



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# FACULTAD DE NEGOCIOS

---

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“PROPUESTA DE MEJORA EN LA GESTIÓN DEL  
TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA EDITORIAL  
ESPAÑOLA.”

Tesis para optar el título profesional de:

**Licenciado en Administración**

**Autor:**

Annie Joan Herrera Nuñez

**Asesor:**

Ing. Orlando Alberto Edgar Ramírez

Lima – Perú

2016

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>APROBACIÓN DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL .....</b>	<b>ii</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>iv</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS .....</b>	<b>v</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>vii</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>viii</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>ix</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>x</b>
<b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>11</b>
1.1. Antecedentes .....	12
1.2. Realidad Problemática .....	14
1.3. Formulación del Problema .....	16
1.3.1. <i>Problema General</i> .....	17
1.3.2. <i>Problema Específico</i> .....	18
1.4. Justificación.....	20
1.4.1. <i>Justificación Teórica</i> .....	20
1.4.2. <i>Justificación Práctica</i> .....	21
1.4.3. <i>Justificación Cuantitativa</i> .....	22
1.4.4. <i>Justificación Académica</i> .....	23
1.5. Objetivo .....	24
1.5.1. <i>Objetivo General</i> .....	24
1.5.2. <i>Objetivo Específico</i> .....	24
<b>CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>26</b>
2.1. Conceptos de rotación .....	26
2.1.1. <i>Causas de la rotación</i> .....	28
2.1.2. <i>Costos de la rotación de personal</i> .....	29
2.1.3. <i>Reducción de la rotación</i> .....	31
2.2. Conceptos de Reclutamiento.....	32



2.2.1.	<i>Reclutamiento y selección de recursos humanos</i> .....	32
2.2.2.	<i>Perfil del puesto</i> .....	33
2.2.3.	<i>Recolección de información acerca del cargo</i> .....	34
2.2.4.	<i>Elección de las técnicas de selección</i> .....	34
2.2.5.	<i>Entrevista</i> .....	37
2.2.6.	<i>Capacitación y desarrollo de los recursos humanos</i> .....	37
2.3.	Conceptos de evaluación del desempeño. ....	39
2.3.1.	<i>Propósito de la evaluación de desempeño</i> .....	39
2.3.2.	<i>Beneficios para la organización</i> .....	41
2.4.	Concepto de Incentivos.....	43
2.5.	Concepto de Productividad en las empresas .....	46
2.6.	Definición de términos básicos .....	47
	<b>CAPÍTULO 3. DESARROLLO</b> .....	<b>49</b>
3.1.	Mejora del Proceso de Incorporación .....	50
3.1.1.	<i>Requerimiento de Personal</i> .....	51
3.1.2.	<i>Selección y Evaluación de Candidatos</i> .....	51
3.1.3.	<i>Contratación</i> .....	52
3.1.4.	<i>Inducción y entrenamiento al personal</i> .....	54
3.2.	Plan de evaluación del desempeño .....	55
3.3.	Programa de incentivos y/o reconocimientos para el área comercial de la editorial .....	58
	<b>CAPÍTULO 4. RESULTADOS Y CONCLUSIONES</b> .....	<b>62</b>
4.1.	RESULTADOS .....	62
4.2.	CONCLUSIONES .....	66
4.3.	RECOMENDACIONES .....	67
	<b>ANEXOS</b> .....	<b>68</b>
	<b>REFERENCIAS</b> .....	<b>80</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura n.º 1 Diversas sedes y principales clientes. ....	12
Figura n.º 2 Panorama del libro en el Perú 2016 .....	13
Figura n.º 3 Salidas voluntaria e involuntaria.....	16
Figura n.º 4 Proceso de gestión actual .....	17
Figura n.º 5 Diagrama Ishikawa Rotación del personal .....	18
Figura n.º 6 Metas alcanzadas antiguos VS nuevos .....	22
Figura n.º 7 Costos de la rotación del personal .....	30
Figura n.º 8 La entrevista como proceso de comunicación.....	37
Figura n.º 9 Diagrama de actividades de Capacitación y Desarrollo .....	39
Figura n.º 10 Proceso de Medición del Desempeño .....	41
Figura n.º 11 Secuencia de una evaluación del desempeño.....	42
Figura n.º 12 Consejos sobre revisiones de desempeño .....	43
Figura n.º 13 Diagrama Flujo de selección de personal .....	50
Figura n.º 14 Proceso de Incorporación .....	54
Figura n.º 15 Inducción y entrenamiento .....	55
Figura n.º 16 Plan de evaluación de desempeño .....	56
Figura n.º 17 Teoría de reforzamiento .....	58
Figura n.º 18 Antes y después: Rotación de personal .....	62
Figura n.º 19 Obtener productividad .....	65

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla n.º 1 Rotación de Asesores Educativos 2015 .....	15
Tabla n.º 2 Criterios para la premiación .....	60
Tabla n.º 3 Costo de reemplazo .....	63
Tabla n.º 4 Costo ahorro Anual de reemplazo y capacitación .....	64
Tabla n.º 5 Inversión en programa de beneficios.....	64

## RESUMEN

La presente investigación se ha realizado con el propósito de contribuir con la mejora de los resultados de gestión de la Editorial Española – Sede Lima, desde el enfoque de la gestión de los recursos humanos, determinando la relación existente entre la rotación de personal y las causas que influyen en el desempeño de las personas en la organización y proponiendo la mejora de los procesos en este campo de la gestión organizacional.

