



**Universidad
Norbert Wiener**

FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS

**ESCUELA ACADÉMICA PROFESIONAL DE NEGOCIOS
Y COMPETITIVIDAD**

Tesis

**Gestión de recursos humanos en una Agencia Naviera
Peruana, Callao 2017**

**Para optar el título profesional de Licenciada en
Administración y Negocios Internacionales**

AUTORA

Br. Valenzuela Torres, Yovanyd Yanedt

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DE LA UNIVERSIDAD

Economía, empresa y salud

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DEL PROGRAMA

Estrategias de mejora para las empresas aplicando herramientas de gestión

LIMA – PERÚ

2017

**Gestión de recursos humanos en una Agencia Naviera
Peruana, Callao 2017”**

Miembros del Jurado

Presidente del Jurado

Doctora Irma Milagros Carhuancho Mendoza

Secretario

Doctor Edwin Vásquez Mora

Vocal

Maestro Fernando Alexis Nolasco Labajos

Asesor temático

MBA Abel De la Torre Tejada

Dedicatoria

La presente tesis está dedicada a Dios, por darme las fuerzas y fortaleza de seguir en el camino del éxito, a mi padre porque siempre estuvo brindándome su apoyo y sus consejos para hacer de mí una mejor persona.

A mi hermano, por sus palabras de aliento y por ser mi guía en cada etapa de mi vida.

Agradecimiento

El presente trabajo de investigación primeramente agradezco a Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, y por darme las fuerzas para lograrlo.

Agradezco a mi asesor de tesis MBA Abel De la Torre Tejada por su compromiso, aliento, rigor académico y por su calidad profesional que me permitió seguir avanzando en cada etapa del presente trabajo.

Asimismo, quiero agradecer a mi asesor metodólogo Mg. Fernando Alexis Nolazco Labajos por su valiosa guía y constante rigor para lograr el objetivo.

Presentación

Señores miembros del Jurado:

El presente trabajo de investigación titulado “Gestión de recursos humanos en una Agencia Naviera Peruana, Callao 2017”, tuvo como objetivo general: elaborar una propuesta de mejora en la gestión de recursos humanos para la selección de oficiales de la Marina Mercante en una Agencia Naviera Peruana, Callao 2017, este trabajo se realizó en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Privada Norbert Wiener para optar el Título de Licenciada en Administración y Negocios Internacionales.

La presente investigación se trabajó con el apoyo parcial de la Agencia Naviera Ibermar Perú, donde se aplicaron encuestas a 30 personas entre jefes de personal y asistentes de la misma área de diferentes agencias navieras en Perú. De la misma manera se aplicó una entrevista más detallada y minuciosa al Gerente General, Jefe de Personal y a un primer Oficial donde se obtuvo mayor detalle de los problemas que presentan las Agencias Navieras Peruanas.

El trabajo de investigación cuenta con cinco capítulos estructuralmente interrelacionados en forma secuencial basados en los lineamientos de la Universidad Privada Norbert Wiener como son: el primer capítulo corresponde al problema de investigación, el segundo capítulo corresponde al marco teórico metodológico, el tercer capítulo corresponde a la empresa, el cuarto capítulo corresponde al trabajo de campo que incluye el diagnóstico cuantitativo, cualitativo y la triangulación de datos que da como resultado el diagnóstico final, el quinto capítulo corresponde a la implementación de la propuesta y el sexto capítulo se refiere a la discusión de la investigación que es originado

por la triangulación de los fundamentos teóricos y antecedentes, el diagnóstico final y la propuesta de la investigación, el séptimo capítulo se refiere a las conclusiones y sugerencias, finalmente en el octavo capítulo se detallan las referencias bibliográficas seguido de los anexos donde se encuentran los instrumentos, la matriz de investigación, la matriz de consistencia y la validación de expertos.

Señores miembros del jurado espero que el interés y empeño extendido en el desarrollo de esta investigación sea valorada y del mismo modo tendré en cuenta sus apreciaciones que enriquecerán la presente tesis.

Br. Yovanyd Y. Valenzuela Torres

DNI: 40087264

Índice

| | Pág |
|---|-------|
| Miembros del Jurado | iii |
| Dedicatoria | iv |
| Agradecimiento | v |
| Presentación | vi |
| Índice | viii |
| Índice de tablas | xii |
| Índice de figuras | xiii |
| Índice de cuadros | xiv |
| Resumo | xvi |
| Introducción | xvii |
| CAPÍTULO I | xviii |
| PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN | xviii |
| 1.1. Problema de investigación | 19 |
| 1.1.1. Identificación del problema ideal | 19 |
| 1.1.2. Formulación del problema | 21 |
| 1.2. Objetivos | 21 |
| 1.2.1. Objetivos generales | 21 |
| 1.2.2. Objetivos específicos | 22 |
| 1.3. Justificación | 22 |

| | |
|--|----|
| 1.3.1. Justificación metodológica | 22 |
| 1.3.2. Justificación práctica | 23 |
| CAPÍTULO II | 24 |
| MARCO TEÓRICO METODOLÓGICO | 24 |
| 2.1. Marco teórico | 25 |
| 2.1.1. Sustento teórico | 25 |
| 2.1.2. Antecedentes | 31 |
| 2.1.3. Marco conceptual | 37 |
| 2.2. Metodología | 55 |
| 2.2.1. Sintagma | 55 |
| 2.2.2. Enfoque | 56 |
| 2.2.3. Diseño | 56 |
| 2.2.4. Categorías y categorías apriorísticas y emergentes | 57 |
| 2.2.5. Unidad de análisis | 57 |
| 2.2.6. Técnicas e instrumentos | 58 |
| 2.2.7. Procedimiento para la recolección de datos | 62 |
| 2.2.8. Métodos de análisis de datos | 64 |
| 2.2.9. Mapeamiento | 67 |
| CAPÍTULO III | 68 |
| EMPRESA | 68 |
| 3.1. Descripción de la empresa | 69 |
| 3.2. Marco legal de la empresa | 69 |

| | |
|---|-----|
| | x |
| 3.3. Actividad económica de la empresa | 69 |
| 3.4. Proyectos actuales | 70 |
| 3.5. Perspectiva empresarial | 70 |
| CAPÍTULO IV | 71 |
| TRABAJO DE CAMPO | 71 |
| 4.1. Diagnóstico cuantitativo | 72 |
| 4.2. Diagnostico cualitativo | 77 |
| 4.3. Triangulación de datos: Diagnóstico final | 92 |
| CAPÍTULO V | 96 |
| PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN | 96 |
| 5.1. Fundamentos de la propuesta | 97 |
| 5.2. Objetivo de la propuesta | 98 |
| 5.3. Problema | 99 |
| 5.4. Justificación | 101 |
| 5.5. Resultados esperados | 102 |
| 5.6. Plan de actividades | 103 |
| 5.7. Evidencias | 107 |
| 5.8. Presupuesto | 108 |
| 5.9. Diagrama de Gantt/Pert CPM | 108 |
| 5.10. Flujo de caja en un plazo de cinco años considerando tres escenarios | 110 |
| 5.11. Viabilidad de la propuesta | 111 |
| 5.12. Validación de la propuesta | 112 |

| | |
|--|-----|
| CAPÍTULO VI | 113 |
| DISCUSIÓN | 113 |
| CAPÍTULO VII | 118 |
| CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS | 118 |
| 7.1. Conclusiones | 119 |
| 7.2. Sugerencias | 121 |
| CAPÍTULO VIII | 123 |
| REFERENCIAS | 123 |
| Anexo 1: Matriz de la investigación | 130 |
| Anexo 2: Matriz metodológica de categorización | 131 |
| Anexo 3: Instrumento cuantitativo | 133 |
| Anexo 4: Fichas de validación del instrumento cuantitativo | 136 |
| Anexo 5: Ficha de validación de la propuesta | 147 |
| Anexo 6: Evidencia de visita a la empresa | 151 |
| Anexo 7: Evidencia de la propuesta | 152 |

Índice de tablas

| | Pág |
|--|-----|
| Tabla 1 Ficha técnica de los instrumentos | 59 |
| Tabla 2. Validez de expertos | 61 |
| Tabla 3 Prueba de confiabilidad del instrumento cuantitativo | 61 |
| Tabla 4 Niveles de percepción de la sub categoría Perfil Profesional | 72 |
| Tabla 5 Niveles de percepción de la sub categoría Reclutamiento | 73 |
| Tabla 6 Niveles de percepción de la sub categoría Evaluación | 74 |
| Tabla 7 Niveles de percepción de la sub categoría Selección | 75 |
| Tabla 8 Viabilidad económica de la propuesta | 111 |

Índice de figuras

| | Pág |
|---|-----|
| Figura 1. Mapeamiento del trabajo de investigación | 67 |
| Figura 2. Gráfico de barras de los niveles de percepción de la sub categoría perfil profesional | 72 |
| Figura 3. Gráfico de barras de los niveles de percepción de la sub categoría reclutamiento | 73 |
| Figura 4. Grafico de barras de los niveles de percepción de la sub categoría evaluación | 74 |
| Figura 5. Gráfico de barras de los niveles de percepción de la sub categoría selección | 75 |
| Figura 6. Diagrama de Gant | 109 |

Índice de cuadros

| | Pág |
|--|-----|
| Cuadro 1 Categorías y subcategorías apriorísticas y emergentes | 57 |
| Cuadro 2 Procedimiento de puntuación de nivel y rangos | 60 |
| Cuadro 3. Proceso del reclutamiento del personal. | 103 |
| Cuadro 4. Proceso de la selección del personal. | 105 |
| Cuadro 5. Pruebas de determinación de habilidades blandas. | 106 |
| Cuadro 6. Presupuesto de la propuesta | 108 |
| Cuadro 7. Actividades de la propuesta | 108 |
| Cuadro 8. Datos en un escenario regular | 110 |
| Cuadro 9. Flujo de caja en un escenario regular | 110 |
| Cuadro 10. Datos en un escenario pesimista | 110 |
| Cuadro 11. Flujo de caja en un escenario pesimista. | 110 |
| Cuadro 12. Datos en un escenario optimista | 111 |
| Cuadro 13. Presupuesto de la propuesta | 111 |

Resumen

El presente estudio de investigación tuvo como finalidad elaborar una propuesta de mejora en la gestión de recursos humanos para la selección de oficiales de la Marina Mercante en una Agencia Naviera Peruana, Callao 2017. Luego de realizar una encuesta a los jefes de personal y asistentes de recursos humanos de las diferentes Agencias Navieras se llegó a la conclusión de que al momento de ser contratados no pasan por el proceso de reclutamiento y selección correcta de tal manera que no se tiene los resultados esperados cuando un oficial se encuentra a bordo.

La investigación se desarrolla bajo un sintagma holístico, de enfoque mixto, tipo proyectivo y de diseño de campo no experimental. Como instrumento para la recolección de datos se utilizó el cuestionario denominado “Gestión de recursos humanos en una Agencia Naviera Peruana Callao, 2017”, considerándose una muestra de 30 participantes, así como la técnica de la entrevista, aplicada a 3 colaboradores estratégicos del mismo rubro.

La propuesta que se plantea tiene que ver con elaborar una propuesta de mejora en los procesos de reclutamiento y selección de oficiales de la Marina Mercante en una Agencia Naviera Peruana, Callao 2017 que permita medir la capacidad, conocimientos y habilidades que posee cada uno, de acuerdo a eso, poder designar el cargo que deberán desempeñar a bordo, puesto que este es un factor muy importante al momento de cumplir con los objetivos y metas que establece la compañía.

Palabras claves: Gestión de Recursos Humanos, perfil profesional, reclutamiento, evaluación, selección.

Resumo

O objetivo deste estudo de pesquisa foi preparar uma proposta de melhoria na gestão de recursos humanos para a seleção de oficiais da Marinha Mercante em uma Agência Naviera Peruana, Callao 2017. Depois de realizar uma pesquisa para os gerentes de pessoal e assistentes de recursos humanos das diferentes agências de navegação, concluiu-se que, no momento de ser contratados não passam pelo processo de recrutamento e corrigem a seleção de forma que você não tenha os resultados esperados quando um oficial estiver a bordo.

A pesquisa é desenvolvida sob um sintagma holístico, abordagem mista, projeto projetado e design de campo não experimental. Como instrumento de coleta de dados, utilizou-se o chamado questionário "Gestão de recursos humanos em uma Agência Naviera Peruana Callao, 2017", considerando uma amostra de 30 participantes, bem como a técnica da entrevista, aplicada a 3 colaboradores estratégicos do mesmo item.

A proposta que se propõe tem a ver com a preparação de uma proposta de melhoria nos processos de recrutamento e seleção de oficiais da Marinha Mercante em uma Agência de Navegação Peruana, Callao 2017 que permite medir a capacidade, conhecimento e habilidades que cada um possui, de acordo com isso, para poder designar a posição que eles terão de jogar a bordo, uma vez que este é um fator muito importante ao cumprir os objetivos e objetivos estabelecidos pela empresa.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos, perfil profissional, recrutamento, avaliação, seleção.

Introducción

Los procesos de reclutamiento y selección de personal han pasado a ser una vital herramienta de gran utilidad en las compañías en vista de que estos contienen en forma explícita los procesos para realizar eficientemente los procesos para un buen desempeño laboral.

La competitividad de las empresas cada día son mayores y más exigentes en la Gestión de Recursos Humanos es por eso que la empresa necesita contar con una guía escrita y formal, que indique claramente cada uno de los pasos a seguir en el proceso de reclutamiento y selección de personal al momento de generarse una vacante, en el área de personal.

La Compañía Ibernor tiene una larga historia en el negocio de la navegación, que remonta desde hace más de 20 años cuando se estableció como consignatario y armador. Toda la experiencia adquirida a través de esos años ha consolidado su compañía como una de las más prestigiosas empresas en gestión, formación y selección del personal.

El objetivo principal del presente proyecto es elaborar una propuesta de mejora en la gestión de recursos humanos para la selección de oficiales de la Marina Mercante en una Agencia Naviera Peruana, con la finalidad de que los oficiales que integran el área puedan estar totalmente relacionados con sus cargos de tal manera que cumplan con los objetivos propuestos por las Agencias Navieras y puedan sentirse identificados con su trabajo y la compañía.

Para el desarrollo de la investigación se analizó la categoría gestión de recursos humanos, para conceptualizar dicha categoría se recurrió a autores reconocidos como Chiavenato, Schuler autores de prestigio quienes conceptualizan claramente a la gestión del talento humano.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Problema de investigación

1.1.1. Identificación del problema ideal

Las organizaciones en el mundo, han experimentado diversos problemas en la gestión del talento humano propio, lo que ha tenido repercusión en el desempeño laboral de los trabajadores y afectado el crecimiento organizacional. En las empresas de prestigio de nivel internacional, sean públicas o privadas, la gestión del talento humano se refleja en la búsqueda de la identificación del trabajador con la empresa u organización, en su formación y capacitación para que de este modo mejore la calidad en la producción y el desempeño laboral (Nolberto, 2017).

Debe tenerse en cuenta también el requerimiento de la especialización de los trabajadores en relación al acelerado desarrollo tecnológico, el crecimiento de las economías emergentes y falta de habilidades blandas y duras de los jóvenes (MBA&Educación ejecutiva, 2014).

Sin duda, los avances tecnológicos y los cambios demográficos mencionados, son a nivel global, las principales tendencias que afectan el talento humano, por la presión en el desarrollo de nuevas competencias que permitan tanto al recurso humano como a la organización para la que trabaje, una respuesta a entornos laborales dinámicos y cambiantes.

En América Latina seis de cada diez personas entre 16 y 24 años están en la informalidad, y esto puede representar una ausencia de buenos candidatos para las empresas, resultado de una falta de gestión de los procesos de reclutamiento y selección que permitan incorporarlos al sector formal. De acuerdo, con la encuesta de talento de Manpower, 39% de las organizaciones latinoamericanas tienen problemas para cubrir vacantes y 68% dice no contar con los candidatos adecuados. ¿Por qué no encuentran

vacantes las empresas? Porque los candidatos no tienen los conocimientos técnicos adecuados; segundo, porque no hay suficiente volumen de talento en ciertas carreras, y tercero, porque no tienen las habilidades suaves que requiere el mundo del trabajo, esto refiere a la capacidad de comunicación, trabajo en equipo, resolución de problemas, capacidad de síntesis y automotivación. (Falta de Talento en Latinoamérica, 2014).

Perú es el tercer país con mayor rotación de personal en América Latina, una de las causas sería el uso de herramientas precarias o la falta de sistematización en el proceso de selección que genera que uno de cada tres personas elegidas deje de pertenecer a una compañía en el corto plazo provocando más del 43% de sobre costo de una compañía, asimismo, el 44% de las compañías en América Latina aún usan herramientas básicas para la gestión del talento. “Es una realidad que sucede con las empresas del Perú que dejan de ser competitivas por carecer de un software de gestión que permita la capacidad de análisis, decisión, respuesta, previsión para estar preparado el negocio” (Larepublica.pe/economía, 2016).

Como se había mencionado, el tema de gestión de los recursos humanos involucra a todo tipo de empresa u organización. La industria marítima no es ajena a estos principios y requiere por la naturaleza de su trabajo, no solo candidatos idóneos en cuanto a los conocimientos, sino además plena disposición para cumplir con la normativa de la Organización Marítima Mundial.

El transporte marítimo o industria marítima es un tema de mucha importancia en el mundo, debido a que este es el principal motor para las transacciones comerciales tanto nacionales como internacionales, que contribuyen a la generación de las divisas por el comercio global de los países.

En términos generales, toda persona que desee ingresar a laborar como tripulante debe contar con titulación, formación profesional, diplomados o licenciaturas dentro de la Marina Mercante o entidades similares ya que es un puesto de gran responsabilidad y confianza, en donde un mínimo error por cualquier tripulante puede ocasionar grandes pérdidas económicas tanto para el armador como para la Agencia Naviera dado que embarcan personal en buques con bandera extranjera y la responsabilidad es el doble.

