará desde del departamento de recursos humanos.

2.2.2 Inducción

El proceso de inducción es esencial en una organización, ya que a través de este los nuevos colaboradores logran integrarse y familiarizarse con la organización a fin de minimizar sus temores y ansiedades, lo cual permite generar rápidamente un sentido de gratitud y permanencia para que un desempeño eficaz desde el primer día.

2.2.2.1 Definición

Según Vallejo (1996) el proceso de reclutamiento, selección e integración del talento humano es el conjunto de actividades administrativas orientadas a proveer de manera

eficiente y a un precio idóneo, de personal competitivo a una organización, buscando un balance entre lo que el trabajador desea y lo que la empresa busca. Este proceso agrupa candidatos con solicitudes de empleo de manera eficiente para que puedan alcanzar una vacante en la empresa, es todo lo que implica el reclutamiento; además, de seleccionar a los candidatos que son considerados aspirantes en diferentes segmentos como personal sin experiencia, desempleados, subempleados y empleados de empresa para promoción a puestos disponibles.

Diaz (2008) los términos reclutamiento y selección son dos conceptos independientes, pero que se encuentran conectados entre sí. Por su parte se podría decir que el reclutamiento es el proceso en el cual la empresa trata de captar posibles candidatos que cumplan con los requisitos que el puesto exige para ejercer una determinada función. Asimismo, es importante que antes de iniciar algún proceso para reclutar personal es primordial tener claras las competencias del puesto, así como las funciones que el candidato va a realizar con el objetivo de establecer una estrategia de reclutamiento ideal.

Cane (1997) nos enseña que, una vez seleccionado el nuevo colaborador, las organizaciones deben introducirlo al puesto de trabajo brindándole toda la información básica para su buen desempeño, como requerimiento fundamental para que desde el primer día sea una persona productiva; también, define que la inducción es el primer paso para lograr un compromiso duradero. Los programas de inducción son un medio para brindar información a los nuevos colaboradores a fin de integrarlos, de modo que con ese conocimiento se transformen en una parte productiva de la fuerza laboral, tan rápido como sea posible. También manifiesta que la inducción es un procedimiento idóneo para que el colaborador descubra de una forma innovadora a la empresa. Los nuevos talentos muestran una actitud proactiva, ganadora y se encuentran poseídos de una vitalidad increíble hacia la nueva empresa, por eso la inducción es una posibilidad ideal para cultivar nuevas emociones en el colaborador, con el propósito de obtener ventajas en la organización, ya que la primera impresión no solo logrará el buen desempeño del trabajador, sino también el logro de objetivos de la institución, porque si un colaborador se siente orgulloso y/o afortunado de ser parte de la organización va a mantener un buen desempeño para asegurar su permanencia.

Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2008) también mencionan al programa de inducción como un proceso de socialización de los nuevos colaboradores, por lo que se considera importante para tener una empresa más competente con el fin de mantener y aprovechar al máximo el talento de los colaboradores que con mucho esmero se han elegido. Las organizaciones deben tener en cuenta la manera de relacionarse, ya que como manifiestan los estudiosos en recursos humanos, las organizaciones deben optar por un procedimiento sistematizado si anhelamos que los colaboradores sean personas competentes. Por otro lado, existe cierto temor por parte del colaborador al trabajar en una empresa que es nueva para él o ella. Finalmente, manifiestan que la inducción es un procedimiento a través del cual, los recientes colaboradores son añadidos en la organización, en su área y en sus funciones de trabajo, donde también se debe tener en cuenta lo que la empresa anhela de ellos como nuevos ingresos a la organización, motivándolos en las dificultades que puedan tener en el desarrollo de sus funciones.

Finalmente, en uno de los textos de mayor divulgación en América Latina en materia de gestión, Koontz y Weihrich (1994) manifiestan que la inducción se tiene que realizar para ganar competencias y habilidades en el trabajo, admitir funciones adecuadas, teniendo en cuenta las políticas, normativas y valoraciones del equipo dentro de la organización.

2.2.2.2 Ventajas

Según Grados (2013) manifiesta que, si se brinda una inducción adecuada a todos los colaboradores, enfocados en las funciones, se obtendrían las siguientes ventajas:

En la organización:

- Disminuye el costo de los procesos de reclutamiento y selección, ya que una adecuada inducción reduce la rotación de personal; por tanto, será menor el presupuesto para la adquisición de nuevos talentos.
- Se identifican temas específicos para capacitación del personal, debido a que durante el proceso de inducción se evidenciaran las falencias de los nuevos colaboradores en un momento dado.

- El proceso de inducción podría considerarse como la primera evaluación del nuevo colaborador, para medir su desempeño e identificar sus oportunidades de mejora.
- El nuevo colaborador se familiariza rápidamente con las políticas de la organización y esto le permite alinear sus objetivos personales con los de la organización.
- Tiene un compromiso ético con la empresa, identificándose en todo momento, reacciona de manera favorable para optimizar su trabajo, teniendo en cuenta sus propias necesidades y las necesidades de sus compañeros dentro de su área de trabajo.
- Genera un sentido de pertenencia que facilita su integración a los equipos de trabajo y mejora el clima laboral.
- Al conocer la importancia de sus funciones puede mejorar y automatizar los procesos dentro de la organización.
- Mejora la comprensión de las políticas para que puedan cumplirse adecuadamente.

Sobre las funciones del puesto:

- Logra que el colaborador ejecute sus funciones con gran destreza, teniendo en cuenta una gran confianza al momento de realizarlas.
- Previene malentendidos en cuanto a la forma de ejecutar el trabajo y sobre el plazo para realizarlas.
- Modifica el comportamiento del colaborador, renovando sus emociones y su forma de pensar a favor sus funciones y de la empresa.
- Elude cuestionamientos sobre las políticas, reglamentos o temas legales; logra altos patrones sobre calidad y proporción de lo que produce.

- Reduce el porcentaje de percances y eleva el porcentaje de cumplimiento sobre las reglas que se deben tener en cuenta al momento de trabajar.

2.2.2.3 Desarrollo

Bermúdez (2011) asegura que las definiciones hechas por los estudios en recursos humanos y personas con experiencia en el campo de gestión del talento humano en las organizaciones establecen que es de vital importancia recibir a nuevos talentos por medio de procedimientos elaborados, llevados a cabo y calificados de acuerdo con los indicadores de la organización. Dicho procedimiento es llamado inducción generalizada o socialización empresarial. La inducción no solo debe brindar información de la empresa, sino una estrategia de adaptación completa para el colaborados, teniendo en cuenta lo siguiente:

- Saber los datos de la organización como su estructura interna, razón de ser, proyección a futuro, metas, aspectos éticos, lineamientos normativos, etc.
- Saber quiénes conforman la organización como jefes, compañeros de trabajo, área de sinergia.
- Solucionar ciertas incertidumbres que se tenga en la ejecución del procedimiento de inducción.
- Tener un control del personal que se encuentra en el procedimiento de inducción.
- Evaluación final que permitirá verificar los resultados del proceso y los puntos a reforzar posteriormente.

2.2.3 Retención del Talento

2.2.3.1 Definición

Según Valle (2006), la retención del personal es la última y más reciente etapa en el desarrollo de la función de recursos humanos, tiene un enfoque proactivo donde se plantea el reconocimiento hacia las personas pues se considera que son el elemento más esencial para el éxito de la empresa, principalmente porque pueden ser fuente de ventaja competitiva

para sí misma; es decir, implica distinguir cuál de las 4 perspectivas conocidas escoge seguir una organización, el nivel de integración entre la dirección estratégica y el área de recursos humanos pueden dar mejores soluciones.

Según Martínez et al (2018) manifiestan que la retención del talento es un aspecto muy relevante para cualquier empresa que se manifiestan en dos razones, la primera es que aplicar la rotación es muy caro para la empresa, y que los colaboradores más destacados generan confianza en la organización. Existen diferentes métodos y herramientas que se tienen en cuenta para retener al personal como por ejemplo contratar de manera oportuna, perfeccionar las habilidades empresariales, puntos de vista rutinarios sobre metas fijas, desarrollar el planeamiento estratégico profesional de los colaboradores y el empleo de instrumentos y descripción para cuantificar oportunamente el progreso de ellos en la organización.

2.2.3.2 Objetivo

Según Valle (2006), son 4 los objetivos fundamentales para que una organización se oriente hacia la retención del talento humano:

- **Integración y participación:** Se trata de lograr que todo el personal se sienta comprometido con el cumplimiento de los objetivos de la organización. El propósito es orientar la conducta hacia la satisfacción de diversas demandas de la compañía.
- **Rendimiento:** Mejorar la calidad o excelencia de todas las acciones que debe cumplir el personal con el objetivo de lograr las metas que se proponga.
- **Flexibilidad:** La finalidad del personal se encuentra en su flexibilidad contractual, funcional y salarial, pues traerá como consecuencia el logro de la flexibilidad productiva y económica de la organización.
- **Innovación:** Dada la necesidad de convertirse en una compañía competitiva surge la necesidad de disponer de personas creativas e innovadoras. Asimismo, implica innovar en políticas que desarrollen técnicas nuevas e inclusión de nuevas tecnologías.

Desde el punto de vista de Larios (2020) citado en Ulrich (2003) nos dice que, para tener objetivos claros en cuanto a la retención de personal, se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Poseer formatos modernos para dirigir la gestión del talento humano.
- Conservar opiniones y puntos de vista de manera acelerada.
- Los jefes, gerentes y supervisores tienen un papel fundamental en la organización, ya que deben poseer la actitud para guiar e interceder a los colaboradores de ser necesario.

Asimismo, según Palomo (2013) el objetivo de la retención del talento humano es crear una cultura organizacional donde los valores y la ética de las personas sean claves a la hora de crear vínculos emocionales, lo que a su vez implique que el personal este motivado a ofrecer más de lo que le pide su organización.

2.2.3.3 Modelos

Según Valle (2006) existen los siguientes modelos:

Modelo de la matriz Odiorne: Utiliza 2 dimensiones (crecimiento/cuota) que evalúan el rendimiento actual y su potencial de crecimiento en dentro de la empresa. Por ello, se identifican 4 grupos de trabajadores:

- **Estrella:** Son trabajadores cuya contribución actual y potencial son claves para aportaciones futuras.
- **Al límite:** Trabajadores cuyo rendimiento actual es base para el éxito, pero su capacidad de desarrollo es baja.
- **Problema:** Trabajadores que muy a pesar de ser capacitados y mostrar potencial, simplemente tienen un rendimiento por debajo de lo esperado.

- **Inútiles:** Estos trabajadores implican un reto mayor para el área de Recursos Humanos pues el objetivo es convertirlos en empleados estrella o invitarlos a adoptar otras posiciones.

Modelo Ciclo de vida de evolución de los RRHH: En este modelo se pueden distinguir 4 etapas de evolución del personal:

- **Despegue:** Corresponde a los primeros años de la vida laboral del personal, donde lo que se hace es aprender y el rendimiento es relativamente bajo.
- **Crecimiento:** El colaborador a debido desarrollar competencias profesionales y tiene la capacidad para trabajar con cierta autonomía y asumiendo responsabilidades.
- **Madurez:** Es la etapa más fundamental puesto que permite identificar al personal que puede ser relanzado y capaz de realizar acciones que le ayuden a su propia evolución.
- **Declive:** El personal muestra una obsolescencia de sus conocimientos por lo cual se puede considerar un personal para reciclaje.

Ambas herramientas o métodos nos serán útiles para diagnosticar a nuestro personal y poder identificar la política de Recursos Humanos a desarrollar, pero sobre todo son importantes pues la finalidad es elegir una estrategia con la cual se llevará a cabo su planificación de retención y/o capacitación.

2.2.3.4 Características

Según Chiavenato (2009) las características para que el proceso de retención de personal sea eficiente se debe a lo siguiente:

- **Mayor adaptación:** Se busca la adaptación rápida del personal hacia sus nuevas funciones con la finalidad de también ser flexibles.

- **Mayor permanencia:** El personal que se encuentre satisfecho con su trabajo garantiza su permanencia y compromiso.
- **Mayor fidelidad:** El personal que cree que la organización se preocupa por su desarrollo profesional y personal tiene como consecuencia la fidelidad hacia su “benefactor”.
- **Mejor clima:** Aplicar programas o procesos de retención tiene como efecto multiplicador la mejora del clima organizacional.
- **Mayor satisfacción:** Tanto de clientes externos como de clientes internos (personal) ya que la clave es encontrar el equilibrio ente su vida laboral y personal.

Estas características son de mucha importancia y son el reflejo de aplicar estrategias o políticas enfocadas en el desarrollo de capacidades que vamos encontrando en cada área o departamento de una organización.