La productividad del recurso humano ha sido un foco de atención desde los orígenes de la gestión moderna empresarial, sin embargo en las últimas décadas, este campo de la gestión empresarial cobra una especial relevancia, considerando que el fundamento de las organizaciones son las personas, quienes operan y configuran los procesos y que éstos finalmente son la esencia de la competitividad, es decir, son los elementos que distinguen a una organización de otra y que eventualmente la pueden hacer exitosa o conducirla al fracaso.

Del mismo modo, en el presente estudio se pudo determinar que la rotación del personal constituye uno de los mayores problemas relacionados con la productividad laboral, y que éste ha sido uno de los principales motivos por los que no se alcanzan uniformemente los estándares de productividad en todos los trabajadores y la correspondiente rentabilidad, a lo largo de los últimos años en la organización.

En tal sentido, la contribución del presente estudio con la mejora de los procesos de gestión de recursos humanos en la organización se formulan desde la configuración de procesos básicos tales como el análisis y descripción de un puesto de trabajo clave, como lo es el de Asesor Comercial, asimismo la definición del perfil o requisitos que dicho puesto de trabajo exige para quienes busquen desempeñarlo; de igual modo se proponen lineamientos para un correcto proceso de selección, de entrenamiento y capacitación, monitoreo o evaluación del desempeño de la fuerza laboral de la empresa. Las propuestas de mejora de la gestión en el campo de los recursos humanos tienen como objetivo disminuir la rotación de personal y de esta forma se eliminen o reduzcan las causas que inciden en la baja productividad de los trabajadores claves y en la productividad.

Por último, se establecen recomendaciones a la organización editorial para que realice periódicamente mediciones de satisfacción laboral para mantener información actualizada de la misma y se propone la comunicación asertiva como estrategia para mejorar la satisfacción de la gestión de recursos humanos, por medio de evaluaciones y capacitaciones.

## ABSTRACT

The present research is has made with the purpose of contribute with it improves of them results of management of it publishing Spanish-headquarters Lima, from the approach of it management of them resources human, determining the relationship existing between the rotation of personal, it productivity and it profitability, determining them causes that influence in the good performance of them people in the Organization and proposing it improves of them processes in this field of it management organizational.

The productivity of human resources has been a focus of attention since the origins of the modern business management, however in recent decades, this field of business management is a particularly relevant, considering that the Foundation of the organizations are the people who operate and set up processes and that these are finally the essence of competitiveness , i.e., are the elements that distinguish to an organization of another and that eventually it can make successful or lead it to the failure.

Similarly, in the present study it was determined that the rotation of personnel is one of the major problems related to labour productivity, and that this has been one of the main reasons why the standards of productivity in all workers and corresponding profitability, over the past years in the Organization are not uniformly reached.

In such sense, the contribution of the present study with it improves of them processes of management of resources human in the organization is formulated from the configuration of processes basic such as the analysis and description of a since of work key, as it is the of Advisor commercial, also the definition of the profile or requirements that said since of work requires for who seek play it; Similarly proposed guidelines for a correct process of selection, training and monitoring or evaluation of the performance of the company workforce. The proposed of improves of the management in the field of them resources human have as objective eliminate or decrease the rotation of personal and of this form is eliminate or reduce them causes that affect in the low productivity of them workers key and in the productivity.

Finally, set forth recommendations to the publishing organization to periodically taking measurements of job satisfaction to keep up-to-date information on the same and intends to assertive communication as a strategy to improve the satisfaction of human resources management, through assessment and training.

**Nota de acceso:**

**No se puede acceder al texto completo pues contiene datos confidenciales.**



## REFERENCIAS

- Alles, M. A. (2002). *Desempeño por competencias: evaluación de 360°*. Buenos aires: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. A. (2010). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Mexico: Granica.
- Arias Galicia, F. y. (1999). *Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño*. México: Editorial Trillas.
- Bohlander, S. y. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México: Thomson.
- Bosch, F., & de Lázaro, L. (1984). *La productividad es una variable que nos informa acerca de los resultados*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Castillo, C. C. (2009). *Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo*. España: Fundación EOI.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: Quebecor World Bogotá S.A.
- Chiavenato, i. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. Mexico: Mc Graw - Hill / Interamericana.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. Mc. Graw Hill.
- Gomez-Mejía, B. y. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.
- Keith Davis, N. J. (2000). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Mc Graw Hill.
- Mondy, R. W. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación de México.
- Ponce, A. R. (2005). *Administración de personal*. Mexico: Limusa Noriega Editores.
- Robbins, S. P. (2005). *Administración*. Mexico: Pearson Educación de Mexico, S.A. de C.V.
- Rodriguez, C. c. (1999). *La cultura de la calidad y la productividad en las empresas*. jalisco: Instituto tecnológico y de estudios superiores de occidente.
- Toro, A. F. (1999). *Desempeño y productividad*. Contribuciones de la psicología ocupacional. Medillin: Cincel LTDA.
- Deloitte University Press (2016). *La nueva Organización: un diseño diferente*. Recuperado de

Boletín Infoartes N°1: Especial sector del libro (2016). Especial sector del libro. Recuperado de [http://www.infoartes.pe/wpcontent/uploads/2016/06/Bolet%C3%ADn\\_Infoartes\\_N%C2%B01\\_Ed\\_junio\\_2016.pdf](http://www.infoartes.pe/wpcontent/uploads/2016/06/Bolet%C3%ADn_Infoartes_N%C2%B01_Ed_junio_2016.pdf)