El Perú no es ajeno a todo el descrito, teniendo como realidad muy pocas agencias navieras a nivel nacional que embarcan a Oficiales egresados de la Escuela Nacional de la Marina Mercante del Perú a buques con bandera extranjera. En los últimos años este personal ha mostrado carencias profesionales por la falta de interés y desconocimiento de las naves y por la gran competitividad que existe a nivel internacional, muchos de ellos desconocen el manejo de un buque.

En ese sentido, podemos mencionar que toda la tripulación a bordo de un tipo de buque debe tener preparación máxima en el tema a fin de no incurrir en un siniestro que conllevaría a pérdidas materiales y humanas con un costo millonario.

1.1.2. Formulación del problema

¿De qué manera se puede optimizar la gestión de recursos humanos para mejorar la selección de oficiales de la Marina Mercante en una Agencia Naviera Peruana, Callao 2017?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivos generales

Elaborar una propuesta de mejora en la gestión de recursos humanos para la selección de oficiales de la Marina Mercante en una Agencia Naviera Peruana, Callao 2017.

1.2.2. Objetivos específicos

Diagnosticar la optimización de la gestión de recursos humanos para la selección de oficiales de la Marina Mercante en una Agencia Naviera Peruana, Callao 2017.

Conceptualizar los fundamentos de optimización de la gestión de recursos humanos para la selección de oficiales de la Marina Mercante en una Agencia Naviera Peruana, Callao 2017.

Diseñar un plan de optimización de la gestión de recursos humanos para la selección de oficiales de la Marina Mercante en una Agencia Naviera Peruana, Callao 2017.

Validar los instrumentos de investigación y la propuesta a través de juicio de expertos.

Evidenciar la propuesta de mejora a través de un boletín de procedimientos a seguir para la optimización y selección e oficiales de la Marina Mercante.

1.3. Justificación

El proceso gestión de recursos humanos y selección de personal es un departamento de vital importancia dentro de una organización porque consiste en elegir entre un conjunto de postulantes al profesional idóneo que trabajará en dicha empresa. En tal sentido el estudio de este proceso implica una mayor concentración y análisis para evitar problemas como pérdidas económicas y humanas.

1.3.1. Justificación metodológica

La presente investigación se enfoca en realizar un análisis a profundidad basado en el enfoque mixto y sintagma holístico que permite realizar un estudio global identificando las características del sector donde se centra el presente estudio para comprenderlo y luego interpretar los factores críticos y creativos con el fin de alcanzar la optimización en el proceso en el área de gestión de recursos humanos de oficiales de la Marina Mercante. Así mismo; considerar los principales aspectos del enfoque cualitativo y cuantitativo a través de conocimientos empíricos y críticos para una mayor evaluación del estudio, uno

de los aspectos que estos enfoques implementan y es adecuado para la investigación es que mediante la recolección, verificación e integración de datos se alcance como resultado la discusión; que, a su vez, conlleva a un proceso de meta inferencia para asegurar datos certeros y confiables.

El resultado de la investigación holística será una propuesta integral, a través del análisis de diferentes panoramas integrando lo cuantitativo y lo cualitativo para tener como resultado oficiales competentes y capaces de desarrollar sus labores a bordo del buque, sin generar pérdidas económicas tanto para el armador y la naviera.

1.3.2. Justificación práctica

La presente investigación tiene como objetivo la mejora de optimización de la selección de oficiales de la Marina Mercante. Por lo tanto, el resultado de esta investigación es una mejora de optimización integral de gestión en el proceso gestión en la selección de oficiales para reducir los siniestros ocasionados por la tripulación a bordo. Especialmente; de los oficiales de la especialidad de cubierta y máquinas. Para ello se considerará metodologías, conocimientos, formación profesional, capacidad física, comportamiento y habilidades.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO METODOLÓGICO

2.1. Marco teórico

2.1.1. Sustento teórico

La gestión de recursos humanos representa diversos enfoques de actuación centradas en las bases del beneficio mutuo de la compañía. Lo que diferencia una empresa de la otra son sus recursos humanos con los que cuenta. Algunos de ellos se enfocan rígidamente a las teorías de la administración imponiendo su visión lineal y descuidando las áreas de gran importancia para el sistema. Las teorías administrativas son muy importantes y efectivas cuando se busca llegar al objetivo integrando las fortalezas de empresa de tal manera que se pueda mitigar sus debilidades, siendo aplicado por empresas de primer nivel buscando siempre el complemento entre la eficacia y eficiencia para tener una buena efectividad.

Teoría de las Relaciones Humanas

La teoría de las Relaciones Humanas ofrece un enfoque al trabajo social, basándose en la motivación y algunos factores de las habilidades que pueden desempeñarse para trabajar en equipo todas las personas involucradas en una organización.

En la investigación se ha considerado la participación de la Teoría de campo de Lewin, centrándose en la conducta social frente a estímulos intrínsecos y extrínsecos, y concluyendo en dos supuestos fundamentales:

Primero, el comportamiento humano se deriva de la totalidad de hechos coexistentes, donde el hombre se encuentra en un medio de alta interacción de fuerzas que repercuten en un comportamiento; y el segundo, indica que esos hechos coexistentes funcionan como un campo dinámico, donde cada parte depende de su interrelación con las demás[...] El hombre entrará en un estado de valor positivo o negativo, según la tensión en la que incurre y, en muchas

ocasiones, se puede generar frustración, al no poder alcanzar los objetivos.
(Chiavenato, 2014, p. 110)

Por lo tanto, se puede notar que las personas presentan un flujo de necesidades internas que demandan la búsqueda de la satisfacción, mediante la dirección de los objetivos planteados en un boque de motivación. Esta escuela, también hace referencia sobre la solución a la posición emocional de frustración, mostrando la alternativa de solución que mitigará una primera necesidad para cubrir otra.

La teoría de las Relaciones Humanas será fundamental para la investigación porque sus principios serán tratados para describir la actuación de los seres humanos, estableciendo una estructura aplicada a las habilidades y a las técnicas de interrelación en cada área de trabajo. Sin embargo, para lograr una transparencia en las actividades y cumplir con los objetivos, de tal manera que se pueda movilizar las estrategias del potencial humano, es necesario recurrir a un programa de motivación y destreza, el cual permita dar continuidad a las buenas prácticas del programa; por tal motivo la investigación se apoyará de la teoría de la motivación tanto emocional como social.

Teoría Clásica

Chiavenato (2007) Indica que la propuesta de Henri Fayol, mediante su obra “Teoría Clásica de la Administración” ofrece un esquema enfocándose a seis funciones básicas de la empresa donde estas en la actualidad se denominan áreas administrativas, Fayol define al acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. (p. 70)

En esta teoría, se describen funciones básicas de la empresa u operaciones que actualmente se siguen utilizando, pero con denominaciones distintas. Fayol (1916, como

se citó en Chiavenato, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, 2007, p. 70), menciona que toda empresa realiza seis funciones, siendo la primera las técnicas, que se encuentra relacionadas con la producción de bienes y servicios; financieros, que se encarga del capital del negocio; seguridad, que se encarga de buscar la protección de los bienes y de las personas; Contables, que evalúa los inventarios, registros, costos y toda herramienta contable; administrativas, que se encarga de relacionar todas las funciones anteriores.

Sin embargo, esta teoría general se verá reforzada con los principios generales de la administración que este mismo autor lo redacta, con el fin de poder tener la visión de estructura y forma de una empresa; Fayol detalla a los catorce principios generales de la administración, como la división de trabajo, autoridad, responsabilidad y disciplina dentro de la organización.

La teoría permitirá a la investigación lograr establecer una filosofía individual para cada área, quien, al ser un profesional de la Marina Mercante, deberá construir una estructura y filosofía alineada a la matriz, para lograr desarrollar una gestión planificada y con objetivos determinados para la gestión y selección de Oficiales de la Marina Mercante.

Asimismo, Fayol (Como se citó en Chiavenato, 2007, p. 70) mediante su propuesta de “los cinco elementos de la administración, propone que el planear organizar, dirigir, coordinar y controlar son las bases para dar a conocer los elementos claves de análisis que necesita la organización para lograr sus objetivos; siendo la planeación, asesoría y la información, los tres elementos que se utilizarán para los fines de la investigación”.

Teoría de la conducta de la Administración

Chiavenato (2007) en la Teoría de la conducta de la administración, identifica a la teoría de la motivación, propuesta por Maslow, afirmando que las “necesidades humanas se presentan en niveles jerárquicos por orden de importancia e influencia”. (p. 240). Como síntesis se puede indicar que, la investigación considerará con mayor énfasis al liderazgo, por ser considerado una teoría con niveles altos de desarrollarse como líderes en cada una de las áreas con distintas habilidades que conlleva a buscar el objetivo en común por aquellas personas que buscan dar dirección a un conjunto de individuos según los objetivos propuestos por las empresas; en tal sentido, la teoría de las Relaciones Humanas aporta un recurso basado en el principio de no existir un único estilo de liderazgo válido para todas las situaciones, siendo varios como las teorías situacionales del liderazgo.

En el perfil de un profesional de recursos humanos, el liderazgo es de suma importancia para lograr el reclutamiento y selección de personal calificado para cada área que es contratada directamente por una agencia marítima; por tal motivo, es necesario contar con un programa de capacitación para cada área de personal en cuestión.

Según Chiavenato (2007), Maslow ve al comportamiento humano indicando los rangos de las necesidades humanas donde representa a la teoría de la motivación según las necesidades se encuentran organizadas y dispuestas en niveles, en una jerarquía de importancia y de influencia. Esa jerarquía de necesidades puede ser visualizada como una pirámide donde en la base se encuentran las necesidades primarias y encima se encuentran las necesidades más elevadas o de autocorrección. (p. 283).

Cualquiera de los indicadores de la teoría se rige por medio de un emisor común, permitiendo trasladar las diversas ideas, expresiones, objetivos, métodos y otros recursos planificados hacia el elemento principal de la Teoría de las Relaciones Humanas, siendo los niveles de conducta humana el fragmento principal de toda esta investigación. Asimismo, la comunicación, al ser un emisor de mensajes o informaciones al estado social, y al ser parte constituyente de uno de los procesos fundamentales de la actividad humana y de toda organización, permitirá complementar a los líderes, dar mayor oportunidad de actuación de tal manera que puedan dirigirse a las personas, de forma efectiva, tener mayor actividad en la solución de los problemas, generando como resultado un compromiso en cada uno de ellos.

Las relaciones sociales laborales son actos de alta importancia para un clima laboral adecuado, el surgimiento de grupos informales en una empresa formal puede generar dos situaciones, paralización de los objetivos de la empresa o motivación en equipo para alcanzarlos; en ese sentido, las empresas deben buscar la mejor relación y gestión de buenos grupos formales para que fluyan las buenas prácticas de gestión y compromiso del equipo.

En otras enunciaciones se hace mención que

Chiavenato (2007) indica que la cooperación es el elemento esencial de la organización y varía de persona a persona. La contribución de cada persona para el alcance del objetivo común es variable y depende del resultado de las satisfacciones e insatisfacciones obtenidas realmente o percibidas de forma imaginaria por las personas como resultado de su cooperación. Una organización únicamente existe cuando ocurren tres condiciones al

mismo tiempo. Interacción entre dos o más personas, deseo y disposición para la cooperación y finalidad de alcanzar un objetivo en común. (p.298).

La mencionada cita refiere a que la cooperación de las relaciones humanas significa mucho más que establecer o mantener contactos con otros individuos. Significa que, en esas relaciones, el individuo está condicionado por una actitud, un estado de ánimo y una manera de ver las cosas que le permitan comprender a las demás personas y respetar su personalidad.

Analizando las primeras teorías que abarcan el conocimiento e importancia de la estructura y filosofía en una organización, como también el incluir los diversos intereses y procedimientos de interacción con los personas, mediante el estudio del liderazgo, los tipos de organizaciones y la motivación, que nos facilita la teoría de las Relaciones humanas y la teoría de la motivación, es necesario incluir la teoría de la Administración por Objetivos, de tal manera que permita a una Agencia Naviera Peruana fortalecer las habilidades para sus planes de reclutamiento y selección de Oficiales de la Marina Mercante Peruana.

Teoría de la Administración por Objetivos

La aplicación de esta teoría donde todos están involucrados y deben cumplir sus objetivos, podemos mencionar que las compañías que no miden sus objetivos están propensas a quebrar; es por ello que la Teoría Neoclásica, representada por Peter F. Drucker, en 1954, enmarca su estudio en el enfoque de los resultados, y es así que propone su teoría de la Administración por Objetivos (APO), que será la herramienta de mayor impacto en esta investigación.

Por otro lado, Drucker menciona que existe una dinámica coordinada entre el gerente y sus subordinados, con la finalidad de identificar sus objetivos en común acuerdo, objetivos operativos que deberán cumplir para obtener los resultados deseados; además, los mandos representativos de la empresa facilitarán los recursos que sean adecuados para el fin, de tal manera, que ambos deberán reunirse para evaluar y mejorar los resultados obtenidos, comparándolos con los objetivos iniciales, para finalmente poder reiniciar el proceso o reevaluar los objetivos, los medios y los recursos.

La importancia de trabajar por objetivos se encuentra basado en los siguientes puntos:

Chiavenato (2007) indica que los objetivos proporcionan una directriz permite una en común, eliminando las tendencias egocéntricas de los grupos y sirviendo de base para evaluar los planes con óptimos resultados, mitigando los errores provocados por la omisión. Mejora la posibilidad de prever el futuro y orienta a distribuir los recursos, eficientemente, con buen criterio. (p. 199).

El esquema general que se utilizará para esta investigación, basada en la teoría Administración por Objetivos, permitirá mostrar el recorrido que debe seguir una Agencia Naviera Peruana para lograr alcanzar los al embarcar a un Oficial de la Marina Mercante, calibrando objetivos y utilizar herramientas de análisis de selección.

2.1.2. Antecedentes

Antecedentes Internacionales

Cancinos (2015), en su investigación denominada *Selección de Personal y Desempeño Laboral*, tuvo como objetivo determinar la relación que tiene la selección de personal con el desempeño laboral diagnosticando las habilidades y competencias del personal

seleccionado de los dos últimos meses, diseñar y validar, un plan de capacitación estableciendo los niveles de efectividad del proceso técnico de selección de tal manera que se evalúe los resultados posteriores a este proceso. El trabajo de investigación realizada presenta un diseño tipo cuasi experimental, ya que los instrumentos utilizados son una escala de likert para establecer el nivel de efectividad del proceso de selección y una escala de satisfacción gráfica para el nivel de desempeño de los colaboradores de tal manera se evidencie el nivel de efectividad del proceso de selección de personal y el nivel de desempeño de estos, se estableció que el nivel de efectividad del proceso de selección de personal se da en base a las estadísticas de investigación, y el nivel de desempeño de los colaboradores se encuentra en un rango aceptable. Finalmente, el trabajo de investigación tiene relación con la tesis proponiendo procedimientos técnicos en el proceso de selección para conocer la personalidad de los candidatos, con la finalidad de poder tener buenos resultados en el proceso de gestión y selección de Oficiales de la Marina Mercante para una Agencia Naviera Peruana, 2017.

Espinoza & Tigse (2012), en su investigación *Manual de reclutamiento, selección e inducción por competencias para el personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana, sede Quito*, la cual tuvo como objetivo elaborar el manual para los procesos de reclutamiento, selección e inducción por competencias para el personal administrativo en la Universidad Politécnica Salesiana sede Quito. El manual, propone un diseño de reclutamiento, selección e inducción por competencias para el personal administrativo de la Sede Quito y para la dirección del talento humano, el objetivo de la investigación es exponer como debe guiarse el profesional del talento humano en los procedimientos de reclutamiento, selección e inducción de personal administrativo, proporcionando la información necesaria para identificar, atraer y seleccionar a personas

que por sus competencias, profesionales y calidad humana merecen los cargos de dicha universidad. En el presente estudio se realizó la descripción de los cargos del personal administrativo, basado en competencias institucionales, cuyo aporte servirá para la ejecución y mejora de los procesos de la gestión del talento humano. El tipo de diseño que empleo el mencionado trabajo de investigación fue de carácter aplicativo con diseño longitudinal experimental, lo cual realizó un análisis de la situación interna y externa de la institución para determinar estrategias sobre reclutamiento y selección de personal así como del talento humano, utilizando una guía de entrevista, encuesta y opiniones a profesionales externos; toda estas herramientas concluyeron la existencia de una deficiente comunicación entre los diversos actores de estudio, así como de no dar preferencia al tema de reclutamiento y selección de personal. Finalmente, el trabajo de investigación tiene relación con la presente investigación, particularmente en las estrategias planteadas con la finalidad de mejorar el proceso de reclutamiento y selección de oficiales, implementando sólidas sesiones con los expertos en el tema.

Murillo (2015), en su investigación llamada *Sistema de reclutamiento y selección del personal para la cadena de supermercados MERCAMAXX del cantón los bancos, provincia de Pichincha*, tiene como objetivo general Diseñar un Sistema de Reclutamiento y Selección del personal para la cadena de supermercados Mercamaxx del cantón los Bancos, provincia de Pichincha, que permita el mejoramiento del desempeño laboral. El aporte del talento humano es fundamental para alcanzar el éxito en cualquier empresa u organización, los empleados poseen varias destrezas, habilidades, conocimientos y potencialidades que se debería direccionar de la mejor manera para responder a los desafíos que se presentan en un mercado competitivo y exigente. Los escritores llegaron a la conclusión que el modelo propuesto encaminado al Valor del

talento humano permite entender el funcionamiento interno del área de recursos humanos; asimismo, la investigación ofrece una forma de interpretar y analizar la interacción que existe entre el área de recursos humanos y los reclutados con las estrategias organizacionales. La relación que tiene la presente investigación con la tesis se encuentra enmarcado en la exploración de la actuación de reclutamiento y selección de Oficiales de la Marina Mercante para una Agencia Naviera Peruana, su actividad diaria y conocimientos previos en el proceso de reclutamiento, para luego proponer modelos de gestión enfocados a la administración de recursos humanos.