2.2.3.5 Dimensiones

Según Chiavenato (2009) los dimensionamientos para poder retener al personal deberían ser:

- **Desempeño:** No solo es importante las capacidades técnicas, sino, también la dedicación o habilidad para cumplir con las tareas encomendadas. La importancia de la proactividad es simplemente vital para poder tener la intención de retener a los colaboradores.
- **Resultados alcanzados:** Esta información la debemos obtener de la evaluación de desempeño de cada colaborador, pues como hemos mencionado el objetivo es retener “talentos” y ello implica que estén comprometidos con el cumplimiento de las metas que son solicitadas por la compañía.

Ambos aspectos son necesarios para determinar el rendimiento eficaz y eficiente del personal en su trabajo.

2.2.4 Evaluación del desempeño

2.2.4.1 Definición

Según Martínez (2003) evaluar el desempeño es un proceso constante y coherente de estudio analítico, que autoriza poner de manifiesto valoraciones y puntos de vista sobre las funciones de los colaboradores en la organización en un lapso estimado de tiempo, con el propósito de integrar las metas de la empresa con las del colaborador.

Al enfocarnos en la definición de evaluación de desempeño consideramos a los autores Baruch y Harel (1993) quienes en su concepto nos dicen que es “el proceso que mide el desempeño del empleado y es importante tener bien identificado qué se evalúa, quién evalúa, qué procedimiento de evaluación utilizar y cómo comunicar los resultados de la evaluación.

2.2.4.2 Objetivos

Los objetivos que se logran alcanzar con la evaluación de desempeño son los siguientes:

- **Motivar:** El proceso de evaluación debe motivar al colaborador a alcanzar los objetivos y meta establecidos no solo del área sino de la empresa en general, es por ello la importancia de recibir el feedback oportuno y estimulante para que el colaborador avance con entusiasmo y energía explotando al máximo su potencial.
- **Fomentar el desarrollo personal:** El crecimiento es completo cuando además del crecimiento profesional la evaluación de desempeño incluye aspectos que fomenten el desarrollo de los colaboradores y el mejoramiento de la organización. Debe permitir un crecimiento integral e identificar las necesidades de los colaboradores, para ofrecer iniciativas que fomenten su crecimiento personal y bienestar, incentivar la colaboración, promover un excelente clima de trabajo, desarrollar una forma de vida sana e impulsar el bienestar dentro del área de trabajo.
- **Brindar pruebas validas, morales y evidentes:** Según este criterio, evaluar el desempeño es un argumento con el cual, los colaboradores entienden los requerimientos y restricciones dentro de sus funciones, ya que si un empleado no progresa en el desarrollo de sus funciones se puede tomar la iniciativa de volver a

reclutar personal con la capacidad de ejecutar lo que el puesto y la organización le demanden.

- **Brindar datos porcentuales:** Desde este criterio, cada empleado toma en consideración que los datos arrojados se tienen en cuenta para realizar un parangón sobre el desempeño de sus funciones con el de sus compañeros, esto favorece a dar una respuesta 100% verídica y confiable en todo momento que permita medir el avance y/o cambio de resultados.
- **Proporcionar una evidencia de procesos de promoción, pago y reconocimiento no discriminatorio:** Las evaluaciones deben ser consistentes, regulares y no discriminatorias y garantizar una medición equitativa de la contribución de cada colaborador al logro del trabajo.

2.2.4.3 Aplicación

Para aplicar una evaluación de desempeño, debemos tener en cuenta los siguientes puntos:

- **Establecer objetivos:** Saber qué estrategias necesita implementar en su organización y que espera el colaborador, tratar de ajustar el punto de lo que se ambas partes buscan.
- **Realizar preguntas específicas:** Al crear la encuesta, lo primero que se debe considerar es la estructura de la empresa, adaptar dicho instrumento a favor del grupo de trabajo, como gerentes, jefes y subalternos.
- **Lenguaje claro:** En las interrogantes que se plantean en la encuesta, se debe emplear palabras fáciles de interpretar, evitando que pueda conectarse con algún aspecto desconocido o discriminatorio para los colaboradores.
- **Diseño y estructura de la encuesta:** Aplicar una encuesta debe ser de manera rápida y sencilla, la duración no debe exceder 15 minutos, ya que si toma más tiempo existe la posibilidad de generar una respuesta inconclusa o a medias; además, se sugiere

incluir interrogantes cerradas y abiertas para que el encuestado responda de manera pausada y exista un balance sobre los datos que se quieren obtener.

2.2.2.4 Modelos

Los modelos de evaluación de desempeño son los siguientes:

- **Evaluación 360 grados:** Este es un concepto más equitativo de la evaluación, en este modelo no solamente el jefe está facultado para calificar al subalterno, sino que el subalterno también tiene la oportunidad de calificar a su jefe y a la organización.
- **Modelo de evaluación de desempeño basado en la satisfacción del trabajador:** Este modelo se centra en la satisfacción del trabajador, un trabajador autorrealizado y feliz, será un trabajador altamente productivo.
- **Modelo de evaluación del desempeño por incidentes críticos:** Se centra en la idea de que las personas poseen características extremas y particulares en su personalidad, que los llevan a obtener resultados positivos o negativos en el trabajo.
- **Modelo de evaluación por costes:** En este modelo el empleado no puede ser un gasto y su desempeño será evaluado desde la concepción costo-beneficio, cuánto cuesta el empleado a la organización y que beneficio o retribución obtiene la organización.
- **Modelo de evaluación de desempeño por competencias:** Se centra en la medición de las competencias previamente establecidas para cada cargo, en el modelo de gestión por competencias, tomando en cuenta cómo aporta su trabajo en el logro de los objetivos de la organización. Este modelo evalúa las competencias clasificadas bajo cada una de las siguientes categorías, asignando una calificación a cada una de las competencias, de acuerdo con:
 - **Habilidades y destrezas:** Capacidad adquirida de ejecutar labores.

- **Cualidades de la personalidad:** Rasgos de su carácter que le predisponen a realizar cierto tipo de tareas.
- **Actitudes:** Inclinação de la persona a realizar cierto tipo de labores.
- **Conocimientos:** Información adquirida de forma teórica o empírica que se constituye en la base cognitiva que le permite a la persona desarrollarse.

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 Hipótesis General

Hi: Al implementar estrategias para mejorar la gestión del factor humano del equipo de reparto, lograremos cumplir con los estándares de calidad que requiere Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A. para la atención a sus clientes, por las siguientes razones:

- ✓ Captar nuevos colaboradores con vocación de servicio.
- ✓ Desarrollar las competencias humanas de todos los colaboradores (nuevos y antiguos).
- ✓ Evitar la fuga de talentos.
- ✓ Motivar el logro de objetivos.

3.2 Hipótesis Especificas

Hi: Si se define un proceso de reclutamiento y selección se podrá captar candidatos que cumplan con el perfil establecido de cada puesto, lo que optimizará el proceso al descartar candidatos no aptos y se logrará la contratación de colaboradores competentes enfocados en la atención al cliente y logro de objetivos.

Hi: Si se ejecuta un programa de inducción lograremos que los nuevos colaboradores cuenten con las herramientas que requieren para ser eficientes desde el primer día de trabajo, evitando errores y alcanzando una rápida integración que permitirá un óptimo trabajo en equipo bajo los lineamientos de la cultura organizacional.

Hi: Si se establece una estrategia para la retención del talento podremos fidelizar a los colaboradores, evitando la alta rotación de personal que perjudica la gestión de reparto, a través de incentivos económicos y personales que cubran las expectativas de los colaboradores.

Hi: Si se realiza un plan de acompañamiento se podrá mantener un buen desempeño a través de la evaluación de desempeño que permita identificar las oportunidades de mejora de cada

colaborador orientándolo al logro de objetivo y complementando su desarrollo profesional con capacitaciones que desarrollen las competencias humanas que se requieren en la atención al cliente.

3.3 Variables de Estudio

- **Variable dependiente:** Competitividad a través de la mejora.
- **Variable independiente:** Selección de personal.

Tabla 1: Estrategias en el factor humano para mejorar el servicio de reparto

“Implementación de Estrategias en el Factor Humano para mejorar el servicio de reparto de los productos del portafolio de la Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A. por medio de la Empresa de Transportes 77 S.A. en la Ciudad de Ayacucho, 2021”.				
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
Problema General Existe una mala calidad en el servicio de reparto de los productos del portafolio de Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A. por la compañía de Transportes 77 S.A. en la	Objetivo General Implementar estrategias en el Factor Humano para mejorar el servicio de reparto de los productos del portafolio de la Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A. por medio de la Empresa de	Hipótesis General Si se implementa estrategias de gestión de personas adecuadamente se podrá mejorar la calidad del servicio de reparto de los productos del portafolio de la Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston	Variable dependiente: Competitividad a través de la mejora. Variable independiente: Selección de personal.	Enfoque: Cualitativo Diseño de Investigación: Investigación-Acción. Población: Personal de reparto del Centro de Distribución de Ayacucho de la empresa de Transportes 77

<p>ciudad de Ayacucho; por tanto, debemos implementar estrategias para asegurar que los clientes de Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A. reciban un servicio de calidad al recibir sus productos por el equipo de reparto.</p> <p>Problemas Específicos Definir un proceso de reclutamiento y selección, para que los colaboradores cumplan con las</p>	<p>Transportes 77 S.A. en la Ciudad de Ayacucho, 2021.</p> <p>Objetivos Específicos Definir un proceso de reclutamiento y selección, para contar con colaboradores que cumplan con las competencias requeridas en cada puesto.</p> <p>Ejecutar un programa de Inducción que permita a los nuevos colaboradores una rápida integración y eficiencia en el desempeño de sus puestos de trabajo.</p> <p>Realizar un plan de</p>	<p>S.A.A. por medio de la Empresa de Transportes 77 S.A. en la ciudad de Ayacucho 2021.</p> <p>Hipótesis Especificas Hi: Si se define un proceso de reclutamiento y selección, se podrá contar con colaboradores que cumplan con las competencias requeridas en cada puesto.</p> <p>Hi: Si se ejecuta un programa de inducción, se podrá permitir a los nuevos colaboradores una rápida integración y eficiencia en el desempeño de sus puestos de trabajo.</p>		<p>S.A. (30 colaboradores).</p> <p>Instrumento: Encuesta Entrevista</p>
---	--	---	--	---

<p>competencias requeridas en cada puesto, ya que la falta de un proceso de reclutamiento y selección conlleva a contratar colaboradores deficientes que no cumplen con las competencias requeridas del puesto. Los nuevos colaboradores presentan problemas al realizar su trabajo durante las primeras semanas, ya que no reciben lineamientos claros de sus funciones desde el</p>	<p>acompañamiento a los colaboradores, con el fin de mantener un buen desempeño, identificar oportunidades de mejora, establecer capacitaciones e implementar estrategias para la eficacia de los procesos. Establecer una estrategia para la retención del talento, que evite la alta rotación del personal a fin de fidelizarlos y conservar a los colaboradores que demuestren buen desempeño y brinden aportes para la mejora de los procesos.</p>	<p>Hi: Si se realiza un plan de acompañamiento a los colaboradores, se podrá mantener un buen desempeño, identificar oportunidades de mejora, establecer capacitaciones e implementar estrategias para la eficacia de los procesos e incentivos por su desempeño. Hi: Si se establece una estrategia para la retención del talento, se podrá evitar la alta rotación del personal a fin de fidelizarlos y conservar a los colaboradores que demuestren buen desempeño</p>		
---	--	---	--	--

<p>primer día de trabajo.</p> <p>No se realizan seguimientos al desempeño de los colaboradores, lo que conlleva a que no se sientan motivados a cumplir sus objetivos.</p> <p>No se tiene identificado a los colaboradores con mejor desempeño; por tanto, no es posible fidelizarlos lo que conlleva a una alta rotación de personal y fuga de talentos.</p>		<p>y brinden aportes para la mejora de los procesos.</p>		
---	--	--	--	--

3.4 Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación es de enfoque cualitativo porque se ha recopilado datos a través de las encuestas realizadas con grupos intactos, con esta clase de diseño los individuos no se escogen aleatoriamente, ni se emparejan, ya que se encuentran agrupados antes de ejecutar la investigación. Asimismo, se ha considerado técnicas cualitativas para implementar los procesos de selección de personal, inducción, retención y evaluación de desempeño, a través de un análisis profundo y reflexivo de los significados subjetivos e intersubjetivos que forman parte de las realidades estudiadas en la gestión del talento humano.

Teniendo en cuenta un diseño de Investigación – Acción, ya que las personas participantes han ayudado en todo el proceso de forma activa, brindando la información requerida para nuestra investigación, las proposiciones teóricas se crean a partir de los datos obtenidos dentro de su contexto.

3.5 Instrumento de Recolección de datos

3.5.1 Encuesta Rate My Delivery (RMD)

Realizada por Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A. desde enero del 2021, que permite medir la satisfacción del cliente al recibir sus productos por el personal de reparto.