Valencia (2001), en su investigación *Propuesta de un proceso de selección para el personal operativo de tiendas de autoservicio*, tiene como objetivo general elegir mediante el uso de técnicas válidas y confiables al candidato mejor calificado para desempeñar las tareas, funciones y responsabilidades del puesto a cubrir. La investigación es de tipo experimental, no estructurado, el cual permitió obtener el auténtico diagnóstico de la naturaleza del problema de investigación y obtener mayor información de esta; siendo el diseño transversal simple, que estuvo sujeto a un tiempo específico para no alterar la variable. En su estudio, los autores utilizaron la metodología cualitativa para la recolección de datos, utilizando un modelo de encuesta. Los escritores concluyeron que las empresas deberían gestionar diversas técnicas de manera más eficiente, ya que los profesionales han empezado a empoderar de la situación de reclutamiento y selección, para esto es necesario que las compañías busquen mantener, seguir y capitalizar las relación con el área de recursos humanos, con el fin de lograr un mejor desempeño organizacional con un modelo de gestión administrativa orientada a al reclutamiento y selección de personal que son los puntos principales en la gestión del talento humano, tema fundamental de actuación para el área de recursos humanos.

Antecedentes Nacionales.

Castillo (2015), en su investigación *Deficiencias en el procedimiento de convocatoria, selección y evaluación de los docentes en la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú durante el periodo 2010 - 2013*, la cual tiene como objetivo general comprender los problemas en la gestión pública de la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú relacionados con los procedimientos de convocatoria, selección y evaluación del desempeño de los docentes y sus consecuencias en la formación de los Oficiales de la PNP. La investigación es de tipo descriptivo donde pretende precisar procedimientos de convocatoria, selección y evaluación de docentes donde la finalidad es proporcionar un perfil detallado de la condición de los procedimientos indicados mediante el análisis de las situaciones vividas. Se emplearon métodos cualitativos y se aplicaron entrevistas autoridades de la Escuela y Oficiales egresados. La investigación presenta un modelo de diagnóstico orientada al reclutamiento y selección, tema fundamental para la tesis investigada.

Ayala & Saavedra (2012), en su investigación *Mejoramiento de la gestión administrativa de las Mypes del sector comercial de la ciudad de Tarapoto a través del proceso de reclutamiento y selección de personal*, tiene como objetivo general, Evaluar el proceso de reclutamiento y selección de personal que realizan las micro y pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Tarapoto con la finalidad de mejorar su gestión administrativa. La tesis está basada en la investigación descriptiva y analítica, en donde se evaluará el mejoramiento de la gestión administrativa de las MYPES a través del proceso de reclutamiento y selección de personal así como otros lineamientos para que esta empresa no deje de lado al talento humano. Las técnicas aplicadas son la técnica de análisis de textos, encuestas y entrevistas. La relación que tiene la presente investigación

con la tesis se basa a los estudios técnicos que se aplicará en esta investigación basada en las técnicas de la investigación que aplican al reclutamiento y selección en el tema de gestión de recursos humanos.

Aguirre (2015), en su trabajo de investigación *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2015* tiene como objetivo principal determinar la relación existente entre la Gestión del Talento Humano y el desarrollo laboral en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas. El tipo de investigación que refleja es la descriptiva aplicada ya que se pretende identificar de como la gestión del talento humano se relaciona con el desempeño laboral a travez de la aplicación a los trabajadores de la Municipalidad. La investigación, ayudará a la recolección de datos y referencias ya que es un punto de mucha importancia en el tema de la aplicabilidad y gestión del talento humano dentro de las Agencias Navieras a nivel nacional.

Casma (2015), en su investigación *Relacion de la gestión del talento humano por competencias en el desempeño laboral de la Empresa Ferrosistemas Surco-Lima, 2015* tuvo como objetivo general determinar y describir la relación existente entre la gestión del talento humano por competencias y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa FerroSistemas, Surco-Lima, en el año 2015. Con los cambios tecnologicos y globales las empresas se plantean nuevos conceptos de conducta de gestión del talento humano por competencias esto implica que deben visualizar a las empresas como un conjunto de recursos, capacidades y aptitudes centrales heterogéneas que puedan utilizarse para crear una ventaja competitiva frente a las demas compañías. La investigación es de tipo descriptivo correlacional de corte transversal ya que busca medir las variables de estudio a la vez se investiga la relación que existe entre dos variables a la

vez la recolección de datos se da en un solo momento y en un tiempo único. El grado de abstracción es una investigación aplicada, por cuanto su objetivo es resolver problemas prácticos con un margen de generalización delimitado a empresas de servicio. La información tiene relación con la presente investigación por el fin de mejorar los métodos, gestiones, herramientas y procesos de gestión de recursos humanos para incrementar la mejora del proceso de gestión de recursos humanos; asimismo, permitirá aplicar algunos procedimientos para motivar y mitigar el índice de rotación de personal.

2.1.3. Marco conceptual

La presente investigación será fundamentada en los conceptos de la Administración y su proceso administrativo, para estructurar el campo funcional de Reclutamiento y selección de Oficiales; luego se enfocará en la aplicación de la estructura de los lineamientos estratégicos, lo cual presentan un mayor énfasis del proceso administrativo sujeto al análisis y creación de procesos de medición; seguido de los conceptos de la administración de reclutamiento y selección de personal, que permiten tomar la estructura en los primeros marcos conceptuales para enfocarse en el tema central de la investigación.

Como mejoramiento, se utilizarán los conceptos de comunicación organizacional, que ayudarán a dar soporte en la preparación coordinada de reclutamiento y selección de Oficiales en la transmisión de mensajes en cualquier campo operativo; seguido de conceptos sobre clima organizacional, para lograr establecer el modo de transmisión de mensajes, para luego ingresar al campo del reclutamiento, que serán necesarias para el perfil de un profesional a bordo. Posteriormente, se utilizarán los conceptos de inducción de personal y mejora de procesos, los cuales servirán para la creación de la propuesta en la fase final de la investigación.

Administración

La Administración es la principal actividad que marca diferencia en las organizaciones ya que tiene un conjunto de funciones y procedimentales que relaciona la actividad humana con los diversos recursos existentes, de forma efectiva, para la realización de objetivos planeados.

Chiavenato (2002), define la administración como “el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para alcanzar determinados objetivos de manera eficiente y eficaz” (p. 7). Esta definición enmarca los diversos derivados de percepción significativa sobre la administración, denotando a un conjunto de procesos interrelacionados para alcanzar los objetivos en diversas situaciones.

Kreitner (como se citó en Chiavenato, 2002, p. 7) con su obra denominada *Principios de Administración*, define la administración como el “Proceso de trabajar con otras personas para alcanzar con eficiencia objetivos organizacionales, gracias al uso eficiente de recursos limitados en un ambiente variable”. Se entiende que el sentido de esta definición se encuentra sujeto entre el uso de recursos y el ambiente dinámico.

Proceso Administrativo

Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas dentro de la administración, dado que abarca a un conjunto de actividades de uno o varios objetivos, los cuales son la planeación, organización, dirección y control.

Para Chiavenato (2002), el Proceso Administrativo es “la secuencia sistemática de funciones interrelacionadas para planear, organizar, dirigir y controlar las actividades que concluyan en el alcance de los objetivos”. (p. 16). Se entiende que este proceso se

encuentra respaldado en una secuencia lógica para extender el panorama de actuación, de acuerdo a los designios de la compañía.

Reyes (2004), aporta la claridad de utilización del Proceso administrativo, detallando que “solo un acto administrativo puede tener las características de varios de esos elementos, como los llamó Fayol, además no existe un número cierto de elementos, ni un orden único, simplemente se da solo para poder comprenderlos mejor”. (p. 120). Es significativo reconocer que el autor hace referencia que, en la operación de cualquier actividad, el proceso administrativo no es seguido de forma única, por lo contrario, se adecúa al acoplamiento analizado.

Para la investigación, el Proceso Administrativo, es la base fundamental para establecer lineamientos importantes que permitan potenciar el proceso de reclutamiento y selección de personal a fin de determinar la oportunidad de tener un buen proceso de reclutamiento y selección. Este proceso integra cuatro elementos fundamentales que participan activamente en cualquier fase del trabajo administrativo, los cuales son la planeación, la organización, la dirección y el control.

La planeación es la primera función o etapa lógica para un mejorar el entendimiento del proceso administrativa, la cual sitúa las perspectivas horizontales de la empresa en un ámbito proyectivo, siendo definida como la “Función administrativa que define objetivos y decide sobre los recursos y tareas necesarias para alcanzarlos adecuadamente funcionando como guías o metas”. (Chiavenato, 2002, p. 214)

Se puede entender que esta función administrativa nos dará como resultado un plan concreto integrado por objetivos diferenciados por las diversas unidades de

actuación de una compañía la cual permite diseñar las unidades de actuación necesarias en una empresa.

Chiavenato (2002), define a la Organización como “la distribución y disposición de los recursos organizacionales para alcanzar objetivos estratégicos. Esa distribución se refleja en la división del trabajo en unidades organizacionales, definición de líneas formales de autoridad y mecanismos de coordinación”. (p. 365). Es trascendental resaltar que esta función administrativa da soporte a las estrategias definidas en la primera función administrativa, determinando el modo de acción de la planificación.

La dirección se complementa a la participación del talento humano y los recursos necesarios para encaminarse a la ejecución del plan, definiéndose como:

Se relaciona con la manera de alcanzar los objetivos a través de la actividad de las personas y la aplicación de los recursos que componen la organización interpretando los planes para las personas y dar las instrucciones y la orientación necesaria de cómo ejecutarlos y garantizar la consecución de los objetivos. (Chiavenato, 2002, p. 479). El administrador será el mediador para establecer y absolver cualquier duda sobre las instrucciones y su enfoque directo a los objetivos de la empresa.

Por otro lado, el control engloba los procedimientos de monitorización, seguimiento y medición de lo planificado, organizado y ejecutado.

Chiavenato (2002), indica algunos conceptos de control:

Control como función restrictiva y coercitiva, es la que genera la limitación de ciertos comportamientos de las pautas sociales o la que restringe ciertos tipos de desvíos

indeseables. Control como sistema automático de regulación, es la que permite regular posibles desvíos o irregularidades, manteniendo el estado normal de expectativa. Control como función administrativa, es la que se distribuye en todos los niveles organizacionales midiendo y corrigiendo el desempeño para garantizar la consecución de los objetivos organizacionales y la realización de los planes establecidos para alcanzarlos. (pp. 639-640). La importancia de esta función administrativa es que no permitirá que existan interferencias para delinarse del objetivo.

Eficiencia y eficacia

Dentro de una organización la eficacia es de gran importancia ya que con esta capacidad se logrará los objetivos deseados de cada área dentro de una compañía asimismo, la eficacia es un argumento muy valioso a considerar ya que los colaboradores deben lograr el objetivo con lo que la empresa les ofrece en un tiempo determinado, según Stoner, Freeman & Gilbert (2010) define a la administración como: “Capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización y la eficacia lo definen como la capacidad para determinar los objetivos apropiados” (pp.9,10). Se podría decir que sin la eficiencia y la eficacia las organizaciones no podrían tener establecidos y aclarados sus objetivos a cumplir.

Planificación

Toda organización debe tener muy definidos sus objetivos, por lo que para llegar a la conclusión de estos se debe tener una planificación anticipada según Stoner, Freeman & Gilbert (2010) definen a la planificación como “el proceso para establecer metas y un curso de acción adecuado para alcanzarlas” (p. 11). Toda planificación conlleva a una acción, para las compañías implica que los administradores piensen con antelación en sus

metas y acciones. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos.

Gestión del talento Humano

Es el proceso donde se desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la Compañía, según Chiavenato (2007), define a la gestión del talento humano como: “un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización” (p. 9). Las organizaciones con los avances de la tecnología tienen una visión y actuación estratégica ya que todo proceso productivo se realiza con la participación conjunta de diversos socios los cuales cada uno contribuyen de tal manera puedan lograr los objetivos trazados dentro de la organización.

La gestión del talento humano, como lo denomina Schuler (1992) “como la gestión estratégica de los recursos humanos, es todas aquellas actividades que afectan al comportamiento de las personas a la hora de formular e implantar las estrategias de las empresas o las decisiones respecto a la orientación dada a los procesos de gestión de los recursos humanos” (p.220). Gestionar profesionalmente los recursos humanos se está convirtiendo en un auténtico reto para las organizaciones de tal manera que el talento humano tiene una importancia bastante considerable dentro de las organizaciones y se puede decir que el talento es quien realmente le valor a las organizaciones.

Perfil Profesional

Es un conjunto competencias que resaltan para obtener el puesto que se desea en una organización según el artículo de Ablaempleo (2017) define al perfil profesional como:

“un conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona para asumir en condiciones optimas las responsabilidades propias del desarrollo de funciones de una determinada profesion” podemos concluir que el perfil profesional es básicamente un parrafo donde se describe el performance profesional que se ha tenido en distintas areas de otras compañías, esto se trata de una herramienta viatal para que un entrevistador tenga en cuenta en el proceso de selección.

Según Alles (2008), “el perfil laboral o profesional es la descripción clara del conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona para encarar responsablemente las funciones y tareas de una determinada profesión o trabajo” (p.48). Cuando intentamos conseguir un puesto laboral es importante que podamos transmitir a través de nuestra presentación todo nuestro conocimiento y experiencia para que la persona encargada de la selección de personal se interese por nosotros y nos ofrezca la oportunidad de acceder a la entrevista de trabajo.

Reclutamiento de personal

El proceso de reclutamiento ocupa un papel muy importante para la selección de personal segun Mondy (1997) define al reclutamiento como: “el proceso de atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios para que soliciten los puestos en una organización, pudiendo seleccionar a aquellos que estén mas estrechamente relacionados con las especificaciones del puesto” (p.119). Es importante el proceso de reclutamiento ya que en este proceso se identifican a los profesionales con capacidades capaces de ocupar el cargo que se requiere cubrir.

Chiavenato (2002) manifiesta que el reclutamiento “es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, es un sistema de información mediante el cual la organización ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar” .(p.208)

Es importante reconocer que el autor hace referencia que el reclutamiento de personal, el proceso de atracción de individuos a la organización para obtener información respecto a ellos y así decidir sobre la necesidad de admitirlos.

Evaluación de personal

A través del tiempo, en las compañías cada vez ha venido tomando más fuerza la idea de que el factor clave que determina su éxito es la forma en que aprovechan el trabajo de sus colaboradores, y que éstos son un recurso sumamente valioso. Con base en esta idea surgió el término recursos humanos, y nació también la necesidad de saber cómo están siendo administradas y si éstos aportan a la organización con base en los parámetros que desea y necesita ésta. Para conocer esta incógnita es necesario poder evaluar su desempeño.

Según Harris (1986) define a la evaluación como: “los procedimientos que se establecen a partir de los objetivos y metas predeterminadas por la empresa con el objeto de determinar las contribuciones que se esperan de cada trabajador a nivel individual” (p.276). Se puede observar que el autor menciona a la evaluación como un punto importante ya que es un proceso para medir el rendimiento laboral del trabajador, con el objetivo de llegar a la toma de decisiones objetivas sobre los recursos humanos.

Selección de personal

La selección de personal es una etapa crucial para elegir a al profesional idoneo para el puesto que se busca ocupar según Chiavenato (1993) define a la selección de recursos humanos como: “la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o, más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos exigentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal” (p.59). Entendemos que la selección es tan importante en una organización ya que cumple con el ciclo de todos los procesos que se han venido ejecutando para tener a un profesional apto para el puesto que se requiere, de tal manera cumpla con los objetivos y perspectivas de la Compañía.

Chiavenato (2001) señala que: “La selección de personal forma parte del proceso de provisión de recursos humanos, y es el paso que sigue al reclutamiento” (p.144). En ese contexto se indica que la selección de personal es un conjunto de pasos, mediante los cuales se evalúan características y aptitudes de los candidatos reclutados, con la finalidad de elegir a la persona mejor capacitada y con mayores probabilidades de cubrir y desempeñar eficientemente una vacante, existente o proyectado.

Así mismo, Chiavenato (2001) afirma que: “el propósito principal de la selección es escoger y clasificar a los candidatos adecuados para las necesidades de la organización” (p. 144). Se entiende que la selección de personal es una actividad de oposición, de elección, de escoger, decidir, clasificación y de filtrar la entrada y por tanto de restringirla, buscando entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.

Según Alles (2008) indica que “para la selección lo primero que se debe hacer es confeccionar los perfiles y las descripciones de puestos. A partir del perfil, el puesto a cubrir requerirá conocimientos y competencias que se evaluarán con métodos que permitan observar comportamientos. Una correcta selección deberá contemplar ambos tipos de requerimientos conocimientos y competencias, ya que el conjunto conforma el perfil requerido”. (p.90). La etapa de selección sin duda es el alicer de todo proceso para una organización ya que implica muchos requerimientos y aspectos del individuo a ocupar el cargo requerido por la organización.