Ilustración 3: Encuesta Rate My Delivery

Inmediatamente después de finalizar la entrega de sus productos, el cliente recibe una encuesta de satisfacción, que llega como una ventana emergente a través de POP-UP, que es parte del APP BEES con la que cuentan nuestros clientes para realizar sus pedidos, donde pueden calificar de 1 a 5 estrellas la atención de nuestro personal de reparto, siendo 1 muy malo y 5 muy bueno (Anexo 1).

- **Observación y análisis de encuesta existente:**

En base a la información recopilada de las encuestas realizadas de enero a octubre del Centro de Distribución de Ayacucho y podemos resumir lo siguiente:

- Hemos identificado que de enero a octubre ningún equipo de reparto ha podido lograr la meta de 4.85 en la encuesta Rate My Delivery (RMD), que mide la satisfacción del cliente al recibir sus productos.

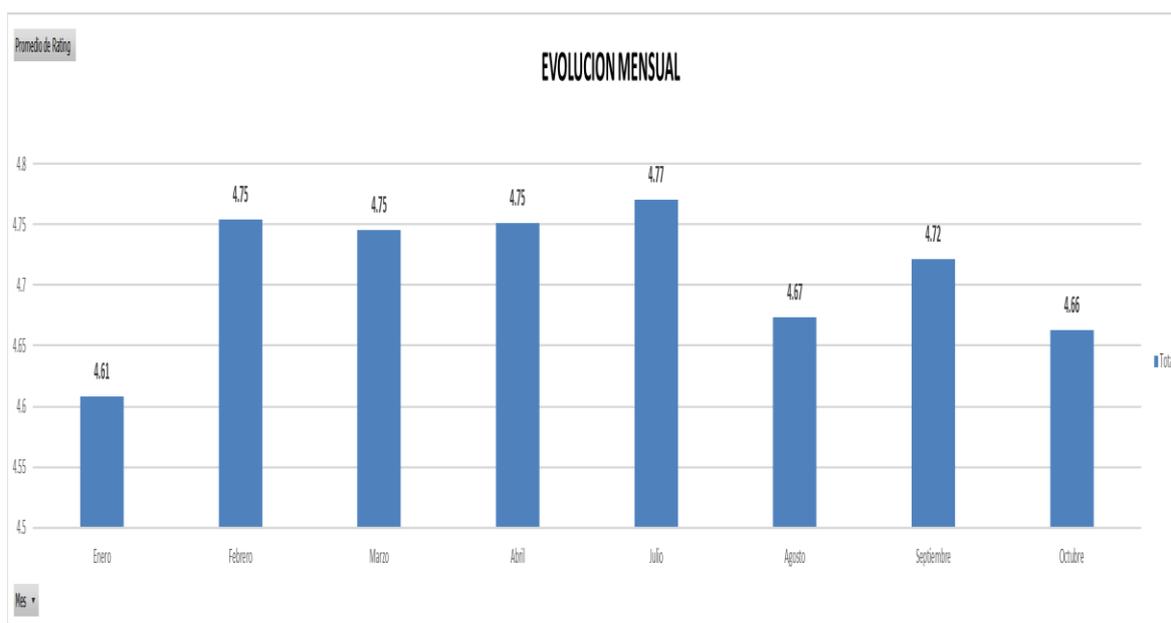


Ilustración 4: Evaluación RMD enero-octubre 2021

- Hemos identificado que ningún equipo de reparto llegó a la meta del 75% de clientes que realizaron la encuesta, debiendo promover que todos los clientes realicen la encuesta RATE MY DELIVERY.

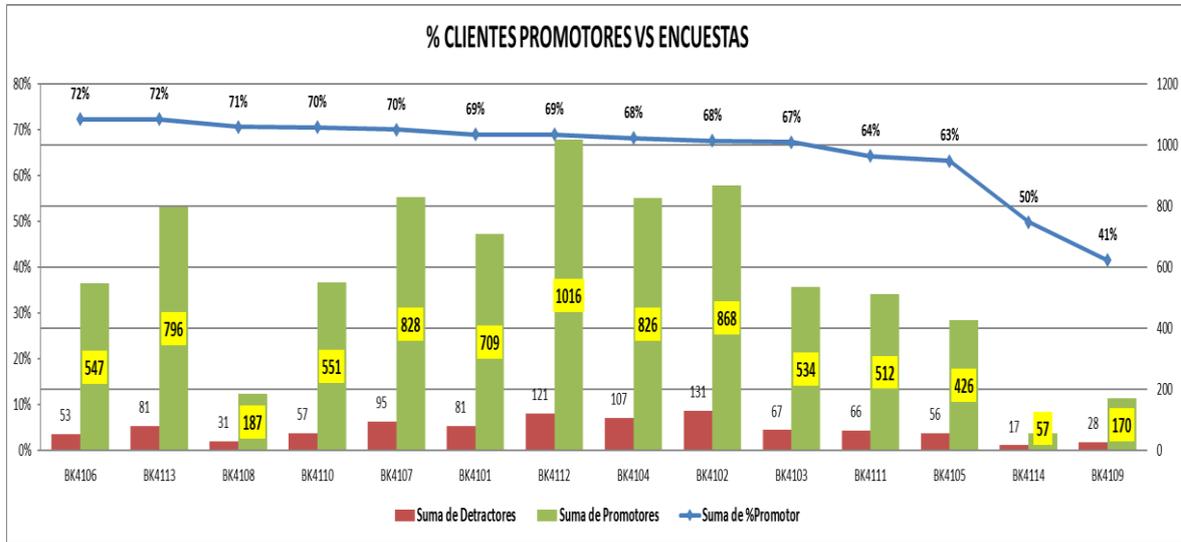


Ilustración 5: Porcentaje de clientes encuestados por equipo de reparto

- Hemos identificado que, en base a los clientes insatisfechos con la atención al recibir sus productos, el 6.4% corresponde a incidencias directas con el personal de reparto y el 4.2% a otro inconveniente con las áreas de sinergia.

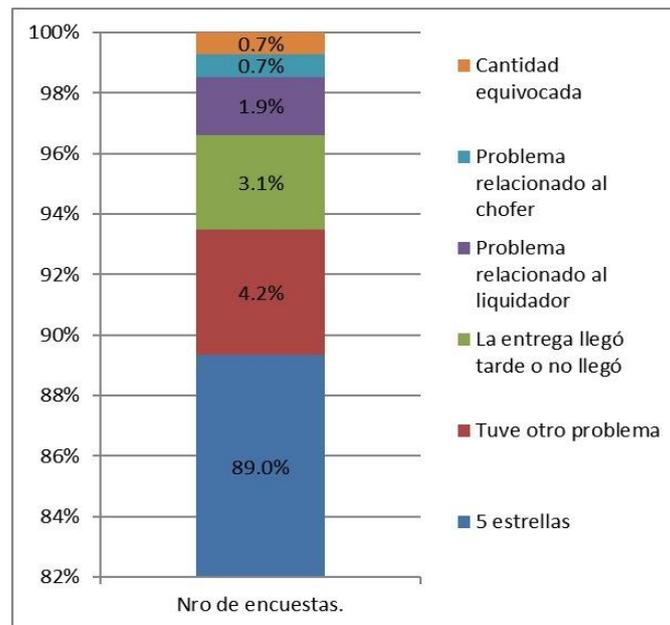


Ilustración 6: Resultados Encuesta RMD enero-octubre 2021

3.5.2 Entrevista a clientes insatisfechos

En el mes de enero de 2022, 87 clientes realizaron la encuesta RATE MY DELIVERY, de los cuales 39 clientes calificaron entre 1 a 3 estrellas la atención recibida por el equipo de reparto; por tal motivo, a fin de identificar cuáles son las deficiencias en la atención del equipo de reparto, para sustentar nuestra investigación con autorización de Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A., procedimos a comunicarnos para realizar una entrevista vía telefónica con 33 clientes, considerando las siguientes preguntas (Anexo 2):

- **¿Considera que el personal de reparto que le entrega su pedido lo atiende bien?**
- **¿Qué cree que debe mejorar el personal de reparto para brindarle una mejor atención?**
- **¿Considera que necesitamos preparar mejor al personal de reparto?**
- **¿Ha identificado una mala práctica por del equipo de reparto?**

Podemos identificar las siguientes deficiencias basada en la amabilidad y la paciencia, que ha coincidido en las respuestas de los encuestados:

- No son pacientes al interactuar con el cliente, se muestran incómodos al tener que explicar las boletas; asimismo, no están dispuestos a esperar que el cliente haga la verificación de los productos recibidos, generando que el cliente no pueda realizar su reclamo inmediato en caso haya recibido un producto en mal estado o incompleto. Este tipo de eventos que se han podido identificar, son las principales causas de insatisfacción del cliente pues le genera pérdida de tiempo y dinero, ya que debe comunicarse con su vendedor o una línea de reclamos, quienes le solucionarán el inconveniente como mínimo hasta su próxima entrega.
- No son amables; es decir, los clientes manifiestan que el personal realiza la entrega de forma correcta, pero esperan mayor amabilidad en la atención, ya que su actitud no es la deseable.

- No dejan las cajas en el lugar que el cliente solicita, ya que por la premura y cantidad de productos prefieren dejarlos en la puerta, sin considerar la satisfacción del cliente en la entrega.

3.5.3 Encuesta al equipo de reparto

El objetivo de esta encuesta ha sido identificar las preferencias y necesidades del equipo de reparto a través de las siguientes preguntas, con el fin de conocer al personal y tener en cuenta sus respuestas en el diseño de nuestras estrategias (Anexo 3):

Preguntas cerradas:

- **¿A través de qué herramienta te gustaría recibir información de cómo realizar correctamente tu trabajo?**

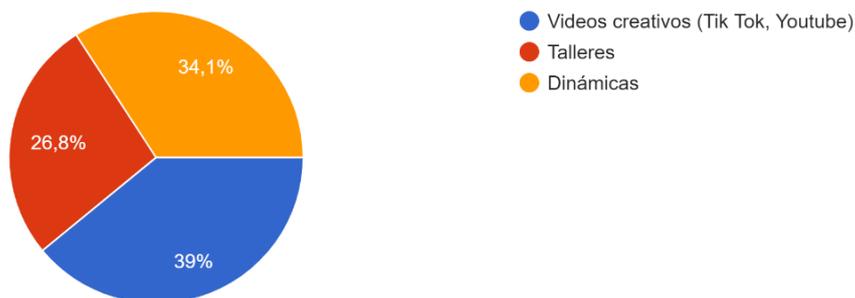


Ilustración 7: Encuesta reparto - Herramientas de Capacitación

- **¿Qué tipo de incentivos te gustaría recibir por llegar a tus metas mensuales?**

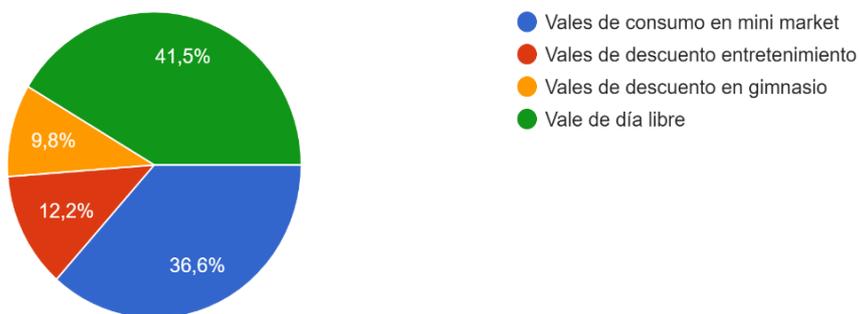


Ilustración 8: Encuesta reparto - Incentivos para reconocimiento

- **¿Cómo te gustaría que te ayuden a reconocer las oportunidades de mejora en las funciones que realizas**

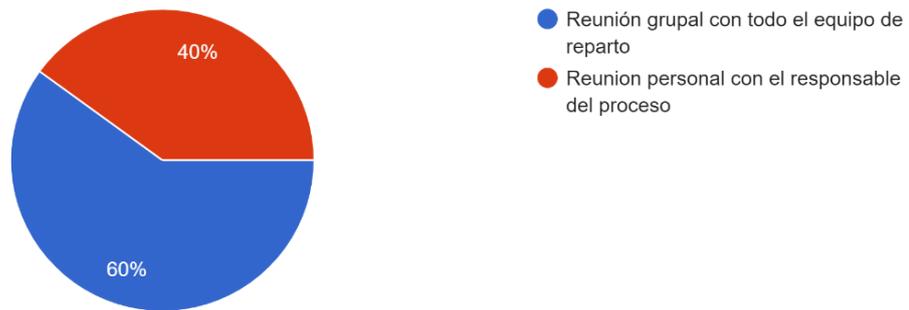


Ilustración 9: Encuesta reparto - Retroalimentación

- **¿Cada cuánto tiempo te gustaría recibir la información de cómo mejorar tu trabajo?**

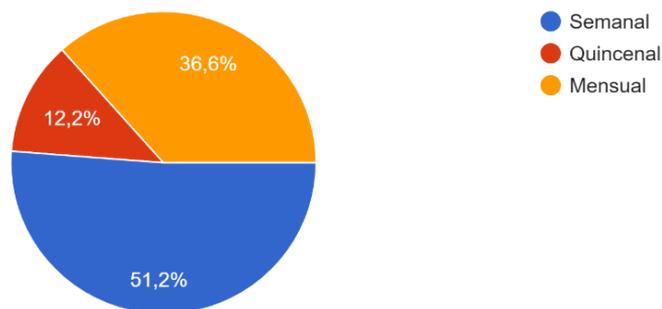


Ilustración 10: Encuesta reparto - Frecuencia de retroalimentación

- **¿Qué premio te gustaría recibir, si fueras elegido el mejor trabajador de la empresa?**

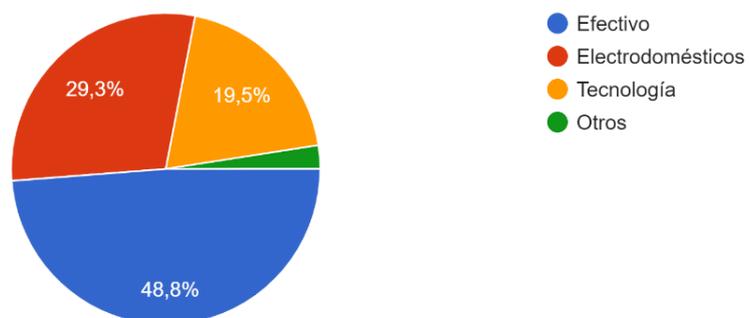


Ilustración 11: Encuesta reparto – Opciones de premio por reconocimiento

Preguntas abiertas:

- **Indícanos qué más te gustaría recibir de la empresa donde actualmente trabajas.**
- **Indícanos qué crees que debería mejorar la empresa para ayudarte en el desarrollo de tu trabajo.**

Con las cuales podemos resumir lo siguiente:

- El personal identifica la falta de capacitación para el correcto desempeño de sus funciones y están dispuestos a recibirlas a través de videos creativos, dinámicas y talleres para su rápida retención de información.
- Al personal le gustaría recibir incentivos adicionales a su sueldo como reconocimiento a su buen desempeño, a través de vales de consumo en minimarket y vales de día libre.
- El personal desea recibir un feedback que le ayude a mejorar su desempeño a través de reuniones semanales de forma grupal para recibir las instrucciones que les permitan realizar correctamente su trabajo.
- Al personal le gustaría recibir un premio en efectivo al ser considerado como el mejor trabajador. Cabe mencionar que, existe el Bono BEES; sin embargo, actualmente no lo perciben por no llegar a la meta, pero con las estrategias para mejorar la gestión del factor humano que estamos implementando, lograremos que cumplan con los objetivos para recibir el bono que solicitan y adicional a eso un premio en efectivo que desean para el que logre obtener el puesto del mejor trabajador del año.
- Los trabajadores también esperan mejoras en el ámbito más humano, que les permita tener mejoras en su cobertura de salud, ayuda en caso de tener un familiar enfermo, eventos que permitan la integración del personal y celebraciones de días festivos.

- Finalmente desean mayor apoyo durante su jornada laboral a través de un responsable que pueda dar respuesta inmediata en caso de incidencias, ayudar en los procesos rechazos y tomar en cuenta su versión en caso de existir quejas de los clientes.

CAPÍTULO IV: ANALISIS DE LA INFORMACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE PROCESOS A SEGUIR COMO PRODUCTO DE ESTA INVESTIGACIÓN

4.1 Análisis de la información

En base a la información obtenida, podemos identificar la deficiencia en la gestión del factor humano con el equipo de reparto administrado por la empresa Transportes 77 S.A. a través de Santos Egoavil Esau David S.R.L., ya que se enfocan únicamente en la parte operativa, que es cumplir con la entrega de los productos, pero no cumplen con cubrir las necesidades del personal ni con la satisfacción de los clientes; sin embargo, Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A. requiere mantener una imagen de calidad en el mercado para todos sus clientes, no solo cumpliendo con el reparto de productos sino con la calidad de servicio en la entrega de estos, para lo que requiere una mejor relación entre el personal y los clientes.

Debemos mencionar que, los colaboradores se encuentran insatisfechos, el equipo de reparto no llega a las metas establecidas del área, no reciben capacitaciones y no cuentan con un líder que los oriente para mejorar su trabajo, lo que los induce a cometer faltas en la calidad de atención que deben recibir los clientes, dada la mala gestión de personal que realiza la empresa Santos Egoavil Esau David S.R.L., que no conoce al personal y no cubre las necesidades que ellos requieren para realizar correctamente su trabajo; por tanto, estamos definiendo los procesos que deben implementar para lograr una adecuada gestión del factor humano de este equipo de reparto, que garantizará la calidad del servicio, orientando a los colaboradores a la calidad en la atención al cliente.

4.2 Descripción de Procesos

4.2.1 Reclutamiento y selección

Actualmente, Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A. y Transportes 77 S.A. no han definido un proceso con parámetros para la selección del personal tercerizado del equipo de reparto con el cual Santos Egoavil Esau David S.R.L. pueda alinearse; por tanto, no hay un control del proceso y se realiza con una breve entrevista previa antes de la contratación, sin evaluar las competencias del puesto.

Establecer los perfiles permitirá reclutar candidatos aptos para los puestos, definir las competencias necesarias ayudará optimizar el proceso para cubrir adecuadamente las vacantes disponibles en la organización; asimismo, establecer los canales de difusión de las ofertas laborales nos asegurará llegar a los candidatos idóneos.

Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A. tiene como pilar la satisfacción del cliente; por tanto, es indispensable que los puestos estén orientados a la atención del cliente, con el fin de adquirir colaboradores que cumplan con los estándares de calidad que cada puesto requiere.

4.2.1.1 Definición de fuentes de difusión:

Se propone utilizar las siguientes fuentes para la difusión del proceso de reclutamiento, con el objetivo de captar candidatos idóneos para el proceso:

- **Fuentes externas:**

- **Medios virtuales:** La publicación de ofertas de empleo en internet es un proceso de rápida difusión y bajo costo; por tanto, utilizaremos las siguientes plataformas COMPUTRABAJO, INDEED y BUMERAN, con el fin de captar candidatos que tengan manejo de la tecnología.
- **Medios físicos:** En la Plaza de Armas Huamanga es costumbre la publicación de anuncios y ofertas laborales en un mural a disposición del pueblo; por tanto, a fin de no romper con la tradición mantendremos la difusión por ese medio.

- **Fuentes internas:**

- **Personal de la empresa:** Apostamos por un programa de referidos; por tanto, difundiremos las vacantes disponibles y link de postulación con los colaboradores, a fin de que puedan informar a sus familiares y amigos interesados en ser parte del equipo de reparto, con lo que lograremos

promover la marca empleadora y captar candidatos deseosos de ser parte del equipo.

4.2.1.2 Definición de perfiles:

Santos Egoavil Esau David S.R.L. no cuenta con formatos para sus perfiles; por tanto, el formato propuesto ha sido diseñado en base a una selección de formatos revisados en nuestra investigación, para unificar la información y obtener un perfil detallado de acuerdo con el requerimiento de cada puesto, Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A. requiere que los puestos de liquidador, conductor y auxiliar de repartos cuenten con las competencias, funciones y responsabilidades que se detallan a continuación:

- **Perfil del puesto para liquidador de reparto:** Este puesto tiene mayor responsabilidad en el proceso de reparto, ya que es el responsable de iniciar y finalizar la entrega de los productos con el cliente.

Tabla 2: Perfil Liquidador de Reparto

PERFIL PUESTO LIQUIDADOR DE REPARTO		Versión	01
		Fecha Emisión:	
		Página	1 de 1
Unidad orgánica	Delivery		
Denominación del puesto	Liquidador de reparto		
Finalidad del puesto	Encargado de Iniciar y Cerrar el proceso de entrega de los productos según la hoja de ruta diaria.		
Mando	Supervisor de Empresario de Transportes/ Supervisor de Atención al Cliente		
Subordinación	No aplica		
Aspecto económico	Salario: s/1,700 - s/2,500 soles mensuales de acuerdo a evaluación Otros beneficios: almuerzo sujeto asistencia. Pasajes, si el retorno del mercado es después de las 8pm Bono BESS (depende del resultado de indicadores)		
Competencias para el puesto			

Básicas	Educación	Secundaria Completa	Genéricas	Valores	Responsabilidad
	Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> · Laboral: demostrable como despachador, liquidador o ayudante de almacén mínima de 6 meses. · Práctica: manejo de equipos electrónicos básicos 			Honradez
	Formación	· Curso de office (deseable)		Empatía	
	Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> · Sentido de orden y limpieza · Manejo y buenas prácticas de manipulación de carga · Manejo de efectivo 		Competencias	Orientación al cliente Orientación a resultados Comunicación asertiva Solución de conflictos Trabajo en equipo
Descripción del puesto					
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> · Cuidado del equipo de trabajo (smartphone e impresora), medios que permitirán registrar los importes de las cobranzas realizadas. 				
	<ul style="list-style-type: none"> · Registrar adecuadamente en el smartphone el odómetro de salida y retorno de la unidad asignada. · Realizar su trabajo alineado a la optimización de procesos de distribución · Revisar los documentos de salida: guías de despacho, documentos para el correcto transporte de la mercadería, Hoja ruta · Realizar las Liquidaciones de todos los pedidos programados · Gestionar la mejora o incremento de productividad. 				

		<ul style="list-style-type: none"> · Cumplir con los objetivos de la empresa, asegurar el cumplimiento de los despachos y recojo programados. · Cumplir con el proceso de modulaciones de pedidos. · Iniciar ruta en el sistema ROADMAP, coordinar las rutas de entrega para garantizar el despacho en óptimas condiciones. · Asegurar que los productos entregados sean almacenados en condiciones adecuadas dentro de los establecimientos. · verificar y asegurar que todos los documentos sean devueltos en su totalidad en la oficina de cuentas corrientes · Responsable de hacer cumplir los protocolos de Seguridad y Nivel de Servicio por parte del Conductor y Auxiliar · Participar activamente en las rutinas diarias en el horario indicado por la empresa. · Verificar las condiciones de descarga en el punto de venta (2dos pisos, sótanos, zonas sin acceso, etc.) · Liquidar en el centro de operaciones, todos los productos recogidos y/o devueltos, el dinero recaudado, así como los depósitos y cheques · Evaluar e informar diariamente al superior, las incidencias laborales y actos inseguros que se pueden presentar en el desarrollo del proceso de reparto. · Utilizar el MÉTODO SERVIR (seguridad, explicar, realizar, verificar, informar, recibir) en cada entrega.
Responsabilidades	Por importancia de su función	Mantener el buen servicio y estándar de calidad en la entrega de mercadería, cumpliendo con los procedimientos establecidos y asegurándose de realizar el correcto despacho y satisfacción a los clientes atendidos.
	Económica	Seguir el procedimiento para resguardar el dinero recibido en efectivo, dispositivos electrónicos de cobro y/o otros documentos de cobro de mercadería.
	Por relaciones	Trato cordial y educado con el personal interno y clientes de Backus
	Por seguridad de otros	<ul style="list-style-type: none"> • Reportar la necesidad de herramientas y EPPs necesarias. •

		Cumplir con las normas de seguridad vigentes • Resguardar los dispositivos instalados en cada unidad de transporte (cámaras, mecabebo-gps, cajas fuertes)
	Por información confidencial	Discreción en el manejo de rutas de despacho, clientes atendidos e información vinculada a su puesto.
Preparado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Fecha: Nombre: Cargo:	Fecha: Nombre: Cargo:	Fecha: Nombre: Cargo:

- **Perfil del puesto para Conductor:** Este puesto es exclusivo para conductores que cuenten con licencia de conducir A-IIB o A-IIIC.