Selección como proceso de comparación

Chiavenato (2001) manifiesta que:

La selección es un proceso de comparación entre dos variables: Por un lado, los criterios de la organización y por otro el perfil de los candidatos que se presentan. La primera variable proporciona la descripción y el análisis de puesto o de las habilidades requeridas y la segunda se obtiene por la aplicación de las técnicas de selección. (p.145). En ese contexto se puede indicar que cuando la descripción del puesto es mayor a las técnicas de selección se dice que el candidato no satisface las condiciones ideales para ocupar el puesto. Pero si la descripción del puesto y la aplicación de técnicas de selección son iguales se entiende que el candidato reúne las condiciones establecidas por lo que se le contratará, ello implica estructurar procesos con mayor rigor en la etapa de selección personal.

Selección como proceso de decisión

En esta etapa, una vez comparado los requisitos del puesto y los de los candidatos, puede ocurrir que algunos candidatos tengan requisitos aproximados y deseen proponerse al

departamento que solicito la ocupación del puesto. El órgano de selección no puede imponer al departamento solicitante que acepte a los candidatos aprobados en el proceso de comparación. Lo único que puede hacer es proporcionar una asesoría especializada con técnicas de selección para recomendar a los candidatos que juzgue más adecuados. Finalmente, la decisión final siempre la tiene el departamento solicitante. Ellos tienen toda la libertad y la responsabilidad de tomar las decisiones para seguir con los procedimientos planteados.

Según Chiavenato (2001) indica que el proceso de selección siempre implica tres modelos de comportamiento que son:

- 1.- Modelo de colocación: Cuando hay un solo candidato y una sola vacante que debe ocupar ese candidato. En otras palabras, debe administrarse al candidato sin más trámites.
- 2.- Modelo de selección: Cuando hay varios candidatos y una sola vacante. Se compara cada candidato con los requisitos del puesto y las alternativas son aprobación o rechazo.
- 3.- Modelo de clasificación: Es un enfoque amplio en donde hay varios candidatos para varias vacantes. Cada candidato se compara con los requisitos de puesto que se pretende ocupar. (pp.145 - 146).

Los modelos de comportamiento siempre estarán presentes en el proceso de selección ya que cada compañía tiene diferentes puntos de vista acerca de este proceso como se puede apreciar en el enunciado arriba mencionado.

Base para la selección de personal

Como la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y elección, para tener validez se necesita algún criterio el cual se obtiene de los requisitos del puesto

vacante. Así es muy importante tener como partida la información sobre el puesto o sobre las competencias individuales que se requieran.

Recolección de información acerca del cargo

La recolección de información acerca del cargo que se pretende suplir puede hacerse de cinco maneras según Chiavenato (2001) “1.-Descripción y análisis del cargo. 2.- Aplicación de la técnica de los incidentes críticos. 3.- Requerimiento de personal. 4.- Análisis del cargo en el mercado. 5.- Hipótesis del trabajo” (p.248). La recolección de datos según el autor se puede aplicar en distintas compañías, pero hoy en día cada compañía es distinta a otra por lo que la recolección no está ceñida a un estilo si no a las políticas de cada una.

Descripción y análisis del cargo

Inventario de los aspectos intrínsecos y extrínsecos del cargo. Cualquiera que sea el método de análisis empleado, lo importante para la selección es la información con respecto a los requisitos y las características que debe poseer el aspirante al cargo para que el proceso de selección se centre en ellos.

Requerimiento de personal

Verificación de los datos consignados en el requerimiento, a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y las características del aspirante al cargo. Cuando la empresa no tiene un sistema de análisis de cargos, el formulario de requerimiento de personal deberá tener espacios adecuados donde el jefe inmediato pueda especificar esos requisitos y esas características. Todo el proceso de selección se basará en esos datos.

Análisis del cargo en el mercado

Cuando se trata de un cargo nuevo, sobre el que la empresa no tiene una definición priori, ni el mismo jefe directo, existe la opción de verificar en empresas semejantes los cargos comparables, su contenido, los requisitos y las características de sus ocupantes.

Hipótesis de trabajo

En caso de que no pueda aplicarse ninguna de las alternativas anteriores debe recurrirse a la hipótesis de trabajo, es decir, una predicción aproximada del contenido del cargo y su exigibilidad con relación al ocupante, como simulación inicial.

Técnicas para un proceso de selección

En la actualidad existen un gran número de técnicas que usan las compañías para elaborar su proceso de selección. La finalidad de dichas técnicas es el permitir recabar, verificar y confirmar información presentada por el candidato sobre sus características personales y profesionales para finalmente, realizar la evaluación y elección correspondiente y así en un futuro permisible desempeñe su labor para el cargo requerido.

Chiavenato (2001) sostiene que:

La técnica de selección más utilizada por pequeñas, medianas y grandes empresas. Aunque carezca de bases científicas y sea la técnica de selección más subjetiva e imprecisa, la entrevista personal es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o rechazo de un candidato al empleo. La entrevista de selección tiene otras aplicaciones como todo proceso de comunicación, la entrevista adolece de todos los males como ruido, omisión, distorsión entre otras. Para disminuir estas limitaciones, se ha tratado de mejorar el grado de confianza

y validez de la entrevista a través del entrenamiento de los entrevistados y una mejor conducción del proceso de entrevista. (p.209). La selección es un punto clave para la contratación de personal dentro de una compañía ya que implica ocuparse del cargo encomendado que cumpla los objetivos trazados por cada área.

Competencias profesionales

Las competencias profesionales son muy relevantes en una Compañía ya que son capacidades que se tienen para poner en práctica todos los conocimientos, habilidades y valores en el ámbito laboral según Boyatzis (1982) define a las competencias como: “una característica subyacente en una persona que está causalmente relacionada con un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo concreto y en una organización concreta” (p.125). Se puede indicar que las competencias se refieren a los comportamientos que se llevan a cabo cuando se ponen en práctica los conocimientos, aptitudes y rasgos de personalidad de un profesional.

Según el informe sobre conceptos de competencia laboral (2009) indica que: Es una agrupación de tareas productivas específicas que pueden ser realizadas por una persona, la competencia se complementa con los criterios de desempeño, las evidencias de desempeño, los conocimientos y el contexto de competencia.

Experiencia del personal.

Chiavenato (2001) indica que: “el reclutamiento implica un proceso que varía según la organización. El comienzo del proceso de reclutamiento depende de la decisión de la línea. En consecuencia, el órgano de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar

ninguna actividad de reclutamiento si el órgano que tiene la vacante no toma la decisión” (p.217).

Proceso de reclutamiento

Chiavenato (2001) indica que:

El reclutamiento implica un proceso que varía según la organización. El comienzo del proceso de reclutamiento depende de la decisión de la línea. En consecuencia, el órgano de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad de reclutamiento si el órgano que tiene la vacante no toma la decisión de llenarla. Dado que el reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen de una decisión de la línea, que se oficializa mediante una especie de orden de servicio, generalmente denominada solicitud de empleado o solicitud de personal (p.217).

Para este estudio; el proceso de reclutamiento es importante siempre y cuando el área que lo requiera lo solicite ya que de allí surgirá la vacante y luego hacer el proceso respectivo para poder cubrirla.

Organización

Chiavenato (2007) indica que:

Las organizaciones constituyen la forma dominante de institución de la sociedad moderna: son la manifestación de una sociedad altamente especializada e interdependiente que se caracteriza por un creciente padrón de vida. Las organizaciones suavizan todos los aspectos de la vida moderna e involucran la participación de innumerables personas. Cada organización está limitada por recursos escasos y por esta razón no puede sacar ventaja de todas las oportunidades que surgen punto de origen del problema al determinar la mejor distribución de recursos. (p.251).

Para el estudio; las organizaciones toman un rol muy importante ya que son las que constituyen un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos dado que constituye un grupo social formado por personas, tareas y administrativas.

Rotación de personal

Chiavenato (2001) menciona que:

La rotación de personal y el ausentismo constituyen factores de incertidumbre e imprevisibilidad para la organización, ocasionados por el comportamiento de los recursos humanos. Además, se hallan incluidos factores como desperdicios y pérdidas para las organizaciones y las personas involucradas. Muchas organizaciones tratan de combatir el ausentismo y la rotación de personal actuando sobre los efectos: sustituyendo los empleados que se desvinculan o descontando los días dejados de laborar, o incluso castigando a los ausentes. No obstante la causa del problema permanece indefinidamente. (p.206).

Sin duda; la rotación de personal en una compañía y la falta de personal calificado pone muy mal las expectativas de crecimiento de los negocios alrededor del mundo ya que esta en juego todo dado que genera una pérdida económica casi muy difícil de recuperar.

La rotación de personal es la proporción de empleados que sale de una compañía en determinado periodo. Emprendedores (2013) en su blog expansion emprendedores indica que perder o rotar a un empleado genera pérdidas equivalentes al doble de su salario anual, según expertos; para evitar una rotación que genere costos, la empresa debe cuidar el proceso de selección. Se puede indicar; que la selección es un proceso muy importante

a fin de que las compañías tengan que disminuir la rotación de personal y por consiguiente tengan pérdidas económicas elevadas.

Normas Internacionales

El transporte marítimo internacional es uno de los mas grandes sectores comerciales del mundo y uno de los mas peligrosos, en ese sentido siempre se ha aceptado que la manera más adecuada de mejorar la seguridad en el mar es a través de la elaboración de reglas internacionales que sean cumplidas por todas las naciones marítimas. La Organización Marítima Internacional (2016) es un organismo especializado de las Naciones Unidas, la OMI es la autoridad mundial encargada de establecer convenios para la seguridad, la protección y el comportamiento ambiental que ha de observarse en el transporte marítimo internacional. Su función principal es establecer un marco normativo para el sector del transporte marítimo que sea justo y eficaz, y que se adopte y aplique en el plano internacional.

Siempre se ha reconocido que la mejor manera de mejorar la seguridad en el mar es elaborar normas internacionales que sean observadas por todas las naciones dedicadas al transporte marítimo.

Avances tecnológicos

Kast & Rosenzweig (1989) indica que “la tecnología es la aplicación del conocimiento para el desempeño eficiente de ciertas tareas y actividades” (p.157). Se puede mencionar que para algunos autores la tecnología es aplicada a través de los conocimientos y el desempeño profesional que este pueda manejar dentro de su entorno laboral.

Por su parte, Koontz & Weihrich (1998) indican que:

La tecnología se refiere a la suma total de conocimientos sobre la manera de hacer las cosas. Incluye inventos, técnicas y la gran acumulación de conocimientos organizados. Su mayor influencia se dirige al modo de hacer las cosas; a la manera de diseñar, producir, distribuir, así como vender bienes y servicios. Estos autores hablan de beneficios y problemas del impacto de la tecnología en la sociedad. Como beneficios pueden citarse mayor productividad, más altos niveles de vida, mayor disposición de tiempo libre y una mayor variedad de productos. (p.157).

Los autores refieren que la tecnología como un valor importante para hacer las cosas donde este incluye inventos y altos valores mejorar la calidad de vida en una sociedad.

Medición de competencias

La medición de competencias en cierto grado es muy importante para las compañías ya que de esto determina el éxito de una compañía.

Las competencias laborales se definen como habilidades o comportamientos requeridos en una organización y que son fundamentales para que esta alcance sus objetivos. Para medir las competencias de un colaborador es necesario considerar desempeño, conocimientos y actitudes tomando como referencia un perfil ocupacional determinado. A través de esto, se puede determinar un diagnóstico sobre las necesidades de capacitación que dicho colaborador requiere para su crecimiento profesional dentro de la organización. Esan, (2015).

Chiavenato (2007) indica que:

Los indicadores de desempeño son las señales vitales de una organización, pues permiten mostrar lo que hace y cuáles son los resultados de sus acciones. Un sistema de medición funciona como un panel de control para que la organización o cada departamento pueda evaluar su desempeño. El sistema de medición es un medelo de la realidad y puede asumir varias formas, como reportes periódicos, gráficos o sistema de información en línea. Lo importante es permitir que el desempeño se analice y las acciones correctivas se efectúen en el momento requerido. (p.392). La evaluación según el autor es primordial ya que permite evaluar el desempeño e indicar las acciones correctivas necesarias para el colaborador, de tal manera se pueda apoyar a la mejora del desempeño manteniendo así la convergencia de propósitos y esfuerzos de cada uno dentro de la organización.

2.2. Metodología

2.2.1. Sintagma

El presente estudio se basa en un sintagma holístico, el cual permitió realizar un análisis para realizar la propuesta final de presente estudio.

La holística reúne las diferentes enunciaciones de los modelos cognitivos, considerándolos trascendentales, a pesar que estas definiciones puedan ser contradictorias entre ellas y que enfatizen aspectos parciales del proceso de investigación; la holística los complementa, siendo cada aspecto importante y necesario para entender la investigación de manera general. (Hurtado, 2010).

Nos enfoca en un contexto de disciplinas que se deben orientar hacia una posición basada en normas a nivel general, ya que es un proceso continuo que intenta afrontar la totalidad

de la investigación para llegar a un cierto conocimiento de este; es por eso que lo cualitativo con lo cuantitativo son aspectos de concordancia del mismo evento.

2.2.2. Enfoque

La presente investigación es de tipo mixta representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión, para realizar inferencias producto de toda la información conseguida de tal manera que se lograría un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández y Mendoza, citado por Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

Podemos decir, que este enfoque permitirá tener una mecanismo cuantificable que aportará a la ilustración, predicción y control de los lineamientos estratégicos que afrontarán el perfil selección de oficiales de la Marina Mercante Peruana y permitan incrementar mejores perfiles para el cargo para una Agencia Naviera, además integrará una sección más descriptiva, que dará a conocer la situación actual del de una Agencia Naviera y su proceso de selección, además de comprender e interpretar la significancia de estos lineamientos estratégicos, para luego dar como resultado un estructura holística y real que otorgue un modelo de gestión sólido y flexible para las diversas compañías en el área de gestión de recursos humanos.

2.2.3. Diseño

En esta investigación el tipo de diseño es transversal por lo que se desarrolla en un tiempo y momento determinado, asimismo no modifica datos solo se presenta la propuesta para

mejorar el proceso de reclutamiento y selección de oficiales de la Marina Mercante para una Agencia Naviera Peruana

2.2.4. Categorías y categorías apriorísticas y emergentes

| |
|-----------------------------|
| Categorías |
| Gestión de Recursos Humanos |
| Subcategorías apriorísticas |
| Perfil profesional |
| Reclutamiento |
| Evaluación |
| Selección |
| Subcategorías emergentes |
| Rotación de personal |
| Normas Internacionales |
| Avances tecnológicos |
| Medición de competencias |

Cuadro 1 *Categorías y subcategorías apriorísticas y emergentes*
Fuente: Elaboración propia

2.2.5. Unidad de análisis

Para Hernández Sampieri (1994) “La población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p.65). Podemos indicar que es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las entidades de la población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación.

Para Vivanco (2005), la población “corresponde al agregado de elementos respecto del cual se recaba la información. Los elementos son unidades elementales sometidas a

medición” (p. 23). También podemos decir que es el conjunto de individuos, objeto o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y momento determinado.

2.2.6. Técnicas e instrumentos

Técnica.

Para Hernández, Fernández y Baptista (2010), el instrumento de medición es un “recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente” (p. 200). Tanto las técnicas como instrumentos de recolección de datos son medios por los cuales el investigador recaba información para alcanzar los objetivos de la investigación (Hurtado, 2000).

Un cuestionario es, por definición, el instrumento estandarizado que utilizamos para la recogida de datos durante el trabajo de campo de algunas investigaciones cuantitativas, fundamentalmente, las que se llevan a cabo con metodologías de encuestas (Rodríguez y Valdeoriola, 2009).

La técnica de entrevista consiste en la interacción verbal entre dos o más personas, donde el entrevistador, mediante preguntas, obtiene la información de los entrevistados sobre una situación determinada (Rodríguez y Valdeoriola, 2009).

Instrumentos

Según Hernández, Fernández & Batista (2010) indica que el instrumento de medición es un “recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente” (p.200). En tal sentido se entiende que el instrumento es utilizado por el investigador con la finalidad de registrar una determinada información sobre diversas variables que pueda tener en mente.

Por otra parte, los instrumentos son procedimientos o medios que utiliza el investigador para obtener una determinada información para alcanzar los objetivos, además del instrumento el investigador debe elegir las técnicas más apropiadas para la recolección de datos (Hurtado, 2000).

Ficha técnica de los instrumentos

Tabla 1

Ficha técnica de los instrumentos

| Datos | Encuesta | Entrevista |
|------------------------------------|--|--|
| Nombre del instrumento | Cuestionario para medir el nivel de Gestión de Recursos Humanos | |
| Objetivo | Determinar la percepción de la gestión de recursos humanos en las Agencias Navieras Peruanas. | |
| Procedencia o lugar | Agencia Naviera Ibermar Perú - IBERNOR y la Escuela Nacional de Marina Mercante | |
| Autor | Yovanyd Yanedt Valenzuela Torres | |
| Forma de aplicación | Individual | Individual |
| Duración | 5 minutos | 10 minutos |
| Medición | Encuesta | Entrevista |
| Descripción del instrumento | El instrumento cuenta con 18 preguntas politómicas y que buscan realizar un diagnóstico sobre la gestión de los Recursos Humanos | El instrumento cuenta con 8 preguntas abiertas y que buscan realizar un diagnóstico sobre la gestión de los Recursos Humanos |

Fuente: elaboración propia

| Perfil Profesional | Capacidad Competencias Experiencia | 1,2,3,4 | Baremos por dimensiones: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------|--|---------------|---|-----------|--|--|--|-------------------------|---------|-----------------------------|--|---------|--------------------|---------------|------------|-----------|------------|-----------|-------|-----|-----|---------|-------|-------|-------|-------|-----------|-------|-------|-------|-------|
| | | | <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Niveles</th> <th colspan="4">Puntaje</th> </tr> <tr> <th>Perfil Profesional</th> <th>Reclutamiento</th> <th>Evaluación</th> <th>Selección</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Deficiente</td> <td>4-9</td> <td>6-13</td> <td>4-9</td> <td>4-9</td> </tr> <tr> <td>Regular</td> <td>10-15</td> <td>14-21</td> <td>10-15</td> <td>10-15</td> </tr> <tr> <td>Eficiente</td> <td>16-20</td> <td>22-30</td> <td>16-20</td> <td>16-20</td> </tr> </tbody> </table> | | | | | Niveles | Puntaje | | | | Perfil Profesional | Reclutamiento | Evaluación | Selección | Deficiente | 4-9 | 6-13 | 4-9 | 4-9 | Regular | 10-15 | 14-21 | 10-15 | 10-15 | Eficiente | 16-20 | 22-30 | 16-20 | 16-20 |
| Niveles | Puntaje | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Perfil Profesional | Reclutamiento | Evaluación | Selección | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Deficiente | 4-9 | 6-13 | 4-9 | 4-9 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Regular | 10-15 | 14-21 | 10-15 | 10-15 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Eficiente | 16-20 | 22-30 | 16-20 | 16-20 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Reclutamiento | Proceso. Organización. | 5,6,7,8,9,10 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Evaluación | Preparación. Objetivos. Metas | 11,12,13,14 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Selección | Candidatos Cargo Eficiencia | 15,16,17,18 | <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Baremos de la variable:</th> </tr> <tr> <th colspan="2">Gestión de Recursos Humanos</th> </tr> <tr> <th>Niveles</th> <th>Puntaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Deficiente</td> <td>18-30</td> </tr> <tr> <td>Regular</td> <td>31-52</td> </tr> <tr> <td>Eficiente</td> <td>53-88</td> </tr> </tbody> </table> <p>Escala de Likert del instrumento: Siempre(5), Casi siempre (4), A veces(3), Casi nunca (2) y Nunca (1)</p> | | | | | Baremos de la variable: | | Gestión de Recursos Humanos | | Niveles | Puntaje | Deficiente | 18-30 | Regular | 31-52 | Eficiente | 53-88 | | | | | | | | | | | | |
| Baremos de la variable: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Gestión de Recursos Humanos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Niveles | Puntaje | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Deficiente | 18-30 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Regular | 31-52 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Eficiente | 53-88 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Cuadro 2 Procedimiento de puntuación de nivel y rangos

Fuente: elaboración propia

Validez

La validación del cuestionario se realizó con tres expertos en el tema para poder aplicar la encuesta.

Tabla 2.

Validez de expertos

| Nro. | Expertos | Criterio |
|-------------|-------------------------------|-----------------|
| 1 | De la Torre Rejada, Abel | Aplicable |
| 2 | Picoaga Linares, José Antonio | Aplicable |
| 3 | Villon Bruno, Ernesto | Aplicable |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3

Prueba de confiabilidad del instrumento cuantitativo

| Nro. de elementos | Alfa de Cronbach |
|--------------------------|-------------------------|
| 30 | 0,87 |

n=30

Fuente: elaboración propia

Para la confiabilidad se realizó la aplicación de un piloto con jefes de personal y asistentes de las Agencias Navieras Peruanas en el Callao, San Isidro y Surco, utilizando la prueba de confiabilidad Alfa de Cronbach obteniendo como resultado un nivel de confiabilidad (0,87).

2.2.7. Procedimiento para la recolección de datos

Para el desarrollo de la presente investigación primero se definió el problema a investigar, se planteó los objetivos que se desean alcanzar y luego se procedió a dividir las actividades en fases para una mayor organización, dentro de estas encontramos a

Recolección de información

En esta fase se procedió a consultar información de fuentes primarias relacionadas con el problema de investigación, las cuales se obtuvo información detallada de las actividades marítimas que desarrollan los Oficiales de la Marina Mercante Peruana. Asimismo, se pudieron encontrar informes mundiales de organismos internacionales como la OMI y ministerios del Perú y consultas a sitios web de revistas marítimas.

Reducción de datos

Con la información obtenida de la fase anterior, donde se realizó la búsqueda de información en diferentes fuentes, en esta fase se procedió a analizar dicha información extrayendo información relevante que ayude a comprender lo estudiado, esto abarca desde el análisis el sector de influencia que en este caso es el sector marítimo, luego se filtró información para la elaboración de instrumentos de recolección de datos: cuestionario y guía de entrevista, cuyos resultados nos muestren datos certeros.

El siguiente paso es la solicitud de validación de los instrumentos mediante expertos.

Finalmente ejecutar o implementar los instrumentos en campo, previa autorización de las autoridades.

Se seleccionarán instrumentos del enfoque cuantitativo, siendo este el cuestionario con la técnica de la encuesta, el cual nos permitirá recopilar datos para un mayor análisis sobre lo estudiado; por otro lado, se ha incluido un instrumento del enfoque cualitativo, el cual

es una guía de entrevista con la técnica de una entrevista a profundidad con preguntas abiertas para obtener un conocimiento más detallado de la información.

Análisis Descriptivo

En esta fase se realiza la clasificación de la categoría y subcategorías del problema planteado haciendo una revisión profunda y crítica de los datos obtenidos, además se procederá a realizar el análisis y sistematización descriptiva de las conclusiones relacionadas a las categorías y subcategorías.

Interpretativo - Triangulación

La triangulación es un proceso que nos ayudará a filtrar conocimientos de diversos métodos de investigación, fuentes, etc., según McKernan, (1996) afirma que: “La triangulación es un procedimiento para organizar diferentes tipos de datos en un marco de referencia o relación más coherente, de manera que se puedan comparar y contrastar” (p. 206). Permite extraer información desde distintas perspectivas para poder filtrarlas y brindar un diagnóstico adecuado que explicará mejor el problema planteado.

Por su parte Hernández, (2010) manifiesta que: “La triangulación se utiliza cuando el investigador pretende confirmar o corroborar resultados y efectuar validación cruzada entre datos cuantitativos y cualitativos, así como aprovechar las ventajas de cada método y minimizar sus debilidades” (p. 570). Con la triangulación se podrá examinar la información desde diferentes puntos de vistas para poder establecer las conclusiones teóricas y explicativas, donde se ha de comparar los datos obtenidos de los instrumentos de naturaleza cuantitativa y cualitativa este con el fin de alcanzar mayor confiabilidad.

Procedimiento para recopilar datos cualitativos

Realicé una guía de entrevista con ocho preguntas, luego apliqué la entrevista a tres expertos del tema para lo cual tuve que grabar la entrevista, luego procedí a transcribir a Word tal cual fue grabado, luego he codificado y de ellas obtuve las categorías emergentes finalmente he triangulado para llegar a mis conclusiones aproximativas.

2.2.8. Métodos de análisis de datos

Reducción de datos

Para el desarrollo de la presente investigación primero se definió el problema a investigar, se planteó los objetivos que se desean alcanzar y luego se procedió a dividir las actividades en fases para una mayor organización, dentro de estas encontramos a:

Recolección de información

En esta fase se procedió a consultar información de fuentes primarias relacionadas con el problema de investigación, las cuales se obtuvo información detallada de las actividades marítimas que desarrollan los Oficiales de la Marina Mercante Peruana. Asimismo, se pudieron encontrar informes mundiales de organismos internacionales como la OMI y ministerios del Perú y consultas a sitios web de revistas marítimas.

Reducción de datos

Con la información obtenida de la fase anterior, donde se realizó la búsqueda de información en diferentes fuentes, en esta fase se procedió a analizar dicha información extrayendo información relevante que ayude a comprender lo estudiado, esto abarca desde el análisis el sector de influencia que en este caso es el sector marítimo, luego se filtró información para la elaboración de instrumentos de recolección de datos: cuestionario y guía de entrevista, cuyos resultados nos muestren datos certeros.

El siguiente paso es la solicitud de validación de los instrumentos mediante expertos.

Finalmente ejecutar o implementar los instrumentos en campo, previa autorización de las autoridades.

Se seleccionarán instrumentos del enfoque cuantitativo, siendo este el cuestionario con la técnica de la encuesta, el cual nos permitirá recopilar datos para un mayor análisis sobre lo estudiado. Por otro lado, se ha incluido un instrumento del enfoque cualitativo, el cual es una guía de entrevista con la técnica de una entrevista a profundidad con preguntas abiertas para obtener un conocimiento más detallado de la información.

Análisis Descriptivo

En esta fase se realiza la clasificación de la categoría y subcategorías del problema planteado haciendo una revisión profunda y crítica de los datos obtenidos, además se procederá a realizar el análisis y sistematización descriptiva de las conclusiones relacionadas a las categorías y subcategorías.

Interpretativo - Triangulación

La triangulación es un proceso que nos ayudará a filtrar conocimientos de diversos métodos de investigación, fuentes, etc., según McKernan, (1996) afirma que: “La triangulación es un procedimiento para organizar diferentes tipos de datos en un marco de referencia o relación más coherente, de manera que se puedan comparar y contrastar” (p. 206). Permite extraer información desde distintas perspectivas para poder filtrarlas y brindar un diagnóstico adecuado que explicará mejor el problema planteado.

Por su parte Hernández, (2010) manifiesta que: “La triangulación se utiliza cuando el investigador pretende confirmar o corroborar resultados y efectuar validación cruzada

entre datos cuantitativos y cualitativos, así como aprovechar las ventajas de cada método y minimizar sus debilidades” (p. 570). Con la triangulación se podrá examinar la información desde diferentes puntos de vistas para poder establecer las conclusiones teóricas y explicativas, donde se ha de comparar los datos obtenidos de los instrumentos de naturaleza cuantitativa y cualitativa este con el fin de alcanzar mayor confiabilidad.

2.2.9. Mapeamiento

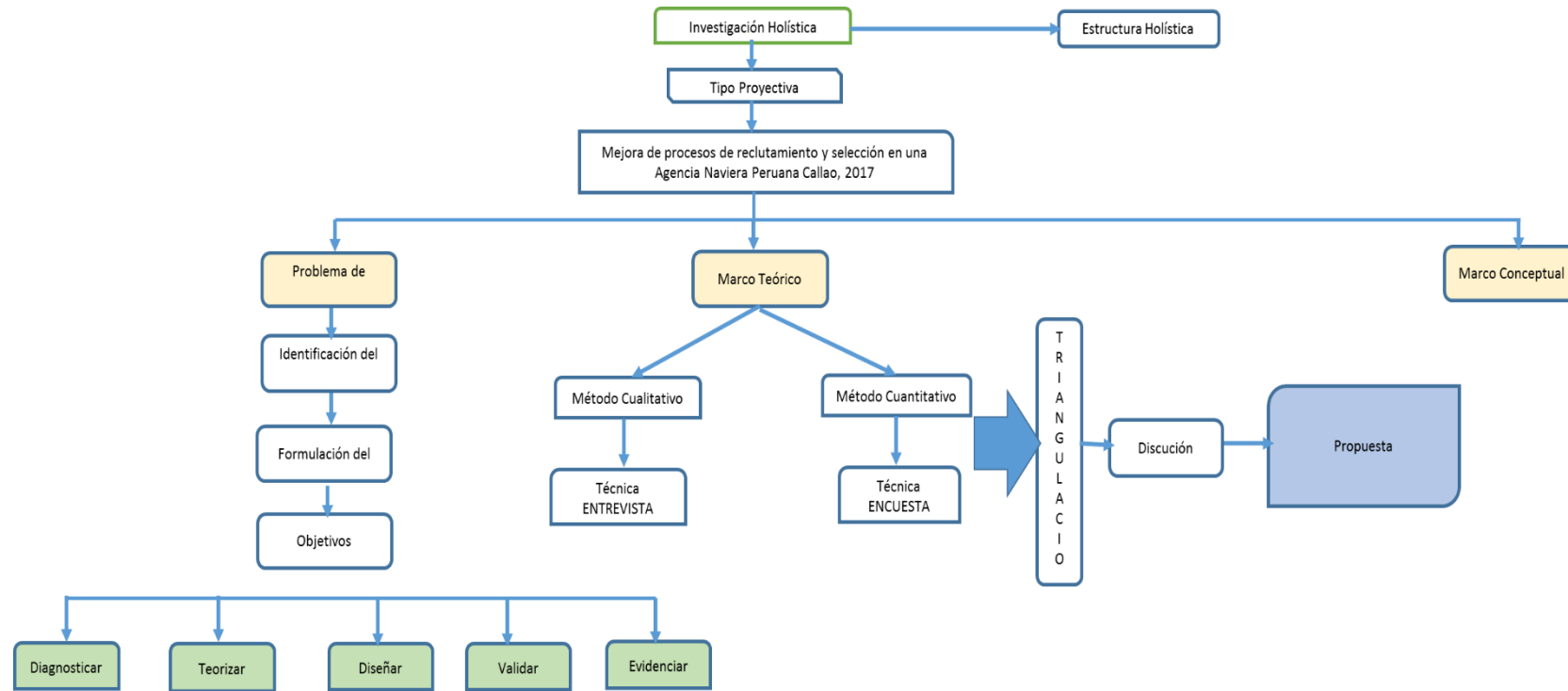


Figura 1. Mapeamiento del trabajo de investigación

CAPÍTULO III

EMPRESA

3.1. Descripción de la empresa

La compañía Ibernor tiene una larga historia en el negocio de la navegación, que remonta desde hace más de 20 años cuando se estableció como consignatario y armador. Toda la experiencia adquirida a través de esos años ha consolidado su compañía como una de las más prestigiosas empresas en gestión, formación y selección del personal.

Toda esta experiencia adquirida les ha llevado a tener oficinas en varios países del mundo como Chile, Honduras, España, Colombia, Perú y otros, la cual el principal objetivo es dar servicio profesional a los armadores y a la gente de mar en distintos ámbitos de la gestión de buques, con especial referencia a la intermediación laboral y colocación marítima conforme a lo establecido por el Convenio Sobre el Trabajo Marítimo 2006 de la Organización Internacional del Trabajo.

El servicio que ofrecen se basa en la Gestión y el Control de los procesos, partiendo del análisis personalizado de las necesidades de sus clientes, ya que para su atención de calidad requieren de un equipo de profesionales experimentados al servicio de cada armador.

3.2. Marco legal de la empresa

La sede en Perú está constituida como persona jurídica N° de RUC: 20291193766 Razón Social Ibernor PERU S.R.L, el nombre del Gerente General lo vamos a obviar por motivos de seguridad.

3.3. Actividad económica de la empresa

Ibernor es una empresa dedicada a la Asesoría Marítima y reclutamiento de personal mercante.

3.4. Proyectos actuales

Ibernor brinda servicios profesionales de la navegación para la gente de mar altamente capacitados, con amplia experiencia nacional e internacional atendiendo a los estándares que exige la Organización Marítima Internacional, con lo cual garantizamos una prescripción precisa y ajustada de acuerdo a las necesidades puntuales de los armadores.

3.5. Perspectiva empresarial

Ibernor tiene un compromiso con sus armadores que consiste en brindar los mejores profesionales capacitados y conocedores de cada herramienta donde trabaja toda la gente de mar. Ante los desafíos comerciales, la empresa tiene un claro propósito de administrar operativamente embarcaciones de mayor tonelaje la cual para ello necesitara mucho más mano de obra calificada de acuerdo a los estándares internacionales y a los convenios de la OMI.

CAPÍTULO IV

TRABAJO DE CAMPO

4.1. Diagnóstico cuantitativo

Luego de la recopilación de datos registrados en la encuesta, se procedió con el análisis de los mismos con el uso del programa SPSS. Los resultados alcanzados son los siguientes:

Tabla 4

Niveles de percepción de la sub categoría Perfil Profesional.

| Niveles | Frecuencia (f) | Porcentaje (%) |
|------------|----------------|----------------|
| Deficiente | 11 | 32.4 |
| Regular | 16 | 47 |
| Eficiente | 7 | 20.6 |
| Total | 34 | 100 |

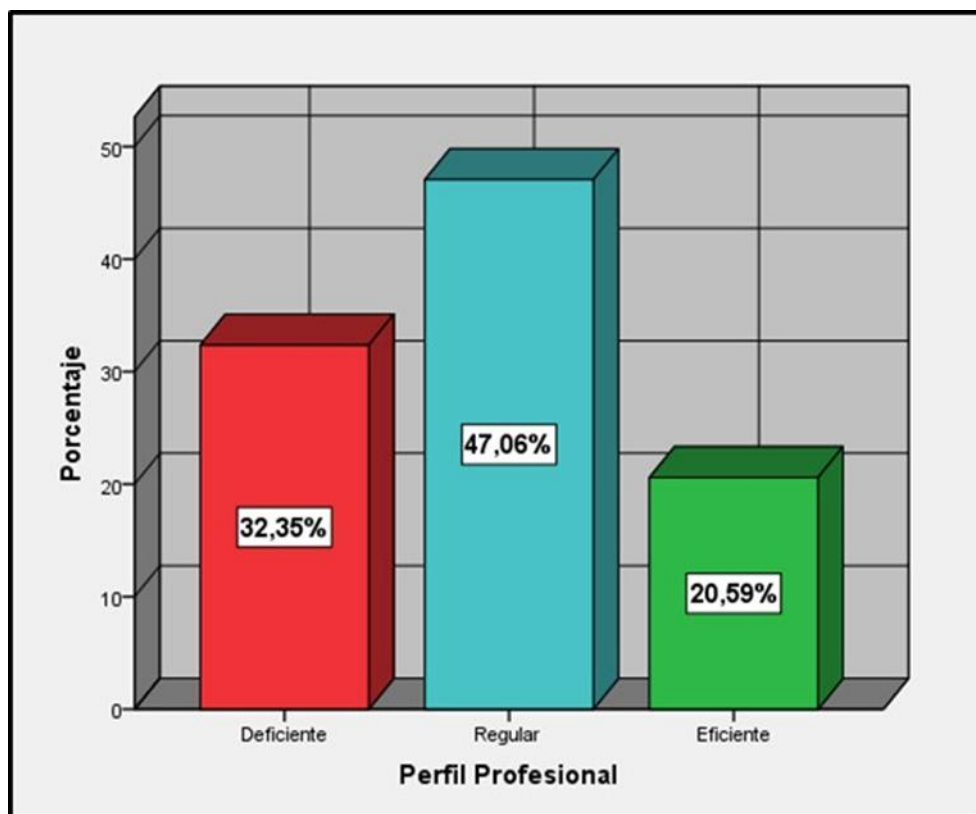


Figura 2. Gráfico de barras de los niveles de percepción de la sub categoría perfil profesional

La tabla 4 y la figura 2 indican los niveles de percepción de la sub categoría perfil profesional, donde se observa, que el 32.35%, del total de encuestados indican un nivel deficiencia en el en el proceso de perfil profesional, el 47.06% del total de los encuestados perciben un nivel regular con respecto y el 20.59% del total de encuestados indican un nivel de eficiencia con respecto al perfil profesional. Estos resultados evidencian que las Agencias Marítimas tienen un nivel regular al momento de verificar los perfiles profesionales de los Oficiales de la Marina Mercante Peruana y existe un porcentaje muy elevado de deficiencias en el proceso de verificación de los perfiles profesionales de los oficiales.