Tabla 3: Perfil Conductor

PERFIL PUESTO CONDUCTOR		Versión 01 Fecha Emisión: Página 1 de 1
Unidad orgánica	Delivery	
Denominación del puesto	Conductor	
Finalidad del puesto	Realizar el transporte de mercadería, así como el cuidado y mantenimiento preventivo de la unidad de transporte entregado a su responsabilidad	
Mando	Supervisor de Empresario de Transportes/ Supervisor de Atención al Cliente	
Subordinación	No aplica	
Aspecto económico	Salario: s/1,500 - s/2,500 soles mensuales de acuerdo con evaluación Otros beneficios: almuerzo sujeto asistencia. Pasajes, si el retorno del mercado es después de las 8pm	

	Bono BESS (depende del resultado de indicadores)				
Competencias para el puesto					
Básicas	Educación	Secundaria Completa	Genéricas	Valores	Responsabilidad
	Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> · Laboral: demostrable como conductor de camiones mínima de 6 meses. · Práctica: manejo de equipos electrónicos básicos 			Honradez
	Formación	<ul style="list-style-type: none"> · Licencia de conducir A – IIB ó A – III C · Capacitación en cursos de vehículos pesados (deseable) 			Amabilidad
	Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> Manejo y aplicación de Técnicas de Mecánica Manejo y operación de equipo de trabajo Manejo de rutas de distritos de Ayacucho 			Autocontrol
				Competencias	Tolerancia
					<ul style="list-style-type: none"> Orientación al cliente Manejo a la defensiva Aprendizaje continuo Actitud positiva Trabajo en equipo
Descripción del puesto					
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> · Conducir el vehículo para transporte de los productos desde el almacén a los puntos de venta. · Verificar los niveles de gasolina, aceite, agua, líquido de frenos, transmisión y llantas, además de mantener en óptimas condiciones de limpieza el vehículo. · Llenar el formato CHEK LIST (mínimos vitales) antes de salir al mercado. · Informar oportunamente sobre alguna falla y gestionar la reparación en el taller. 				

	<ul style="list-style-type: none"> · Mantener vigentes los siguientes documentos (Licencia y DNI). Asimismo, revisar e informar a flota cuando la Tarjeta de circulación y Copia del seguro de vehículo necesiten renovación. · Cumplir con las rutas y horarios de entregas asignados por la planificación · Cumplir el Plan de Tráfico interior carga y descarga y respetar la capacidad de carga de los vehículos. · Registrar en ROADMAP los periodos de trabajo/descanso y kilómetros conducidos, así como conservar los recibos de combustible/peajes · Conocer y aplicar las normas referidas al cuidado de la llave del vehículo asignado a su cargo, así como la lista de verificación al salir de centro de distribución, incluye las reglas de conducir a la defensiva. · Conocimiento de las tareas más críticas de su rol y su impacto en los indicadores. · Realizar la metodología PAR (parar, analizar y retomar) al momento de estacionarse en cada punto de venta. Siempre realizar la vuelta 360°. · Utilizar el MÉTODO SERVIR (seguridad, explicar, realizar, verificar, informar, recibir) en cada entrega. 	
Responsabilidades	Por importancia de su función	Cumplir las normas y reglamentos de conducción de camiones (tamaño, peso, designaciones de rutas, aparcamiento y periodos de descanso), así como las políticas y procedimientos Backus
	Económica	No aplica
	Por relaciones	Trato cordial y educado con el personal interno y clientes de Backus
	Por seguridad de otros	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con las Políticas de seguridad y proceso ante accidentes, lesiones y una adecuada gestión de los riesgos. • • Conocer y aplicar el Plan de Emergencia en situaciones que lo ameriten

		<ul style="list-style-type: none"> • Reportar la necesidad de herramientas y EPPs necesarias. • Reportar actos o condiciones inseguras.
	Por información confidencial	Discreción en el manejo de rutas de despacho, clientes atendidos e información vinculada a su puesto.
Preparado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:	Fecha:
Nombre:	Nombre:	Nombre:
Cargo:	Cargo:	Cargo:

- **Perfil del puesto para Auxiliar de reparto:** Este puesto es el responsable de la carga y descarga de productos, siendo el apoyo del Liquidador en todo el proceso de reparto.

Tabla 4: Perfil Auxiliar de Reparto

PERFIL PUESTO AUXILIAR DE REPARTO		Versión	01
		Fecha Emisión:	
		Página	1 de 1
Unidad orgánica	Delivery		
Denominación del puesto	Auxiliar de reparto		
Finalidad del puesto	Realizar las actividades de carga y descarga de mercadería en el punto de venta a fin de evitar el deterioro y/o maltrato de la mercadería.		
Mando	Supervisor de Empresario de Transportes/ Supervisor de Atención al Cliente		
Subordinación	No aplica		
Aspecto económico	Salario: s/1,100 - s/1,200 soles mensuales sujeto a evaluación Otros beneficios: almuerzo sujeto asistencia. Pasajes, si el retorno del mercado es después de las 8pm		

		Bono BESS (depende del resultado de indicadores)			
Competencias para el puesto					
Básicas	Educación	Primaria Completa	Genéricas	Valores	Responsabilidad
	Experiencia	· Laboral: demostrable como auxiliar o ayudante de almacén mínima de 3 meses. · Práctica: con equipos electrónicos (deseable)			Honradez Amabilidad
	Formación	· No aplica		Competencias	Orientación al cliente Aprendizaje continuo Actitud positiva Trabajo en equipo
	Habilidades	Sentido de orden y limpieza Manejo y buenas prácticas de manipulación de carga Flexibilidad y aptitud física para cargar, agacharse, trepar y optimizar el espacio en las unidades			
Descripción del puesto					
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> · Verificar las cortinas del camión y el apilamiento correcto de los palets. · Apoyar en la revisión y cotejo de mercadería física, dar la conformidad del inventario y retornar al Centro de distribución · Mantener la cabina limpia y en orden, realizar la limpieza interna y externa del vehículo al termino de las operaciones. · Cumplir con los procedimientos de seguridad del Centro de Distribución (tránsito peatonal, ergonomía, uso EPPS, etc.) · Cumplir las políticas y procedimientos de SAM & LOTO · Utilizar el MÉTODO SERVIR (seguridad, explicar, realizar, verificar, informar, recibir) en cada entrega. · Asistir a rutina matinal y realizar los QUIZ de capacitaciones. · Contribuir y apoyar a las metas trazadas de la empresa y al cumplimiento diario de los indicadores de gestión de reparto. 				

Responsabilidades	Por importancia de su función	Mantener en buen estado y resguardada la mercadería, cumpliendo con los procedimientos establecidos y asegurándose de realizar el correcto despacho y satisfacción a los clientes atendidos.	
	Económica	No aplica	
	Por relaciones	Trato cordial y educado con el personal interno y clientes de Backus	
	Por seguridad de otros	<ul style="list-style-type: none"> • Reportar la necesidad de herramientas y EPP necesarias. • Acomodar correctamente la mercadería dentro de la unidad de transporte • Conocer el riesgo por resbalones tropezones y caídas para evitar incidentes o accidentes. • Conocer el Plan de emergencia 	
	Por información confidencial	Discreción en el manejo de información vinculada a su puesto. Conocer la política global de denuncia de irregularidades, línea de ética.	
Preparado por:	Revisado por:	Aprobado por:	
Fecha:	Fecha:	Fecha:	
Nombre:	Nombre:	Nombre:	
Cargo:	Cargo:	Cargo:	

Finalmente, tal como mencionamos líneas arriba, se requiere un líder en el Centro de Distribución para el equipo de reparto; por tanto, también se está considerando:

- **Perfil del puesto para Supervisor de Atención al Cliente:** A fin de asegurar el buen desempeño del equipo de reparto y alinearlos a la calidad del servicio.

Tabla 5: Perfil de puesto Supervisor de Atención al Cliente

PERFIL PUESTO SUPERVISOR		Versión	01		
		Fecha Emisión:			
		Página	1 de 1		
Unidad orgánica	Delivery				
Denominación del puesto	Supervisor de Atención al Cliente				
Finalidad del puesto	Supervisar, asesorar, resolver problemas y servir de enlace entre los subordinados y la alta dirección.				
Mando	Empresario de transporte(directo)/Jefa de transportes(indirecta)				
Subordinación	Tripulación de Reparto (Conductor, Liquidador y Auxiliar)				
Aspecto económico	Salario: s/2,500.00 - S/3,000.00 mensuales de acuerdo con evaluación Otros beneficios: almuerzo sujeto asistencia. Bono BESS (depende del resultado de indicadores) Pasajes, si el retorno del mercado es después de las 8pm				
Competencias para el puesto					
Básicas	Educación	Bachiller en Administración de Empresas, Recursos Humanos o carreras afines.	Genéricas	Valores	Responsabilidad
	Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> · Laboral: Experiencia en supervisión de personal, mínima de 2 años. · Práctica: Manejo de equipos de trabajo. · Experiencia en almacén y Aprendizaje continuo 			Honradez
	Formación	<ul style="list-style-type: none"> · Diplomado en Recursos Humanos (deseable) · Capacitación en cursos sobre Supervisión, 			Amabilidad
					Tolerancia
					Autocontrol

		Liderazgo, Trabajo en equipo.			
	Habilidades	Comunicación Toma de decisiones Resolución de conflictos laborales Delegación de funciones Empatía		Competencias	Orientación al cliente Orientación a resultados Trabajo en equipo Solución de conflictos Liderazgo
Descripción del puesto					
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> · Supervisar y capacitar al personal a su cargo. · Realizar reporte de seguimiento para el despliegue de indicadores diarios en rutina matinal. · Analizar e informar sobre el desempeño de los colaboradores. <ul style="list-style-type: none"> - Reinducción al personal que incumplen con las políticas de la cervecería. - Inspección diaria de 2 unidades en ruta. - Visitar a los clientes detractores de la encuesta RMD. - Participar en las reuniones de las distintas áreas del CD para temas de calidad y servicio. · Participar en la planificación estratégica y tareas diarias con supervisor de transporte. · Garantizar el cumplimiento de las políticas y la regulación de la empresa. · Actualizar los procesos según comunicación del CD. · Planificar métodos de aprendizaje para optimización de procesos. · Garantizar el uso del MÉTODO SERVIR (seguridad, explicar, realizar, verificar, informar, recibir) en cada entrega. 				
Responsabilidad	Por importancia de su función	Cumplir las funciones y reglamentos propios de su función de supervisor, así como las políticas y procedimientos de Backus			
	Económica	No aplica			

	Por relaciones	Trato cordial y educado con el personal interno y clientes de Backus	
	Por seguridad de otros	<ul style="list-style-type: none"> • Reportar la necesidad de herramientas y EPPs necesarias. • Reportar actos o condiciones inseguras. 	
	Por información confidencial	Discreción en las funciones de su despacho, clientes atendidos e información vinculada a su puesto.	
Preparado por:		Revisado por:	Aprobado por:
Fecha:		Fecha:	Fecha:
Nombre:		Nombre:	Nombre:
Cargo:		Cargo:	Cargo:

4.2.1.3 Pasos para del proceso:

Es importante tener en cuenta que, los puestos deben ser cubiertos a la brevedad, ya que por la dinámica de trabajo en la distribución de productos de Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A., no puede detenerse o retrasarse la distribución en ninguna de las zonas; asimismo, en las fechas de mayor venta como en carnavales, fiestas patrias, navidad, etc., se requiere personal temporal para cubrir la demanda de pedidos.

Paso 1: Publicación de oferta laboral

Realizar la publicación a través de las fuentes internas y externas establecidas, con la siguiente información:

Prestigiosa empresa requiere cubrir los siguientes puestos, para el equipo de reparto en las zonas de Huanta, Quinua, Pacaycasa, Iguain, Huamanguilla, Luricocha y Pampacangallo:

Chofer

Licencia de conducir A-IIB ó A-IIIC.

Con experiencia en conducción de vehículos pesados.

Manejo y aplicación de técnicas de mecánica.

Manejo y operación de equipo de trabajo.

Manejo de rutas de distritos de Ayacucho.

Liquidador

Manejo de aplicaciones informáticas.

Sentido de orden y limpieza.

Manejo y buenas prácticas de manipulación de carga.

Manejo de efectivo.

Auxiliar

Sentido de orden y limpieza.

Flexibilidad y aptitud física para cargar, agacharse, trepar y optimizar el espacio en las unidades.

Interesados acercarse a las 9 a.m. a la Av. Ejercito 1151, favor de tener en cuenta que el proceso de selección durará hasta las 11 a.m.

DISPONIBILIDAD INMEDIATA.

Ilustración 12: Publicación de Oferta Laboral

Paso 2: Selección de candidatos

Dada la rapidez con la que debemos de cubrir los puestos, es necesario que se realice el proceso de reclutamiento y selección en un solo día; por tanto, hemos considerado el siguiente cronograma para el desarrollo del proceso:

Tabla 6: Cronograma Proceso de Selección

Hora	Descripción
09:00 - 09:10	Dar la bienvenida a los candidatos y dirigiros a la sala que corresponda según el puesto.
09:11 - 09:20	Brindar los detalles del puesto a los candidatos, dando la opción de retirarse a los que no deseen continuar con el proceso.
09:21 - 09:40	Realizar la prueba de competencias a través de sus celulares, con el link que proporcionaremos solo a los que decidieron seguir con el proceso de selección. (Anexo 4)
09:41 - 10:00	Realizar dinámica grupal para identificar a los candidatos con mayor destreza para el trabajo en equipo.
10:01 - 10:30	Receso para tabular los resultados, donde invitaremos una botella de gaseosa mientras esperan.
10:31 - 10:40	Invitar a los seleccionados a otra sala y dar las gracias a los demás participantes indicándoles que tendremos en cuenta su información para próximos procesos.
10:41 - 10: 55	Proceder con la firma de contratos y agendar el proceso de inducción.