Tabla 5

Niveles de percepción de la sub categoría Reclutamiento.

| Niveles | Frecuencia (f) | Porcentaje (%) |
|------------|----------------|----------------|
| Deficiente | 13 | 37.1 |
| Regular | 22 | 62.9 |
| Total | 35 | 100 |

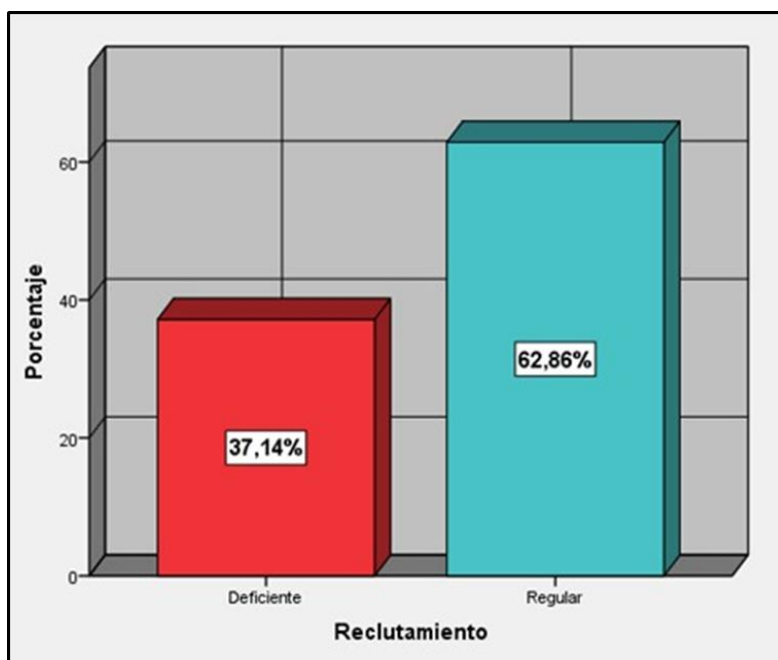


Figura 3. Gráfico de barras de los niveles de percepción de la sub categoría reclutamiento

En la tabla 5 y figura 3, se determinó que el 37.14% de los encuestados consideran que las Agencias Navieras Peruanas tienen deficiencias en el proceso de reclutamiento de Oficiales de la Marina Mercante Peruana y el 62.86% del total de encuestados indican que es regular el reclutamiento de Oficiales de la Marina Mercante Peruana. Estos resultados evidencian que las Agencias Navieras Peruanas tienen regular proceso de reclutamiento de Oficiales.

Tabla 6

Niveles de percepción de la sub categoría Evaluación

| .Niveles | Frecuencia (f) | Porcentaje (%) |
|------------|----------------|----------------|
| Deficiente | 12 | 34.3 |
| Regular | 23 | 65.7 |
| Total | 35 | 100 |

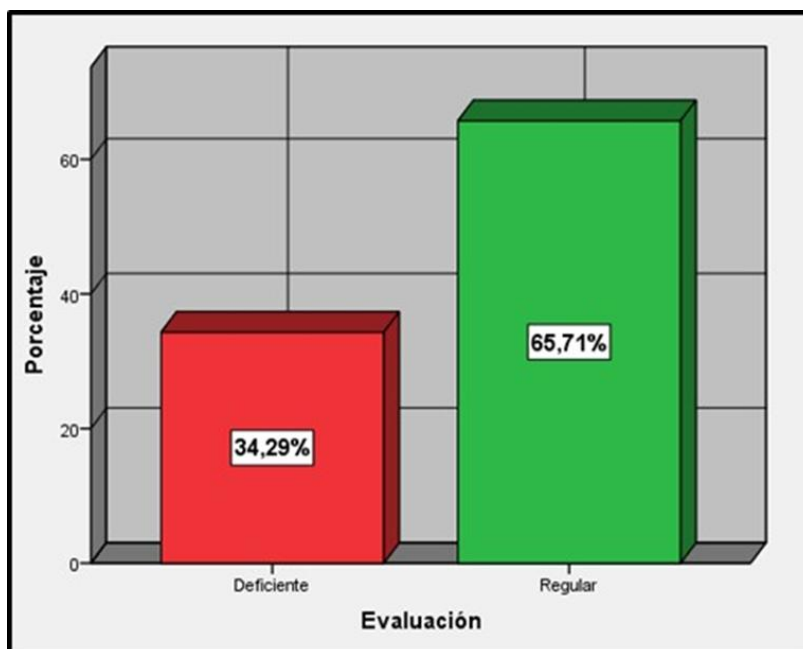


Figura 4. Gráfico de barras de los niveles de percepción de la sub categoría evaluación

En la tabla 6 y figura 4, se determinó que el 34.29% de los encuestados consideran que las Agencias Navieras Peruanas tienen deficiencias en el proceso de evaluación de los Oficiales de la Marina Mercante Peruana y el 65.71% del total de encuestados indican que es regular el proceso de evaluación de Oficiales de la Marina Mercante Peruana. Estos resultados evidencian que las Agencias Navieras Peruanas tienen un regular proceso de evaluación a los Oficiales de la Marina Mercante.

Tabla 7

Niveles de percepción de la sub categoría Selección

| Niveles | Frecuencia (f) | Porcentaje (%) |
|------------|----------------|----------------|
| Deficiente | 12 | 34.3 |
| Regular | 11 | 31.4 |
| Eficiente | 12 | 34.3 |
| Total | 35 | 100 |

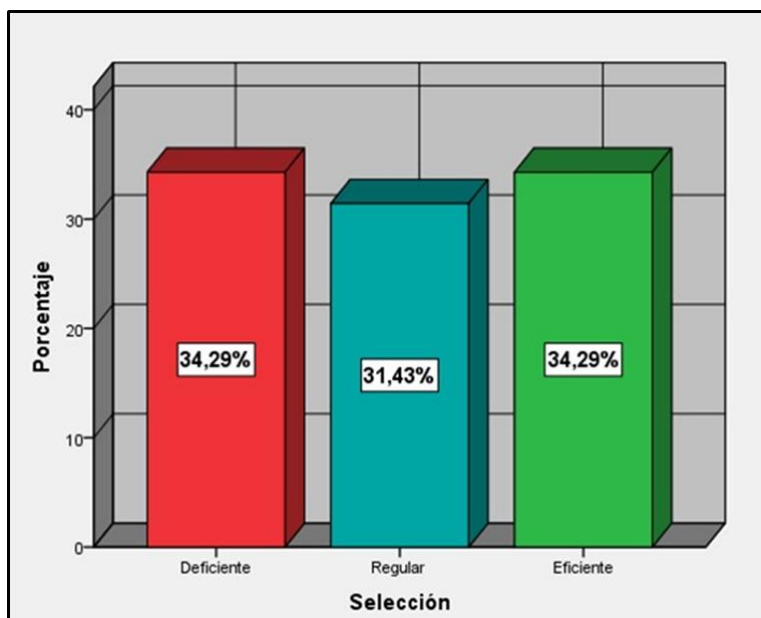


Figura 5. Gráfico de barras de los niveles de percepción de la sub categoría selección

En la tabla 7 y figura 5, se determinó que el 34.29% de los encuestados consideran que las Agencias Navieras Peruanas tienen entre deficiencias y eficiencias en el proceso de

selección de los Oficiales de la Marina Mercante Peruana y el 31.43% del total de encuestados indican que es regular el proceso de selección de Oficiales de la Marina Mercante Peruana. Estos resultados evidencian que las Agencias Navieras Peruanas tienen deficiencias y a la vez eficiencias en el proceso de selección de Oficiales de la Marina Mercante.

4.2. Diagnostico cualitativo

| Preguntas de la entrevista | Sujetos encuestados | Sujeto 1 Héctor Arrieta Gerente General | Sujeto 2 José Cornejo Jefe personal | Sujeto 3 Jeferson Conde Oficial Senior | Codificación | Categoría Emergente | Conclusiones aproximativas |
|--|---------------------|---|--|---|---|---|--|
| 1. ¿Cree usted que en el perfil profesional de los Oficiales de la Marina Mercante y las competencias adquiridas deben considerarse puntos clave para lograr los objetivos de la Compañía? | | Si, efectivamente es un punto importante que los oficiales cumplan con las competencias ya que es la base primordial para que un oficial pueda desempeñarse y estas vienen ya establecidas en | Sí, me parece que es importante en el caso de marinos mercantes las competencias necesarias para el desempeño de las labores a bordo de una nave son importantísimas en base a eso es que el oficial va a poder desempeñarse o | Este punto es muy importante ya que desde mi punto de vista refleja el todo del profesional egresado de la Marina Mercante. Considero que es muy importante para el perfil profesional considerar las | C1: Competencias C2: Desempeño | Las competencias es la base primordial para desempeñarse como oficial de la Marina Mercante | Los Oficiales de le Marina Mercante deben ser competentes en cada área a desempeñar a bordo de cualquier buque mercante de tal manera que puedan desempeñarse sin ningún margen de error para poder lograr el objetivo que la compañía requiere. |

| | | | | | | |
|---|--|---|---|---------------------------------------|--|--|
| | <p>la malla curricular de las Escuelas Náuticas de formación y están adecuadas de acuerdo a un convenio de formación establecido por la OMI que es la Organización Marítima Internacional.</p> | <p>simplemente no da la talla para el puesto.</p> | <p>competencias adquiridas para poder desempeñarse profesionalmente en cualquiera de las áreas que le corresponda dentro de la compañía, para nosotros es nuestra carta de presentación para desempeñarnos en dicha carrera.</p> | | | |
| <p>2. ¿Considera usted que la experiencia de los Oficiales de la</p> | <p>Efectivamente, si tiene que ser considera la experiencia</p> | <p>En este aspecto con el avance tecnológico que ha tenido en los</p> | <p>Es muy necesario considerar la experiencia dentro de un</p> | <p>C3: Experiencia laboral</p> | <p>La elevada rotación de personal generan</p> | <p>La elevada rotación de personal para una Agencia Naviera no es un punto que pueda tomarse en cuenta ya que si esto sucede</p> |

| | | | | | | |
|--|---|---|---|--------------------------------|----------------------------|--|
| <p>Marina Mercante no debería ser considerada al momento de establecer el perfil profesional?</p> | <p>laboral y trayectoria del Oficial Mercante al momento de establecer un perfil profesional porque es muy importante que el Oficial dependiendo del buque a donde haya sido asignado tenga la experiencia en ese tipo de barco, si esto no se llegara a cumplir la mala selección de oficiales nos</p> | <p>y últimos años la Marina Mercante desgraciadamente es necesario que el oficial que llega a bordo de un buque tenga cierta experiencia porque si no podría generar perjuicios para la nave, la carga el mismo personal es por ello que en los últimos años se ha creado el embarque de oficiales en prácticas es un periodo de tiempo posterior a</p> | <p>perfil profesional ya que sin experiencia de un oficial para cualquier tipo de cargo que estos requieran puede ser muy perjudicial ya que las compañías tienen muchísimo que perder.</p> | <p>C4: Perdidas económicas</p> | <p>pérdidas económicas</p> | <p>generaría una gran pérdida económica tanto para el armador como para la misma Compañía.</p> |
|--|---|---|---|--------------------------------|----------------------------|--|

| | | | | | | |
|---|--|---|---|--|--|--|
| | <p>conllevaría a acarrear grandes pérdidas económicas tanto para la Agencia Marítima como para el armador.</p> | <p>los embarques de cadetes o estudiantes de la escuela en la cual ya van tomando cierta responsabilidad o tener funciones más especificar o puntuales comparadas con las de un cadete.</p> | | | | |
| <p>3. ¿Considera que una Agencia Naviera Peruana</p> | <p>No necesariamente en una</p> | <p>No, no necesariamente es posible tener</p> | <p>No precisamente en un solo perfil ya que los</p> | | | <p>Los conocimientos para que un oficial de Marina Mercante pueda operar cualquier parte de un</p> |

| | | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|---|
| <p>debería especializarse en el reclutamiento de un único perfil profesional de Oficiales Mercantes (Tanqueros, Carga General, Gaseros, Quimiqueros, entre otros. Para ser más eficiente con los clientes?</p> | <p>Compañía se tenga que especializar en un tipo de perfil profesional, normalmente los Oficiales Mercantes cuando egresan de la Escuela Náutica salen con todos los conocimientos para poder ejercer funciones en cualquier tipo de barco ya sea petroleros, gaseros,</p> | <p>oficiales para diferentes tipos de barcos una Agencia Naviera puede atender a buques tanque como a containeros o buques de carga general o graneleros y a la vez mantener los perfiles adecuados para cada tipo de barco por qué esto? Porque los oficiales salen ya con los conocimientos</p> | <p>oficiales al ser egresados de la escuela tienen que salir con todas las capacidades para poder afrontar una situación de emergencia que requiera alguna compañía de cualquier tipo de buque.</p> | <p>C5: Conocimeintos</p> | | <p>buque son aspectos muy relevantes dentro de una embarcación por los mismos peligros que este conlleva a una mala maniobra.</p> |
|---|---|--|--|--|--|---|

| | | | | | | |
|--|--|--|---|--|---------------------|--|
| | quimiqueros entre otros. | necesarios para ejercer su carrera. | | | | |
| 4. ¿Considera que el reclutamiento de Oficiales Mercantes referidos es menos costoso que a través del proceso de reclutamiento normal? | No, no necesariamente ser referidos o requerir al proceso de reclutamiento normal sencillamente es el mismo, no hay mayor costo ni menor ya que nos regimos a la norma internacional que siguen el mismo procedimiento de evaluación | Es mínima la diferencia porque en realidad al ser referido o al reclutar el oficial igualmente tiene que llegar a bordo con una cierta capacidad y competencias hay una norma internacional que nos marca la capacitación que debe tener cada oficial. Entonces en este caso sería lo mismo tenían | En si todos los oficiales debemos estar preparados para afrontar cualquier eventualidad en ese caso ya sea referidos o seguir con el reclutamiento normal es simplemente igual creo yo ya que debemos regirnos a las disposiciones de la OMI y consideramos | C6: Referidos C7: Norma Internacional | Norma internacional | La Norma Internacional se refiere a la Organización Marítima Internacional (OMI) es el órgano especializado de las Naciones Unidas la cual promueve la cooperación entre Estado y la industria del transporte para mejorar la seguridad marítima a la vez es un órgano que establece el reclutamiento y selección de toda la gente de mar. |

| | | | | | | |
|--|-----------------------|---|--|--|--|--|
| | para la gente de mar. | que tener las mismas condiciones tanto los referidos como los reclutados. | que es un trabajo muy riesgoso y esto lo sabemos todos los oficiales egresados de la Marina Mercante. Sin embargo, hay muchos colegas que lamentablemente la escuela lo pasan por agua caliente y al momento de embarcarse o conseguir un embarque no saben cómo defenderse y es | | | |
|--|-----------------------|---|--|--|--|--|

| | | | | | | |
|--|---|--|--|--|----------------------|---|
| | | | allí cuando hay problemas. | | | |
| 5. ¿Considera usted que la Compañía debe asumir la preparación o capacitación de los Oficiales Mercantes para mejorar el mercado y así poder lograr los objetivos planteados? | En nuestro caso específico es importante la preparación o capacitación del personal. Pero nosotros brindamos un servicio a las navieras y son las navieras las encargadas de brindar la preparación y capacitación de acuerdo al tipo de barco que | Sí, me parece un punto importante no en exclusividad pero si me parece que deberían involucrarse un poco más en la capacitación y preparación de los oficiales que están embarcándose en las diferentes compañías ahora esto también va relacionado a que cada armador conforme se va haciendo más | Me parece importante eso, la compañía es la interesada en tener oficiales competentes para nuestro mejor desempeño y dado que los cursos de capacitación tienen un costo muy elevado considero que la compañía debería apoyarnos en eso | C8: Capacitación C9: Avance tecnológico | Avances tecnológicos | Actualmente los avances tecnológicos en el transporte marítimo se manifiesta principalmente en los container ya que cada vez son de mayor carga y en la creciente tendencia a utilizar buques cada vez más grandes. |

| | | | | | | |
|--|------------------------------|---|---|--|--|--|
| | <p>ellos van a tripular.</p> | <p>tecnológico el funcionamiento de un barco implica preparación permanente y constante entonces eso muchas veces a bordo no se puede hacer y tendría que involucrarse la compañía, por otro lado ellos también deben hacer como se dice la capacitación estandarizada.</p> | <p>aunque dependiendo de la compañía hay compañías que si nos pagan cursos de capacitación pero en gran parte ya cuenta el interés de cada oficial que desee superarse.</p> | | | |
|--|------------------------------|---|---|--|--|--|