4.2.2 Proceso de Inducción

Actualmente Santos Egoavil Esau David S.R.L. no cuento con un proceso de inducción para los nuevos colaboradores de su equipo de reparto; sin embargo, por parte del Centro de Distribución se brinda una breve inducción verbal al nuevo personal de reparto, minutos antes de iniciar su primer día de trabajo, con los siguientes temas:

- **Seguridad:** Donde se explica como deber ser el desplazamiento dentro y fuera del CD.
- **Flota:** Donde se explica el cuidado y mantenimiento para las unidades (camiones); y, en el caso de los conductores se realiza una prueba de manejo dentro del Centro de Distribución.
- **Beneficios:** Donde se les explica el bono económico que recibirán si cumplen con la meta de la encuesta de Rate My Delivery.

Cabe mencionar que, dado el corto tiempo que se dispone para esa inducción, esta información no se brinda de forma detallada ni se refuerza con material impreso o virtual; por tanto, no es posible asegurar que cada nuevo colaborador haya obtenido la información necesaria para iniciar su primer día de trabajo, lo que los induce a tener que apoyarse en sus compañeros más antiguos para que de forma paulatina vaya obteniendo toda la información necesaria para su puesto.

Es indispensable un proceso de inducción estructurado, para que los nuevos colaboradores puedan familiarizarse rápidamente con sus funciones y equipo de trabajo; además, es necesario que el centro de trabajo brinde las herramientas que el colaborador necesita para su buen desempeño desde el primer día de trabajo.

4.2.2.1 Descripción del proceso:

Este proceso está diseñado para asegurarnos que los nuevos colaboradores conozcan sus beneficios sociales, económicos y los procesos a seguir durante su jornada laboral alineados con los reglamentos internos e indicadores de calidad de Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A.

Durante el proceso de inducción utilizaremos una presentación en Power Point (Anexo 5) donde cada responsable explicará de forma detallada la información requerida que los nuevos colaboradores deben conocer antes del primer día de trabajo; también, se brindarán los manuales de Procedimientos Operativos Estándar donde podrán aprender el paso a paso de las funciones que deben realizar y la Matriz De Consecuencias donde podrán identificar cuáles son las faltas que conllevan a amonestaciones o cese del contrato. Dichos manuales deberán ser leídos por los nuevos colaboradores, ya que deberán realizar una evaluación para corroborar que cada colaborador cuente con los conocimientos mínimos requeridos para iniciar su primer día de trabajo. Finalmente, el primer día de trabajo, el o los nuevos colaboradores serán presentados al equipo de reparto y áreas en sinergia por el Supervisor de Calidad del Centro de Distribución, con el fin de acelerar el proceso de integración y mantener un buen clima laboral, con el fin de que inicien sus labores con un desempeño óptimo, recibiendo oportunamente los conocimientos y herramientas que necesitan para desarrollar su trabajo enfocado a la excelencia en el servicio.

Tabla 7: Proceso de Inducción

Proceso De Inducción	
Dirigido a:	Tripulación de Reparto (Liquidador, Chofer y Auxiliar)
Responsables:	Asistenta social de SEED para explicar Beneficios Sociales.
	Jefa de Transporte de Centro de Distribución para explicar políticas internas de Backus. (T77)
	Champion de Seguridad de Backus para explicar las medidas de seguridad durante la jornada de trabajo.
	Supervisor de Atención al Cliente para explicar el flujo de reportes y metodología de trabajo.
Lugar:	Sala 1 del Centro de Distribución
Momento:	De 3 a 2 día hábil antes del primer día del trabajo.
Formas:	Presentación en PPT
Materiales:	Entrega digital e impresa de Procedimiento Operativo Estándar (SOP) - (Anexo 6): <ul style="list-style-type: none"> - Pre-Ruta que especifica los pasos a seguir para la salida de camiones. - Ejecución de Ruta que especifica el proceso de entrega de productos a los clientes. - Retorno de Unidades que especifica el reporte de actividades y entrega de caja chica.
	Matriz de Consecuencias – (Anexo 7)
Evaluación:	Prueba de conocimiento, que se podrá rendir hasta alcanzar el 100% de respuestas correctas.
Integración:	Presentación del equipo de trabajo en Centro de Distribución antes de iniciar labores a cargo del Supervisor.

Cabe mencionar que, el diseño de las SOPs se realizó en el transcurso de la tesis y fue puesto en marcha desde abril de 2022 dada a una auditoría interna del Centro de Distribución; forma parte de nuestra propuesta de inducción, donde establecimos la creación de manuales como material de soporte para los nuevos colaboradores.

4.2.2.2 Cronograma del proceso:

El proceso de inducción está dividido en 4 partes fundamentales, para lograr un óptimo desempeño de los nuevos colaboradores desde el primer día de trabajo y una rápida adaptación a la metodología y clima laboral:

Tabla 8: Cronograma Proceso de Inducción

Día	Descripción
Día 1	Finalizada la firma de contrato, se procederá con la inducción de beneficios y metodología de trabajo a cargo de los representantes de Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A., Transportes 77 S.A. y Santos Egoavil Esau David S.R.L., dicha inducción tendrá una duración de 1 hora, finalizando con la entrega de materiales que deberán ser leídos por cada colaborador.
Día 2	El colaborador deberá leer los materiales entregados (Procedimiento Operativo Estándar y Matriz de Consecuencias), para rendir la evaluación requerida antes de iniciar su primer día de trabajo. Esta evaluación tendrá la opción de ser realizada hasta obtener el 100% de respuestas correctas, con el fin de asegurarnos que el colaborador conozca la información que requiere para iniciar su trabajo.
Día 3	El primer día de trabajo, antes de iniciada la jornada laboral, se procederá a presentar a los nuevos colaboradores al equipo del Centro de Distribución, durante la breve reunión de Rutina Matinal que se realiza todos los días antes de la salida de camiones a las rutas correspondientes.
Día 4, 5 y 6	Acompañamiento activo del Supervisor de Calidad para dar atención inmediata a consultas o incidencias que se puedan presentar durante la adaptación del nuevo colaborador.

4.2.3 Plan Capacitación

Actualmente, Santos Egoavil Esau David S.R.L. no cuenta con un plan de capacitación para su personal; tampoco, Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A. y Transportes 77 S.A. habían previsto un plan de capacitación para velar por el desarrollo de competencias operativas y humanas necesarias para la excelencia del servicio. Sin embargo,

a raíz de la última auditoría en abril de 2022, Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A. identifica las deficiencias del personal de reparto y se encuentra evaluando estrategias para desarrollar las competencias que el personal de reparto necesita.

Es vital para toda organización un plan de capacitación, que asegure el desarrollo de competencias de cada colaborador para el buen desempeño de su trabajo, actualizar al colaborador y brindarle los conocimientos operativos y humanos que se necesitan teniendo en cuenta la rápida evolución de la tecnología los ayuda a ser más eficientes.

4.2.3.1 Descripción del plan

Dado que hemos identificado que, la mayor deficiencia se encuentra en la calidad del servicio que se brinda al realiza la atención del cliente, este Plan de Capacitación permitirá desarrollar las habilidades blandas de los colaboradores, con temas enfocados a desarrollar sus competencias en atención al cliente para complementar sus habilidades operativas con las habilidades sociales que el puesto requiere para la satisfacción de los clientes. Asimismo, no descuidamos la parte operativa, brindando temas estratégicos para reforzar la buena práctica de todos los procesos, con el fin de lograr operadores de clase mundial, con la autonomía para realizar correctamente su trabajo como requiere Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A. para la excelencia de su servicio.

Este Plan de Capacitación estará a cargo del Supervisor de Atención al Cliente que será el responsable de diseñará e impartirá los temas de forma estratégica con el personal, considerando los temas que hemos previsto establecer para lograr desarrollar las competencias, habilidades y conocimientos que cada puesto necesita para alcanzar la excelencia en la atención del proceso de reparto; puesto que, es importante, lograr la profesionalización de cada puesto de trabajo, dado que la calidad y la eficiencia permitirán aumentar la competitividad en el mercado.

Tabla 9: Plan de Capacitación

Plan de Capacitación	
Dirigido a:	Tripulación de Reparto (Liquidador, Chofer y Auxiliar).
Responsables:	Supervisor de Reparto para actualizar las competencias y desarrollar las habilidades blandas.
Lugar:	Centro de Distribución (CD).
Momento:	Una vez al mes, antes del inicio de la jornada laboral.
Formas:	Presentaciones en PPT
	Dinámicas de Grupo
	Uso de plataformas digitales como TikTok y Google Form
Materiales:	Afiches, plumones, papelógrafos, souvenirs y premios.
Temas:	- Comunicación asertiva.
	- Inteligencia emocional.
	- Escucha activa.
	- Habilidades de Negociación.
	- Herramientas tecnológicas.
	- Uso correcto de equipo de protección personal.
	- Reglas de tránsito vehicular dentro y fuera del Centro de Distribución.
	- Limpieza y desinfección de unidades.
	- Gestión del tiempo.
- Solución de problemas.	
- Otros.	
Evaluación:	Prueba de conocimiento que se podrá rendir hasta alcanzar el 100% de respuestas correctas.

4.2.3.2 Cronograma del plan:

Dado que la salida de caminos debe ser a las 6:00 a.m. sin retrasos, se ha previsto que 2 miércoles de cada mes se realicen las capacitaciones con el siguiente cronograma que permita impartir los temas brevemente, consolidando toda la información relevante en el proceso; con el objetivo de lograr que el aprendizaje sea amigable y eficaz en los colaboradores.

Tabla 10: Cronograma Plan de Capacitación

Hora	Descripción
06:00 - 06:05	Dar la bienvenida a los participantes.
06:06 - 06:25	Desarrollar el tema a tratar con la presentación de Power Point.
06:26 - 06:30	Compartir el link del Tik Tok con el video interactivo sobre el tema.
06:31 - 06:45	Compartir link con breve evaluación para verificar lo aprendido por los participantes.

4.2.3.3 Calendario del plan:

Considerando las competencias que cada puesto necesita para lograr colaboradores autónomos, líderes y con el propósito de la calidad en la atención, hemos establecido los siguientes temas que serán impartidos el primer y tercer miércoles de cada mes con el cronograma establecido:

Tabla 11: Calendario Plan de Capacitación

Calendario Anual	
Enero	Comunicación asertiva. Ejecución de entrega.
Febrero	Inteligencia emocional. Manipulación de cargas.
Marzo	Escucha activa. Seguridad vial.
Abril	Herramientas tecnológicas. Liderazgo.
Mayo	Habilidades de negociación. Prevención de enfermedades.
Junio	Uso correcto de equipo de protección personal. Pausas activas.
Julio	Reglas de tránsito vehicular dentro y fuera del Centro de Distribución.

	Características de calidad que deben cumplir los productos.
Agosto	Limpieza y desinfección de unidades. Clasificación de productos.
Setiembre	Gestión del tiempo. Gestión del conocimiento.
Octubre	Solución de problemas. Mínimos vitales para mi camión.
Noviembre	Seguridad y salud ocupacional. Alimentación saludable.
Diciembre	Prácticas seguras de trabajo. Prevención de lesiones.

4.2.4 Plan de Retención

Santos Egoavil Esau David S.R.L. no cuenta con un plan de retención para su equipo de reparto; sin embargo, desde 2020 Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A. ha tenido una transformación digital acelerada dada la coyuntura presentada (Covid 19), concretando en pocos meses iniciativas planeadas para los próximos cinco años, desarrollando con AB InBev la plataforma BEES, que es una interfaz que conecta el comercio electrónico con los clientes, donde se combina la excelencia logística de Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A. y Transportes 77 S.A., brindando a sus clientes la comodidad de realizar sus pedidos a través de este App BEES que representó en 2021 el 92% de la facturación total del canal tradicional.

Por tanto, Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A. estableció el Bono BEES en enero 2021, que tiene como finalidad motivar al equipo de reparto a cumplir con la meta de satisfacción al cliente a través de la encuesta Rate My Delivery, siendo este Bono la única estrategia para la retención del personal a la fecha.

Un Plan de Retención debe satisfacer a los colaboradores no solo en la parte económica, sino también, en sus diversas necesidades; para lo cual es necesario conocer al personal y diseñar las estrategias de retención en cuando a sus necesidades, con el fin de evitar la alta rotación que genera sobrecostos en procesos de selección e inducción.