| | | | | | | |
|--|--|---|--|--|---------------------------|--|
| <p>6. ¿De qué manera afecta a la Compañía la rotación de Oficiales Mercantes embarcados y que se debe establecer para que no ocurra esto?</p> | <p>Efectivamente, la rotación de Oficiales Mercantes si nos afecta y afecta también a las Compañías Navieras por que el estar rotando constantemente oficiales implica mayores gastos de preparación, selección esto también implica gastos de desplazamiento de los oficiales. Entonces para que esto no</p> | <p>La excesiva rotación de oficiales genera gastos tanto para el armador como para la Compañía esto ¿porque? Porque un oficial que esta ya involucrado con un buque o una compañía implica que ya va adquiriendo ciertos conocimientos y este sensibilizándose con todo el funcionamiento de operatividad</p> | <p>Esto es un punto muy crítico para las embarcadoras ya que si hay un exceso de rotación de personal en este caso oficiales generaría una gran pérdida económica para la compañía y para el mismo armador y esto es lo menos que ellos evitan pero si existe en baja cantidad pero existe.</p> | <p>C10: Rotación</p> <p>C11: Elevados gastos financieros</p> | <p>Gastos financieros</p> | <p>El tener un gran índice de rotación de oficiales en las compañías navieras genera un gran problema, no solo por la afectación en el ambiente laboral sino además por la económica, puesto que la alta rotación representa un gasto considerable para la organización que es muy difícil de recuperar.</p> |
|--|--|---|--|--|---------------------------|--|

| | | | | | | |
|--|---|--|--|--|--|--|
| | <p>ocurra se tiene que establecer una buena evaluación al momento de la contratación en el cual este debe tener un buen perfil y unas buenas competencias adquiridas.</p> | <p>de la compañía y de los barcos. El estar cambiando constantemente de personal implica empezar de cero y eso es lo que se trata de evitar hay un término acá que se usa mucho conseguir que el oficial se ponga la camiseta de la empresa o estar más fidelizado con la compañía de tal manera no hay gastos innecesarios.</p> | | | | |
|--|---|--|--|--|--|--|

| | | | | | | |
|---|--|--|---|---|---------------------------------|--|
| <p>7. ¿Considera válido que la Compañía tome en cuenta aspectos de la trayectoria laboral de los candidatos como la actitud, el carácter y la motivación demostrados en sus funciones?</p> | <p>Si correcto, se tienen que considerar como válido el tomar la experiencia previa de los oficiales dentro de ellos tratar de medir la actitud, carácter y motivación que tiene el oficial para brindar sus servicios a la Compañía.</p> | <p>Eso es básico e importantísimo ya que esta no es una carrera como cualquier otra que tienes tus horarios de trabajo después vas a tu casa y estas con la familia esto implica cierta cualidad que tendríamos que medir la actitud, el orden la disciplina a parte de los conocimientos son importantes para poder desarrollarse en esta carrera. Son</p> | <p>Efectivamente, es muy importante tomar en cuenta estos aspectos ya que viendo desde una perspectiva naviera esta no es una carrera como cualquier otra acá cuando embarcamos no tenemos horarios como podrías tenerlo nosotros a cualquier hora del día si es que se tiene que trabajar estamos día y noche y la actitud, el carácter y la</p> | <p>C12: Medir las competencias</p> | <p>Medición de competencias</p> | <p>Para medir las competencias de un colaborador es necesario considerar el desempeño, conocimientos y actitudes tomando como referencia un perfil profesional determinado. A través de esto, se puede determinar un diagnóstico sobre las necesidades de capacitación que dicho colaborador requiere para su crecimiento dentro de la organización.</p> |
|---|--|--|---|---|---------------------------------|--|

| | | | | | | |
|--|--|---|--|-----------------------------------|------------------------------|---|
| | | cosas que para muchas personas no son muy importantes en otras profesiones pero aquí son muy importantes. | motivación son factores muy importantes que se pueden medir en nuestra carrera. | | | |
| 8. ¿Cree usted que si la Compañía mantiene una base de datos de los candidatos ya reclutados será más eficiente al momento de cubrir personal faltante por emergencias? | Si, efectivamente, es importante tener una base de datos para poder cubrir la emergencias en casos de que así lo requiera las empresas navieras por que los barcos son embarcaciones | Es importantísimo mantener una base de datos para cada perfil constantemente se tiene que ir actualizando, en esta carrera a parte de las cualidades y capacitaciones que deben recibir los oficiales hay | Considero que es importante ya que desde mi punto de vista si tengo una base de datos es porque ya conozco más de cerca al oficial y se quién es por lo tanto puedo contar con él en cualquier | C13: Emergencias | Cubrir puestos de emergencia | Las Agencias Navieras son compañías en las cuales sus oficiales embarcados en cualquier tipo de buques están en constante movimiento a nivel mundial, por lo que los puestos deben estar al cien por ciento cubiertos en caso de alguna emergencia este debe ser cubierto antes de que el oficial embarcado baje a tierra. Para este caso se deben tener con antelación relación de oficiales |

| | | | | | | |
|--|---|--|---|--|--|--|
| | <p>que se tienen que estar moviendo constantemente y tienen tripulaciones establecidas las cuales no pueden faltar un personal por ejemplo si alguien tuviera que desembarcar por emergencia ese puesto tiene que ser cubierto a la brevedad posible.</p> | <p>ascensos y conforme van ascendiendo van pasando a tener más responsabilidades diferentes cargos y eso implica también actualizar la base de datos, en el caso de emergencias o cosas fortuitas que puedan suceder y requieran relevos siempre la base de datos nos va ayudar bastante a poder contar con alguien para hacer</p> | <p>situación de emergencia que se me pueda presentar.</p> | | | <p>que disponibles (base de datos) para cierto tipo de buques.</p> |
|--|---|--|---|--|--|--|

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|
| | | <p>el cambio. Nosotros siempre mantenemos una base de datos por cargo, perfiles por tipo de barco y actualizado constantemente, siempre sabemos quiénes están embarcados, quienes están desembarcados y quienes están disponibles para cualquier eventualidad.</p> | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|

4.3. Triangulación de datos: Diagnóstico final

El interés de las compañías navieras por el proceso de reclutamiento y selección de oficiales es de gran importancia partiendo desde la petición de tripulantes por el armador o buque en el que se requiera tripulantes. Estos procesos consisten en una serie de pasos a través de los cuales se atraen candidatos a ocupar un cargo y se eligen a los oficiales idóneos para ocupar la vacante requerida por el armador.

Para el presente estudio se tomó como muestra a 30 entre jefes de personal y asistentes de recursos humanos de las Agencias Navieras Peruanas de la región Lima y Callao, asimismo se aplicó una entrevista a dos expertos en el tema representantes de las Agencias Navieras ubicados en San Isidro, además a un oficial mercante quienes darán información relevante para determinar la situación actual de las Agencias Navieras e identificar las posibilidades de mejora.

Las competencias y el desempeño laboral siempre serán requisitos primordiales para los jefes de recursos humanos ya que es la base viendo desde el punto de vista para un oficial de la Marina Mercante Nacional dado que estos deben ser competentes en cada área a desempeñar a bordo de cualquier buque mercante sin ningún margen de error para poder lograr el objetivo que la compañía requiere. En el caso de rotación de oficiales constantemente para una Agencia Naviera no es un punto que pueda tomarse en cuenta ya que si esto sucede generará una gran pérdida económica tanto para el armador como para la misma Compañía, es por eso que los conocimientos acerca de esta carrera se debe tener bien centrada para poder maniobrar cualquier parte de un buque, esto se rige también en las normas internacionales encaminadas por la OMI y los avances tecnológicos que se vienen dando en el transporte marítimo como se puede observar en los últimos tiempos principalmente en los container que cada vez son más grandes así como en los buques.

En ese sentido, es necesario medir las competencias de un oficial considerando el desempeño, conocimientos y actitudes tomando como referencia un perfil profesional determinado a través de un diagnóstico sobre las necesidades de capacitación que dicho colaborador requiera para su crecimiento dentro de la organización. En el estudio cuantitativo con respecto al perfil profesional se observa, que el 32.35%, del total de encuestados indican un nivel deficiente en el proceso de perfil profesional, el 47.06% del total de los encuestados perciben un nivel regular del proceso y el 20.59% del total de encuestados indican un nivel de eficiencia con respecto al perfil profesional. Estos resultados evidencian que las Agencias Marítimas tienen un nivel regular al momento de verificar los perfiles profesionales de los Oficiales de la Marina Mercante Peruana y existe un porcentaje muy elevado de deficiencias en el proceso de verificación de los perfiles profesionales de los oficiales, es por ello que se requiere mejorar este proceso buscando estrategias para tener un buen resultado en cuando a la evaluación del perfil profesional de un oficial mercante.

En el segundo proceso que es el reclutamiento que consiste en reclutar a las personas idóneas para el cargo como oficial de la Marina Mercante para una determinada Agencia Naviera no, necesariamente es posible tener oficiales para diferentes tipos de barcos una Agencia Naviera puede atender a buques tanque como a containereros o buques de carga general o graneleros y a la vez mantener los perfiles adecuados para cada tipo de barco ¿por qué esto? Porque los oficiales salen ya con los conocimientos necesarios para ejercer su carrera. Ello se refleja en el estudio cuantitativo es decir la investigación realizada a 30 personas de las Agencias Navieras Peruanas de Lima y Callao donde el 37.14% de los encuestados consideran que las Agencias Navieras Peruanas tienen deficiencias en el proceso de reclutamiento de Oficiales de la Marina Mercante Peruana

y el 62.86% del total de encuestados indican que es regular el reclutamiento de Oficiales de la Marina Mercante Peruana. Estos resultados evidencian que las Agencias Navieras Peruanas tienen regular proceso de reclutamiento de Oficiales pudiendo observar que hay una cantidad considerable que se encuentran con un proceso regular de reclutamiento por lo tanto las agencias deberán trabajar en mejorar dicho proceso para obtener resultados favorables y rentables para la compañía.

Del mismo modo, el tercer proceso de evaluación es un punto muy importante ya que a partir de ese proceso se miden las competencias de un colaborador donde es necesario considerar el desempeño, conocimientos y actitudes tomando como referencia un perfil profesional determinado. A través de esto, se puede determinar un diagnóstico sobre las necesidades de capacitación que dicho colaborador requiere para su crecimiento dentro de la organización, sin embargo observamos en un gran porcentaje del proceso como es un 34.29% de los encuestados consideran que las Agencias Navieras Peruanas tienen deficiencias en el proceso de evaluación de los Oficiales de la Marina Mercante Peruana y el 65.71% del total de encuestados indican que es regular el proceso de evaluación de Oficiales de la Marina Mercante Peruana. Estos resultados evidencian que las Agencias Navieras Peruanas tienen un regular proceso de evaluación a los Oficiales de la Marina Mercante, por lo tanto la compañía debe mejorar este proceso.

Por otra parte, con respecto al proceso de selección se entiende desde ya que los Oficiales de la Marina Mercante deben ser competentes en cada área a desempeñar a bordo de cualquier buque mercante de tal manera que puedan desempeñarse sin ningún margen de error para poder lograr el objetivo que la compañía requiere seleccionar al oficial idóneo y capaz de afrontar cualquier percance que pueda ocurrir a bordo y sacar la flota adelante por otro lado, con respecto a la selección de personal las Agencias Navieras tienen

actualmente tiene un problema o debilidad según las entrevistas realizadas que también se refleja en la investigación cuantitativa ya que el 34.29% de los encuestados consideran que las Agencias Navieras Peruanas tienen entre deficiencias y eficiencias en el proceso de selección de los Oficiales de la Marina Mercante Peruana y el 31.43% del total de encuestados indican que es regular el proceso de selección de Oficiales de la Marina Mercante Peruana. Estos resultados evidencian que las Agencias Navieras Peruanas tienen deficiencias y a la vez eficiencias en el proceso de selección de Oficiales de la Marina Mercante el cual es un resultado bajo y perjudicial para las Agencias Navieras ya que debe considerarse como una causa para cualquier siniestro personal o del buque cuando están embarcados.

Finalmente, se requiere de herramientas o estrategias que permitan mejorar los procesos mencionados ya que no hay un nivel eficiente esperado con respecto a los procesos de reclutamiento y selección de Oficiales de Marina Mercante.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

**“MEJORA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE OFICIALES EN UNA AGENCIA
NAVIERA PERUANA”**

5.1. Fundamentos de la propuesta

Los fundamentos presentados a continuación, son resultado del enfoque holístico, al que estuvo enfocado la investigación y tiene como objetivo mejorar el proceso de reclutamiento y selección existentes en la gestión de recursos humanos de una empresa naviera y se apoya en las teorías administrativas.

Las empresas actualmente, compiten en muchos sentidos, ya sea por la captación de clientes, productividad de sus áreas y reclutamiento de personal competente, este último como parte de la Gestión de los Recursos Humanos, y que es muy importante, como se puede observar en la presente investigación, porque al realizarse la encuesta y la entrevista se identificó la necesidad de mejorar el proceso de reclutamiento y selección del marina mercante, debido a que una mala selección, resulta en pérdidas económicas tanto para la empresa naviera, como para el armador.

La teoría de la conducta de las relaciones humanas basada en la aplicación de las habilidades y técnicas de interrelación en cada área de trabajo, permitió, enfocar la investigación en la interrelación que presentan los candidatos en el proceso de reclutamiento y selección, puesto que esta teoría también habla de la motivación de las personas para cumplir sus actividades, se observó que es necesario observar esta motivación que presentan estos candidatos en la entrevista o en las pruebas realizadas, a fin de seleccionar el personal adecuado que reúna las habilidades blandas para hacer frente a los problemas en el buque y este, en base a su motivación de superar estos problemas, pueda resolverlos, esta teoría es complementada con la teoría de la conducta de la administración, dado que esta se basa en el liderazgo de las personas frente a las adversidades, por ello los candidatos evaluados en el proceso de selección tienen que

presentar este liderazgo a fin de encarar los problemas y dirigir a sus compañeros, realizando funciones que permitan resolver los problemas que se presenten en el desarrollo de sus actividades en el buque.

Por otro lado, la teoría clásica se enfoca en las funciones básicas de la empresa, para el caso de la agencia naviera, cumplir con el armador a fin de conseguir personal capacitado para el buque. En la investigación, se observó que este personal, en la mayoría de los casos es el inadecuado, presentando carencias en el proceso de selección y reclutamiento, que son el primer paso para cumplir los objetivos de la agencia naviera, complementando lo anterior con la última teoría, que es la teoría de la administración por objetivos. Esta teoría se basa en implicar a todos los involucrados de la empresa para cumplir los objetivos y por lo tanto en donde no solo consiste contratar personal para la agencia y colocarlos en los buques, sino que debería de reclutarse a los posibles candidatos que reúnan las habilidades blandas y duras, y que estos compitan entre sí por el puesto, a través de pruebas psicológicas y de conocimientos que determinen el candidato ideal para el puesto.

El enfoque en estas teorías para la presente investigación, permite desarrollar una propuesta factible para la mejora de los procesos de reclutamiento y selección, cual se apegó en el análisis de los datos cuantitativos y cualitativos del instrumento, para así generar una propuesta que se acomode a una Agencia Naviera peruana.

5.2. Objetivo de la propuesta

Establecer procedimientos para la elaboración de un manual de reclutamiento y selección de personal para una Agencia Naviera Peruana, de acuerdo a las políticas de la empresa

con el fin de contratar al personal idóneo que cubra las necesidades de la descripción del puesto.

Identificar sobre la base de los requerimientos del armador el perfil del candidato a reclutar

Proveer en forma oportuna y efectiva los recursos humanos idóneos en el proceso de reclutamiento para la Agencia Naviera.

Evaluar el perfil psicológico de los candidatos durante el proceso de selección de personal.

Medir las capacidades generales de los candidatos para resolver problemas durante situaciones no previstas.

5.3. Problema

El contar con un personal altamente competitivo es primordial para una compañía dentro del dentro del área de recursos humanos dado que son la principal fuente de ingresos y muchas de ellas están en situaciones muy desalentadoras en cuanto al potencial humanos, en el presente estudio se puede observar los grandes problemas que las Agencias Navieras atraviesan al momento de contratar personal capacitados y competentes para ocupar el cargo de oficiales mercantes en un buque y así cumplir con sus funciones, esto se relaciona con el análisis de la encuesta, dirigido al perfil profesional, del cual se observó que solo el 20,9% de los encuestados indica que el perfil profesional es eficiente, dando a entender que una Agencia Naviera en la búsqueda de perfiles profesionales es

considerada por el 32,35% de encuestados como eficiente, y alrededor del 47,06% restante lo considera regular.

Este análisis de la subcategoría denominada perfil profesional, se desprendió de nuestra categoría base denominada gestión de recursos humanos, la cual está dividida en tres subcategorías más, refiriéndonos a la apriorísticas, las cuales sentaron las bases de la investigación y permitieron analizar la problemática de la empresa desde un punto de vista más específico como el proceso de reclutamiento y selección dentro de la gestión de recursos humanos y permitiendo realizar una propuesta tentativa para la empresa en este problema en específico.

Analizando los demás niveles de las subcategorías de la investigación, se observó que en el Reclutamiento un 62,86% de los encuestados consideraron que su proceso de reclutamiento está en un nivel regular, por otro lado, el 37,14% de los encuestados indica que el proceso de reclutamiento está en un nivel deficiente, por lo cual es necesario establecer mejora en este proceso apoyándonos en técnicas de reclutamiento que serán detalladas en las actividades de la propuesta.