4.2.4.1 Descripción del plan

Para establecer este Plan de Retención, hemos considerado las respuestas brindadas en la encuesta diseñada para el equipo de reparto, logrando satisfacer sus actuales requerimientos para que se sientan orgullosos y felices de ser parte de esta organización, motivados a realizar correctamente su trabajo para no dejar de ser parte de este equipo.

El equipo de reparto está conformado por personas entre 18 y 38 años que cuentan con educación básica, tienen hijos en edad escolar, disfrutan en realizar actividades al aire libre y valoran beneficios que contribuyan a su canasta familiar; por tanto, hemos considerado lo siguiente, adicional al Bono BEES:

Tabla 12: Plan de Retención

Plan de Retención	
Descripción	Objetivo
Pichangas mensuales	Fomentar la integración del equipo de trabajo, promover el deporte y eliminar el estrés.
Estamos contigo	Brindar soporte económico a los colaboradores que presenten emergencias médicas con sus familiares.
Iniciamos juntos el año escolar	Apoyar económicamente a los colaboradores en los gastos de estudio de sus hijos en edad escolar.
Celebración de días festivos	Recordar a los colaboradores lo importante que son para la organización al no pasar por alto fechas importantes como su cumpleaños, día del padre, día del trabajo, navidad y año nuevo.
Happy Hour Cumpleañero	
Premiamos tu compromiso	Reconocer el aporte que dan los colaboradores a la empresa al trabajar en días feriados y que perciban el agradecimiento de la empresa por su compromiso.
Te escuchamos	Dar soporte a los colaboradores resolviendo activamente sus inquietudes para su buen desempeño.
Difundimos tus logros	Reconocer permanentemente el buen desempeño de cada equipo de reparto y colaborador que logre los objetivos de la empresa; así como,

	los acontecimientos importantes de sus logros personales y/o familiares.
--	--

4.2.4.2 Programa del plan:

Estas propuestas para el Plan de Retención se podrán desarrollar con el siguiente programa:

- **Pichangas mensuales:** El 1er domingo de cada mes se alquilará la cancha sintética “Ronaldiño” ubicada cerca al Centro de Distribución de 9 a.m. a 12 m., para que el equipo de reparto pueda compartir unas horas de diversión. Para esta actividad el Supervisor de Calidad llevará unas bebidas no alcohólicas heladas para compartir con los colaboradores asistentes al finalizar las pichangas.

- **Estamos contigo:** Durante todo el año los colaboradores que presenten un familiar enfermo, que demanden gastos económicos que no puedan asumir, podrán solicitar a través del Supervisor de Calidad un préstamo de hasta S/ 1,000.00 soles, donde se considerará su compromiso, record de asistencia, puntualidad y desempeño para poder recibir este beneficio, ya que antes de brindar el dinero es necesario asegurarnos que el colaborador continuará con nosotros; puesto que, el dinero prestado será debitado de su sueldo de forma mensual según el cronograma de pago que se establezca en el proceso, donde se debe cumplir con pagar la totalidad del prestamos en un plazo máximo de 12 meses sin interés.

- **Iniciamos juntos el año escolar:** En quincena de febrero se brindarán vales de consumo por el monto de S/ 100 soles en la librería DISUM, ubicada en Ayacucho, para cada colaborador de reparto que tenga hijos en edad escolar y haya cumplido con la meta de calidad a través de la encuesta Rate My Delivery en el semestre de agosto a enero.

- **Celebración de días festivos:** Se organizará una celebración significativa para siguientes fechas:
 - ✓ **Día del Trabajador:** Cena Buffet.

- ✓ **Día del Padre:** Brindis con compartir de bocaditos y de regalo un Twelve Pack de Pilsen para cada papá.
 - ✓ **Navidad:** Brindis con compartir de bocaditos e intercambio de regalos entre el equipo de reparto.
 - ✓ **Año Nuevo:** Cena con premiación de los 5 mejores colaboradores de cada año, donde brindaremos vales de consumo a través de nuestro App BEES, que cuenta también con productos de primera necesidad, por un monto de S/ 500.00, S/ 400.00 y S/ 300.00 soles.
- **Happy Hour Cumpleañero:** El día que cada colaborador cumpla años, será saludado en la breve reunión de Rutina Matinal y el último sábado de cada mes se realizará un compartir para agasajar a los cumpleaños del mes, donde regalaremos un Six Pack de la cerveza de su preferencia a cada cumpleaños y cantaremos el Happy Birthday con una torta grande para que pueda ser compartida con todo el equipo de reparto.
 - **Te escuchamos:** El supervisor de calidad será el responsable de canalizar con Santos Egoavil Esau David S.R.L. todas las consultas y requerimientos del equipo de reparto para dar pronta atención y el asesoramiento que cada colaborador necesite hasta cerrar el caso.
 - **Premiamos tu compromiso:** Visto que, es necesario que todos los colaboradores asistan los días feriados, dado el incremento de las ventas para esas fechas, se brindará a cada colaborador un vale de día libre por cada feriado asistido, para que el colaborador previa coordinación con el Supervisor de Calidad pueda hacer uso de ese vale sin perjudicar el proceso de entrega.
 - **Difundimos tus logros:** Mantendremos actualizado el periódico mural del Centro de Distribución donde publicaremos los logros obtenidos en la empresa como mejor Tripulación BEES y Trabajadores del Mes; asimismo, los acontecimientos memorables como el nacimiento de un nuevo integrante en sus familias, matrimonios, graduación, etc.

4.2.4.3 Calendario de plan:

Según el programa del Plan de Capacitación, manejaremos el siguiente calendario del Plan de retención cada año:

Tabla 13: Calendario Plan de Capacitación

Descripción	Frecuencia
Pichangas mensuales	Una vez al mes, cada primer domingo del mes.
Estamos contigo	Según requerimiento y previa evaluación.
Iniciamos juntos el año escolar	El 15 de febrero de cada año.
Celebración de días festivos	Cuatro veces al año, según corresponda, el día más cercano a la celebración.
Happy Hour Cumpleañero	Una vez al mes, el último viernes de cada mes.
Premiamos tu compromiso	Cada Feriado.
Te escuchamos	Durante todo el año.
Difundimos tus logros	Durante todo el año.

Cabe mencionar que el éxito de un Plan de Retención se basa en conocer a los colaboradores; por tanto, será necesario poder realizar una nueva encuesta cada 2 años para implementar nuevas estrategias o reemplazar algunas de las existentes.

4.2.5 Proceso de evaluación de desempeño:

Actualmente Santos Egoavil Esau David S.R.L. no cuenta con una Evaluación de Desempeño diseñada para su equipo de Reparto; sin embargo, Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A. mide diariamente el proceso de reparto mediante indicadores claves KPI's, los cuales ayudan en el seguimiento del desempeño de cada tripulación de reparto (Chofer, Liquidador y Auxiliar) de manera conjunta, para identificar si el avance y estatus actual alcanzan las metas establecidas.

Estas metas son mensuales y varían según la cantidad de clientes de cada Centro de Distribución; por tanto, detallaremos únicamente los KPI's del Centro de Distribución de Ayacucho:

Tabla 14: Indicadores del Centro de Distribución

Indicador	Definición	Meta
Rutas SIF	Mide el tiempo del mercado de cada una de las rutas, ya que no deben pasarse las 10.5horas	$\leq 10.5h$
Rutas Criticas	Mide del exceso de velocidad de un camión cuando ingresa a las curvas registradas en la zona urbana y zona lejana	0 rutas criticas
Rechazos	Mide el porcentaje de cajas rechazadas por ruta	$\geq 1.5\%$
Modulación	Mide el porcentaje de efectividad en cuanto a salvar pedidos que han sido alertados como posibles rechazos	$\geq 91\%$
Calidad	Mide la cantidad de porcentaje de botellas rotas por ruta	$\leq 25\%$
Reclamos	Mide el tiempo de resolución de cada reclamo ingresado por la plataforma BEES	$\leq 48H$
Rate My Delivery	Mide la satisfacción del cliente en el momento de la entrega de su pedido	$\geq 4.75\%$

Cabe señalar que, este seguimiento de desempeño es grupal, ya que los resultados que se obtienen son por cada ruta y no por el desarrollo individual de cada integrante del equipo de reparto. Asimismo, esta medición no va acompañada de un feedback por tripulación, solo se brindan indicaciones generales a todo el equipo de reparto en cada reunión de Rutina Matinal, que no aborda los problemas específicos del proceso de cada tripulación, de tal manera que no se pueden identificar las oportunidades de mejora que conlleven a alcanzar las metas de estos KPI's.

Es relevante una medición de desempeño grupal en este caso, ya que cada tripulación de reparto debe realizar un trabajo en sinergia para el logro de objetivos común; sin embargo, también es necesaria la evaluación de desempeño individual, donde se pueda personalizar los feedback e identificar las oportunidades de mejora de cada colaborador para corregir los errores individuales que pueden afectar al trabajo en equipo.

4.2.5.1 Descripción del proceso

El responsable de realizar la Evaluación de Desempeño será el Supervisor de Calidad, quien controlará de manera mensual que se logren las metas de KPI's para brindar, el beneficio del Bono BEES a los colaboradores que hayan cumplido con los indicadores; así mismo, para la evaluación individual incluiremos en la medición los indicadores de tardanzas, accidentes, ausentismo y compromiso.

El Supervisor de Calidad se reunirá con la tripulación de reparto y colaboradores que no alcancen las metas establecidas de manera mensual, para poder identificar cuáles son las oportunidades de mejora que se deben implementarse en cada caso y a través del feedback definir las estrategias que permitan superar las deficiencias identificadas.

Adicional a eso, cada colaborador deberá seguir el calendario para la Evaluación de Desempeño donde se deberá registrar en un drive, compartido con el Supervisor de Calidad, las metas y los acuerdos que se vayan dando durante el proceso para alcanzar los indicadores.

Finalmente, podremos identificar a los colaboradores deficientes cada año, los cuales serán separados de la organización si no muestran mejoras en su desempeño durante el año siguiente; asimismo, podremos premiar a los colaboradores destacados en la celebración de Año Nuevo definido en nuestro Plan de Retención.

4.2.5.2 Indicadores para la evaluación

Para poder medir el rendimiento de los colaboradores e identificar a los más destacados de cada año, es necesario considerar los siguientes indicadores para la evaluación de desempeño anual:

Tabla 15: Evaluación de Desempeño

Nombre del Objetivo	Indicador de Medición	Meta	Escala de Evaluación de Logro			Logro	Escala	Detalle
			1	2	3			
Rutas SIF	Mide el tiempo en que alguna ruta se excede las 10.5h en el mercado	10.5 h	$\geq 12.5h$	$\geq 11.5h$	$\leq 10.5h$			Grupal
Rutas Criticas	Exceso de velocidad en curvas registradas.	0 rutas criticas	≥ 2 rutas criticas	≥ 1 ruta critica	0 ruta critica			
Rechazos	Porcentaje de cajas rechazadas por ruta.	1.5%	$\geq 2\%$	$\geq 1.80\%$	$\geq 1.5\%$			
Modulación	Porcentaje de efectividad al salvar posibles rechazos.	91%	$\leq 75\%$	$\leq 85\%$	$\geq 91\%$			
Calidad	Porcentaje de botellas rotas por ruta.	25%	$\leq 35\%$	$\leq 30\%$	$\leq 25\%$			
Reclamos	Tiempo de solución para	48h	$\geq 96 H$	$\geq 72 H$	$\leq 48H$			

	reclamos ingresados a BEES.						
Rate My Delivery	Satisfacción del cliente recibir su pedido	4.75%	≤ 4.55%	≤ 4.65%	≥ 4.75%		
Asistencia a Rutina Matinal	Porcentaje de Asistencia	95%	≤ 85 %	≤ 90 %	≥ 95%		
ACIS	Porcentaje de reportes de acciones y condiciones inseguras dentro o fuera del CD	2 AI/ CI a diario	0 AI/ CI	1 AI/ CI	2 AI/ CI		Individual 1
Ausentismo	Porcentaje de faltas.	1%	≥ 2%	≥ 1.5 %	≤ 1%		
Seguridad	seguridad en el trabajo dentro y fuera	0 eventos	≥ 3 eventos	≤ 2 eventos	0 eventos		
RESULTADO DE EVALUACIÓN:							

4.2.5.3 Calendario de evaluación

El seguimiento del cumplimiento de las metas se realizará de forma mensual, pero es necesario establecer este calendario para respaldar el proceso y decisiones (desvincular o premiar) que se tomaran en base a estos resultados:

Tabla 16: Calendario Evaluación de Desempeño

Día	Descripción
1ra semana de enero	Definir los objetivos que deben cumplir los colaboradores: Bono BEES, RMD y KPIS.
4ta semana de junio	Feedback del desempeño alcanzado en el primer semestre, para identificar las oportunidades de mejora e implementar las estrategias que permitan cumplir con los objetivos establecidos.
1ra semana de octubre	Seguimiento de indicadores para verificar cuánto falta para llegar a la meta y definir nuevas estrategias para lograrlo.
2da semana de diciembre	Cierre de evaluación para identificar el logro de objetivos de cada colaborador y definir los compromisos para el próximo año.

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Concluimos que, las estrategias propuestas mejoran la gestión del Factor Humano de la Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A. por medio de la Empresa de Transportes 77 S.A. en la Ciudad de Ayacucho, 2021, con el fin de mejorar el servicio de reparto de los productos del portafolio y lograr la satisfacción del cliente al recibir sus productos.

Es importante destacar que, en una organización todos los puestos de trabajo son importantes; por tanto, es indispensable lograr una óptima gestión del factor humano del equipo de reparto, ya que a través de ellos la empresa Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A. tiene el contacto directo con el cliente y busca mantener una imagen de calidad no solo en sus productos si no en la atención que brindan en el proceso de reparto.

Se identificó que, ningún equipo de reparto alcanza las metas establecidas por la organización, según los resultados Rate My Delivery (RMD), lo que genera la necesidad de un Supervisor en el Centro de Distribución (CD) para que gestione, capacite y de seguimiento a los colaboradores, para garantizar la calidad de la atención a los clientes.

Se identificó las competencias humanas que requieren los colaboradores y con esta información se diseñaron los perfiles de cada puesto según el requerimiento del mercado y con ello mejorar el proceso de contratación del personal.

El trabajo de campo realizado con el personal de reparto nos permitió validar las necesidades y los beneficios que más valoran, nos ayudó a establecer las estrategias de retención para evitar la alta rotación, fidelizarlos y conservar a los colaboradores que demuestren buen desempeño y brinden aportes para la mejora de los procesos. Asimismo, hemos podido identificar que los colaboradores no sólo valoran los beneficios económicos, sino también esperan el reconocimiento público que destaque su desempeño; adicional a ello, otorgar beneficios ayuda a motivar a nuestros colaboradores y mejorar el clima laboral en la organización para fortalecer la "marca empleadora".

5.2 Recomendaciones

Se recomienda evaluar de forma anual los perfiles de cada puesto para mantenerlos actualizados de acuerdo con las necesidades de la empresa y de los clientes.

Se recomienda llamar semanalmente a los clientes cuya calificación es menor o igual a 3 estrellas, con la finalidad de reconocer a los equipos de reparto que requieren capacitación para mejorar su desempeño.

Se recomienda no descuidar las capacitaciones para desarrollar las competencias humanas de los colaboradores, ya que esto asegura la calidad en la atención al cliente.

Se recomienda buscar otros beneficios que no necesariamente sean económicos como: convenios institucionales, descuentos en comercios mayoristas actividades de recreación e integración entre otros.

Se recomienda habilitar un buzón de sugerencias que permita resolver las inquietudes de nuestros colaboradores, ya que esto facilitará la comunicación directa para una rápida atención.

Se recomienda que la persona que ocupe el puesto de Supervisor de Atención al Cliente incluya diariamente, en el grupo de WhatsApp, mensajes para reconocer: los logros, cumpleaños y acontecimientos importantes.

Se recomienda difundir la cultura de seguridad no como una obligación si no como un beneficio, ya que el objetivo es cuidar la integridad de cada colaborador al realizar sus labores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abad, M & Pincay, D (2014) “*Análisis de calidad del servicio al cliente interno y externo para propuesta de modelo de gestión de calidad en una empresa de seguros de Guayaquil*”. Tesis de bachiller. Universidad Politécnica Salesiana, Guayaquil, Ecuador. Recuperado de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7451/1/UPS-GT000777.pdf>

Ahumada, R. (2019) “*Selección de Personal y el desarrollo organizacional de la oficina general de gestión de recursos humanos del Ministerio de Agricultura y Riego en el año 2016*”. Tesis de maestría. Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima, Perú. Recuperado de http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/4067/TESIS_MAEST.GEST.CTRL.GUBERN_RUTH%20MARIA%20AHUMADA%20MENDOZA.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Aldi, H. (2018) “*Inducción y Desempeño Laboral*”. Tesis de pregrado. Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/publijrcifuentes/TESIS/2018/05/43/Aldi-Hector.pdf>

Báez, S. (2017) “*Propuesta para la creación de un manual de inducción y bienvenida para el personal que ingresa a trabajar en la empresa de seguros AIG Metropolitana de Seguros y Reaseguros S.A*”. Tesis de pregrado. Universidad Internacional SEK, Quito, Ecuador. Recuperado de <https://repositorio.uisek.edu.ec/bitstream/123456789/2673/1/MANUAL%20FINAL.pdf>

Baruch, Y. Y Harel, G., “Multi-source performance appraisal: an empirical and methodological note”, *Public Administration Quarterly*, 1993, pp. 96-111.

Benavides, F. (2020) “*Factores de Retención del Talento Humano en los niveles gerenciales y jefaturas de la empresa agroindustrial Pomalca S.A.A – 2018*”. Tesis de pregrado. Universidad Señor de Sipán, Chiclayo, Perú. Recuperado de <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/7185/Benavides%20Mu%C3%B1oz%20Fabricio%20Antonio.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Bermúdez, H. (2011). “*La inducción general en la empresa. Entre un proceso administrativo y un fenómeno sociológico*”, Revista Universidad & Empresa, 2011, 21, pp. 117-142.

Bernal, F (2018). “*Propuesta de Mejoramiento del proceso de servicio al cliente en la empresa Genionet Telecomunicaciones S.A.S*”. Tesis de pregrado. Universidad Militar Nueva Granada, Cundinamarca, Colombia. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/20732/FreyzerBernalCastrillon2018.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Cane, Sheila (1997). *Cómo Triunfar a Través De Las Personas: Lo Mejor De Las Estrategias Kaizen: Creación De Un Programa De Recursos Humanos Para Ganar Competividad y Rentabilidad*. Santafé De Bogotá: McGraw-Hill, 1997. Print.

Chiavenato (2001) citado en Ramírez (2019) “*Reclutamiento y Selección 2.0*”. Tesis de pregrado. Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza – Argentina. Recuperado de https://siip2019-2021.bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digiales/15898/reclutamientoyseleccion.pdf

Chiavenato, I (2009) *Gestión del Talento Humanos* Recuperado de: [\(PDF\) Chiavenato, I. \(2009\). Gestión del Talento Humano | Ricardo Pajares - Academia.edu](#)

Coronado, D; Martínez, F & Velarde, G. (2021) “*Propuesta de un sistema de gestión y evaluación del desempeño en función a la opinión experta de jefes y gerentes de recursos humanos y de negocio*”. Tesis de maestría. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima – Perú. Recuperado de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/656892/Coronado_RD.pdf?sequence=3&isAllowed=y

David, M. (2006) “*Los programas de reclutamiento, selección e inducción en el colegio Capouilliez*”. Tesis de maestría. Universidad de San Carlos, Guatemala. Recuperado de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_1823.pdf

De la Cruz, H. (2009) “*La Nueva Gestión del Potencial Humano y su evaluación de desempeño en las instituciones financieras de Huamanga*”. Tesis de pregrado. Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho – Perú. Recuperado de <http://repositorio.unsch.edu.pe/handle/UNSCH/1938>

Diaz, F. (2008) *Reclutamiento y selección de personal y acogida*. Universidad de Granada.

Gomez-Mejia, Luis R., David B. Balkin, and Robert L. Cardy. *Gestión De Recursos Humanos*. 5a ed. Madrid: Pearson Educación, 2008. Print.

Grados Espinosa, Jaime A. *Reclutamiento: Selección, Contratación E Inducción Del Personal*. Cuarta Edición. ed. México D.F.: Editorial El Manual Moderno, 2013. Web.

Guevara, R & Villanueva, L. (2019) “*Selección de Personal y desempeño laboral en la empresa Tiendas Exclusiva S.R.L. en la ciudad de Cajamarca, 2019*”. Tesis de pregrado. Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo, Cajamarca – Perú. Recuperado de <http://repositorio.upagu.edu.pe/bitstream/handle/UPAGU/1178/TESIS%20FINAL%20GUEVARA%20Y%20VILLANUEVA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Koontz y Wehrich (1994) “*La administración una perspectiva global y empresarial*” ([PDF](#)) [Administración Una Perspectiva Global Harold Koontz, Heinz Wehrich 13va Edición | Andres Garcia - Academia.edu](#)

Larios, S (2020) citado en Urich (2003) “*Propuesta de estrategias para la retención del Talento Humano en la empresa Generación Eléctrica en el periodo 2021-2022*”. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. Tesis de maestría. Recuperado de <https://repositorio.unan.edu.ni/15518/1/15518.pdf>

Linares, J. (2017) “*Gestión por competencias y evaluación del desempeño laboral en la empresa Maestro Perú Arequipa – Lambramani*”. Tesis de pregrado. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Perú. Recuperado de <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/3379/IIlihujl.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

López, J. (2010) *La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional* (26). Universidad Católica Boliviana San Pablo, Cochabamba – Bolivia. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>

Llanos, M & Sánchez, A. (2019). “*Reclutamiento y selección de Personal*”. Tesis de pregrado. Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo, Cajamarca – Perú. Recuperado de <http://repositorio.upagu.edu.pe/bitstream/handle/UPAGU/956/TRABAJO%20DE%20INV%20ESTIGACION%20.%20LLanos.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Martínez Guillén, M.C., *La gestión empresarial: equilibrando objetivos y valores*, Madrid, Ediciones Díaz de Santos, 2003. p. 286 https://books.google.com.pe/books?id=Kpw9ao_HqVIC&printsec=copyright#v=onepage&q&f=false

Martinez, L; Paredes, K & Peralta, M (2018). “*Estrategias de retención de personal para la organización explora Valle Sagrado*”. Universidad del Pacifico, Lima, Perú. Tesis de maestría. Recuperado de https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2475/Luciana_Tesis_maestria_2019.pdf?sequence=1

Mina, P. (2015) “*Atracción y retención del talento. Problemática en empresas IT de Argentina*”. Tesis de maestría. Instituto Tecnológico de Buenos Aires, Argentina. Recuperado de https://ri.itba.edu.ar/bitstream/handle/123456789/561/501089_Mina_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ocampo, G (2020). “*Propuesta para aumentar la calidad del servicio ofrecido por los agentes tercerizados de una empresa de telecomunicaciones peruana: Análisis y mejora del actual proceso de outsourcing*”. Tesis de maestría. Universidad del Pacifico, Lima, Perú. Recuperado de

https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2804/OcampoGrecia_Tesis_Licenciatura_2020.pdf?sequence=1

Ortiz, F. (2018) “*Los procesos de inducción en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa eléctrica provincial Cotopaxi S.A. de la ciudad de Latacunga*”. Tesis de pregrado. Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. Recuperado de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/27887/1/PROYECTO%20DE%20INVESTIGACION.pdf>

Ortiz, L & Pérez, L (2015). “*Estrategias para el mejoramiento de la calidad del servicio al usuario en la IPS Assalud en Bucaramanga*”. Tesis de pregrado. Universidad Industrial de Santander, Colombia. Recuperado de <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2015/160187.pdf>

Palomo, M. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. ESIC Editorial. Recuperado de: <https://www.yumpu.com/es/document/read/64197208/teresa-palomo-liderazgo-y-motivacion-de-equipos-de-trabajo>

Portuondo, L. (2018) “*Selección de Personal y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Veintiséis de Octubre – 2018*”. Tesis de maestría. Universidad Cesar Vallejo, Piura – Perú. Recuperado de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/28589/Portuondo_NLG.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Valle, R (2006) “*La gestión estratégica de los recursos humanos*”. Recuperado de https://www.academia.edu/33208211/LA_GESTION ESTRATEGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS Ram%C3%B3n Valle Cabrera

Vallejo, J. (1996) “*El proceso de reclutamiento y selección de recursos humanos*”. Tesis de maestría. Universidad Autónoma de Nuevo León, México. Recuperado de <http://eprints.uanl.mx/7722/1/1020119029.PDF>

Veintimilla, J & Velásquez, P. (2017). Modelos de reclutamiento y selección de personal para el área comercial de instituciones financieras (6). Universidad Técnica de Cotopaxi, Ecuador.

ANEXOS

[Anexo 1 – Rate My Delivery 2021](#)

[Anexo 2 - Rate My Delivery de Clientes Insatisfechos ene 22](#)

[Anexo 3 - Equipo de Reparto SEED](#)

[Anexo 4 - Perfil de Entrevistas](#)

[Anexo 5 - Inducción Reparto](#)

[Anexo 6 - Procedimientos Operativos Estándar \(SOPs\)](#)

[Anexo 7 - Matriz de Consecuencias Tripulación](#)