Por otro lado, la subcategoría evaluación, 65,71% de los encuestados indican que esta es regular, mientras que un 34,29% restante, indica que esta evaluación es deficiente, dado que en este análisis la evaluación de la agencia naviera esta por igual o debajo de la regular, se requieren mejoras en este aspecto a fin de lograr que el proceso de evaluación a los oficiales candidatos al puesto, sea eficiente y que solo los candidatos aptos puedan ser contratados.

La última subcategoría analizada, bajo el instrumento de cuestionario, que es la selección, los encuestados se dividieron equitativamente con 34,29% quienes indican que el proceso de selección de la agencia naviera es deficiente mientras que otros piensan que es eficiente, y el resto con un 31,43% indico que el proceso de selección es regular, por lo cual se puede inferir como un supuesto que los oficiales que son seleccionados y realizan una buena labor son igual en número que los que no cumplen cabalmente sus funciones y otros que las realizan de forma regular, por ello se requiere que la bases para la selección de personal requieren cambiar así como la entrevista de selección, a fin de mejorar el procesos de reclutamiento y selección en la agencia naviera.

En base a estos resultados obtenidos de las subcategorías que sentaron las bases en la presente investigación, cuales fueron analizadas mediante tablas y cuadros, se puede inferir que la agencia naviera presenta un problema específico en los procesos de reclutamiento y selección, por lo cual requiere la creación de un manual de reclutamiento y selección cuya implementación mejore estos procesos en la gestión de recursos humanos.

5.4. Justificación

Esta propuesta de mejora en el proceso de reclutamiento y selección de una Agencia Naviera, permitirá a la empresa, contratar empleados competentes, los cuales puedan desarrollar sus funciones eficientemente por lo tanto el armador como las agencias tengan la seguridad de que no están invirtiendo en vano en la contratación de estos oficiales.

Esta mejora basada en la creación de un manual de reclutamiento y selección, podrá ser utilizado e implementado por otras agencias navieras, lo cual permitirá elevar las competencias y habilidades de los oficiales de la Marina Mercante y los harán más

competitivos en el mercado internacional, con un resultado del alto nivel en los procesos de reclutamiento y selección en las agencias navieras.

5.5. Resultados esperados

A fin de medir los resultados esperados, y solo si la empresa acepta esta propuesta realizada en la presente investigación, se tendrá que aplicar nuevamente los instrumentos elaborados, dado que es importante realizar las comparaciones tanto cuantitativa como cualitativamente de si hubo una mejora en el proceso de reclutamiento y selección, cumpliendo los siguientes resultados esperados:

Estos instrumentos deberán aplicarse al finalizar el siguiente semestre a fin de realizar una comparación justa por lo cual se tendrá que realizar como fecha tentativa en Julio del 2018, la agencia naviera en la búsqueda del perfil profesional tendrá que ser eficiente en un 50% y un 50% regular, eliminándose la deficiencia en sus funciones de búsqueda de perfil profesional

El proceso de reclutamiento que realiza la agencia será considerado en un 30% eficiente y en un 70% regular, eliminado la deficiencia en este reclutamiento

Respecto a la evaluación que realiza la agencia se espera que esta sea considerada e un 20% eficiente y en un 80% regular, eliminándose la deficiencia en la evaluación de los oficiales de marina mercante

Por último, el proceso de selección en la agencia naviera se espera que esta sea considera en un 50% eficiente y en un 50% regular, eliminándose la deficiencia en este importante proceso de selección

Estos resultados esperados, son importantes de lograr, dado que con esta propuesta se pretende eliminar la deficiencia de los procesos de reclutamiento y selección en la agencia, dado que la ausencia de esta permitirá a la agencia contratar oficiales calificado para las funciones en alta mar y asegurará la inversión de los armadores y de la agencia.

5.6. Plan de actividades

Dado que la propuesta de la investigación es la de creación de un manual de reclutamiento y selección para una Agencia Naviera Peruana, en el siguiente cuadro se podrán observar, los alcances que comprenden la creación del mismo, y las tareas que deben realizarse para su implementación.

Proceso de reclutamiento del personal

| Nº | Actividad | Descripción | Tareas | Cronograma | Responsable |
|----|---|---|--|------------------------------|--------------------------------|
| 1 | Identificar las necesidades del armador | Diagnosticar las necesidades del armador para atribuir con candidatos. | Diagnósticar los puestos requeridos como las necesidades internas que tiene el buque | Del 22/01/2018 al 27/01/2018 | Asistente de Personal Mercante |
| 2 | Atracción de candidatos calificados y capaces | Atracción de los candidatos idoneos con la finalidad de que estos logren postular a las | Preparación de una base de datos obtenidas de diferentes fuentes de información | Del 05/02/2018 al 10/02/2018 | Asistente de Personal Mercante |

Cuadro 3. *Proceso del reclutamiento del personal.*

Fuente: Elaboración propia

Actividad 1: Determinación de necesidades las internas de la agencia

La primera actividad que se realizara en el proceso de reclutamiento, será el diagnóstico de los puestos requeridos, en el cual bajo los principios de recursos humanos se identificarán las necesidades internas en los puestos del buque, en el cual se detallaran las necesidades específicas que se requieren en los puestos, a fin de determinar cuáles son las habilidades, actitudes, experiencia, entre otro tipo de requerimientos que la persona a cubrir tendría que poseer, esta tarea estará bajo la responsabilidad del Asistente de Personal Mercante, quien se encargará de programar una reunión con los armadores, el gerente de la agencia y el psicólogo a fin de conocer los principales requerimientos para cada tipo de puesto a cubrir en el buque.

Esta reunión es importante que se concrete, ya que la definición del perfil profesional de los trabajadores, a través del diagnóstico de los puestos requeridos, será el segundo paso en la mejora del proceso de reclutamiento, con la determinación de esta

tarea, el departamento de Recursos Humanos sabrá realmente qué tipo de persona contratar según el puesto se requiere para ser contratado.

Luego como segunda tarea, se tendría que capacitar al personal de Recursos Humanos en torno a estas necesidades que se requieren en cada puesto del buque, que solicita la agencia naviera, esta capacitación, estará bajo la responsabilidad del Asistente de Personal Mercante.

Actividad 2: Atracción de candidatos calificados y capaces

Esta actividad consiste en la identificación de posibles candidatos en el mercado, el cual al investigar el mercado externo, permitirá buscar en bases de datos laborales los perfiles de los posibles candidatos, contactarlos si es que es posible y registrarlos en una base de datos que le permita a la empresa, poder realizar una convocatoria o cubrir puestos de emergencia con estos, de igual aplicarse en la escuela nacional de marina mercante, en la cual consistiría en identificar a los cadetes u oficiales recibidos, con mejor promedio y hacerles un seguimiento, para posteriormente convocarlos .

Esta tarea será realizada bajo la responsabilidad del Asistente de personal mercante, el cual se contactará con la escuela marina mercante, y con las bolsas de trabajo especializadas a fin de armar la base de datos que prevea estos problemas de rotación o falta de personal para las embarcaciones; a parte de ello, esta tarea comprendería la difusión del puesto, en el cual se colocarían carteles o anuncios en la escuela nacional de marina mercante o en el periódico mural de la recepción de la empresa, además de publicación de anuncios de periódicos o revistas del rubro, esto permitirá a la empresa ser

más intensiva en las publicaciones que realicen, ya sea web, periódico o difusión de conocido, como fuente de atracción de los candidatos.

La segunda tarea de esta actividad es el de captar candidatos altamente calificados y capaces, para el proceso de reclutamiento, la herramienta para esta capacitación sería la investigación de perfiles, en LinkedIn, Bumeran, Computrabajo, estas tres primeras son las redes de empleo más utilizadas, las cual accediendo a una suscripción, la agencia puede acceder a una gran base de datos de hojas de vida y contactar a los candidatos con mejor perfil; en cuanto a la captación de los candidatos por medio de la escuela nacional de marina mercante, se realizará un convenio con la agencia, a fin de que la agencia naviera pueda recibir a los mejores cadetes de la escuela, esto permitirá contactar y contratar al mejor personal calificado y competente del mercado, logrando que los oficiales no tengan dificultades en el desarrollo de sus funciones; esta tarea estará a cargo del Analista de Recursos Humanos.

Proceso de la Selección del Personal

| Nº | Actividad | Descripción | Tareas | Cronograma | Responsable |
|----|---|--|---|------------------------------|--------------------------------|
| 3 | Implementar pruebas psicológicas, altamente efectivas | Contratar a un psicólogo que realice las pruebas de determinación de las habilidades blandas y descartar a los candidatos | Contratar a un psicólogo, con experiencia, de preferencia que haya laborado en la Marina Mercante | Del 08/01/2018 al 19/01/2018 | Gerencia de Recursos Humanos |
| 4 | Implementar una prueba de conocimientos | Implementar una prueba de conocimientos para determinar las habilidades duras de los candidatos, según el tipo de puesto que se requiera en la agencia naviera | Diseñar una prueba de conocimientos con profesionales expertos en el tema | Del 29/01/2018 al 02/02/2018 | Asistente de Personal Mercante |

Cuadro 4. *Proceso de la selección del personal.*

Fuente: Elaboración

Actividad 3: Implementar pruebas psicológicas, altamente efectivas

Para esta actividad, como principio del proceso de selección, se requiere contratar a un psicólogo competente y de preferencia que haya tenido experiencia o haya sido capacitado en la marina mercante, dado que este es el primer paso para mejorar el proceso

de reclutamiento y selección, puesto que este se encargará de analizar las pruebas que son tomadas a los candidatos, así como apoyar al departamento de recursos humanos en temas concernientes a las habilidades blandas y la inteligencia emocional de los candidatos.

La convocatoria será realizada la segunda semana de enero, esta tarea estará bajo responsabilidad del Gerente de Recursos Humanos, y se tendrán que evaluar a los posibles candidatos que cuenten con la experiencia suficiente y tengan las competencias necesarias para el desarrollo del puesto.

La segunda tarea de esta actividad es la de una prueba de conocimientos que puedan detectar el nivel de conocimientos avanzados que puedan tener los candidatos a fin de evaluar si conocen realmente cada área a cubrir en el buque y que deben hacer en casos de siniestros.; estas pruebas podrían ser las siguientes

| Pruebas | Consistencia |
|---------------------|--|
| Simulación de casos | Simular una situación especial para una posible solución |
| Dinámicas de grupo | Respeto hacia los demás |
| Liderazgo | Buscar a líder del grupo |
| Gestión de equipos | Organización del equipo |
| Creatividad | Superar las adversidades |
| Comunicación | Comunicación efectiva y oportuna |
| Gestión del Tiempo | Aprovechamiento del tiempo |
| Priorización | Priorización de actividades |

Cuadro 5. Pruebas de determinación de habilidades blandas.

Fuente: Elaboración propia

Actividad 4: Implementar una prueba de conocimientos

Esta última actividad, consistirá en la implementación de una prueba de conocimientos, la cual permitirá determinar las habilidades duras de los candidatos; la medición de su nivel de conocimientos, permitirá que estos estén calificados para el desarrollo de sus funciones en el buque, dado que el personal que es contratado tiene muy poco tiempo en

tierra, puesto que se le necesita en el buque en el menor tiempo posible; para que estos estén calificados para el puesto, la implementación de esta prueba contendrá preguntas en referencia las funciones que deben realizar estando en alta mar, por ello el Asistente de Personal Mercante, tendrá que hacer esta prueba en base a las necesidades que requieren los puestos en el buque, actividad que se desarrolló anteriormente en proceso de reclutamiento, además de reunirse con oficiales expertos, los cuales validaran y agregaran información a las preguntas independientes para cada puesto requerido, esta prueba será un último filtro, dado que si el candidato posee las habilidades duras del negocio naviero, será contratado, y gracias a este filtro, tanto la agencia naviera como el armador, no invertirán vano.

5.7. Evidencias

Como evidencia se anexará el manual de reclutamiento y selección de oficiales de una Agencia Naviera Peruana, el cual estará estructurado en base a las actividades indicadas, como mejoramiento del proceso de reclutamiento y selección, ayudando a la agencia naviera a contratar personal calificado y capaz de realizar según el puesto requerido como tripulante del buque.

5.8. Presupuesto

Se elaboraron 3 presupuestos, para la investigación se escogió el más económico y que este dentro de las posibilidades de la agencia naviera.

| Descripción de los Elementos | Presupuesto 1 | Presupuesto 2 | Presupuesto 3 |
|---|-------------------|------------------|---------------------|
| Programa de Estructura Organizacional y Ambiente Laboral | | | |
| Requerimiento de Puestos | | | |
| Psicólogo | S/. 30.000 | S/. 3.000 | S/. 3.500 |
| Acceso Web a Hojas de vida CV | Bumeran | LinkedIn | Computrabajo |
| Consultoras de Recursos Humanos Web | S/. 189 | S/. 408 | S/. 489 |
| Difusión de Ofertas de Trabajo | Gestión | Perú 21 | El Comercio |
| Periodicos | S/. 360 | S/. 480 | S/. 2.424 |
| Capacitación del equipo de RRHH | | | |
| Copias | S/. 60 | S/. 60 | S/. 60 |
| Cuadernos | S/. 30 | S/. 30 | S/. 30 |
| Lapiceros | S/. 20 | S/. 20 | S/. 20 |
| Refrigerios en los Intermedios | S/. 200 | S/. 200 | S/. 200 |
| Total | S/. 30.859 | S/. 4.198 | S/. 6.723 |

Cuadro 6. Presupuesto de la propuesta

Fuente: Elaboración propia

5.9. Diagrama de Gantt/Pert CPM

| Aplicación de un Manual de Reclutamiento y Selección en la Agencia Naviera | | | | |
|--|---|-----------------|-------------|--------------------------------|
| Nº | Actividades | Fecha de Inicio | Fecha final | Asignado a |
| I | Proceso del Reclutamiento del personal | 22/01/18 | 17/02/2018 | Gerencia de Recursos Humanos |
| 1 | Determinación de las necesidades internas de la agencia | 22/01/18 | 03/02/2018 | |
| 1.1 | Diagnóstico de los puestos requeridos | 22/01/18 | 27/01/2018 | Asistente de Personal Mercante |
| 1.2 | Capacitación del equipo de RRHH | 29/01/18 | 03/02/2018 | Asistente de Personal Mercante |
| 2 | Atracción de candidatos calificados y capaces | 05/02/18 | 17/02/2018 | |
| 2.1 | Determinación de las diferentes fuentes de atracción | 05/02/18 | 10/02/2018 | Asistente de Personal Mercante |
| 2.2 | Captación de los candidatos calificados y capaces | 12/02/18 | 17/02/2018 | Analista de Recursos Humanos |
| II | Proceso de la Selección del personal | 08/01/18 | 02/02/2018 | Gerencia de Recursos Humanos |
| 3 | Implementar pruebas psicológicas, altamente efectivas | 08/01/18 | 27/01/2018 | |
| 3.1 | Contratación del psicólogo | 08/01/18 | 19/01/2018 | Gerencia de Recursos Humanos |
| 3.2 | Determinación de las pruebas psicológicas | 22/01/18 | 27/01/2018 | Psicólogo |
| 4 | Implementar una prueba de conocimientos | 29/01/18 | 02/02/2018 | |
| 4.1 | Implementación de una prueba de conocimientos | 29/01/18 | 02/02/2018 | Asistente de Personal Mercante |

Cuadro 7. Actividades de la propuesta

Fuente: Elaboración propia

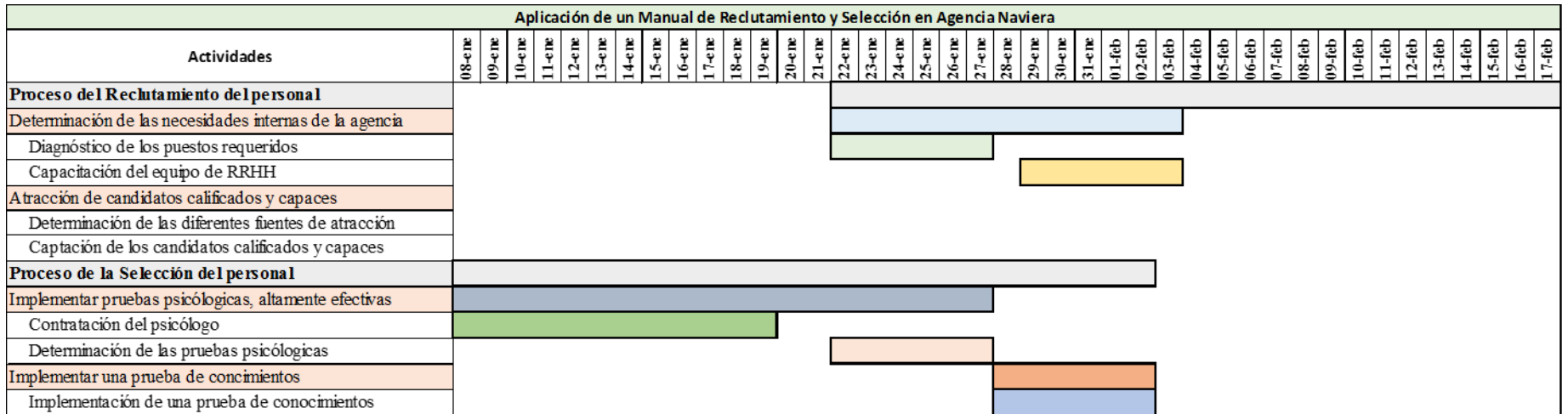


Figura 6. Diagrama de Gant

Fuente: Elaboración propia

5.10. Flujo de caja en un plazo de cinco años considerando tres escenarios

Escenario Regular

| | |
|---|------------------|
| Tasa de Crecimiento de Ingresos | 6,00% |
| Promedio de Ingresos del 2015 a 2016 | S/. 2.130.216,34 |
| Tasa de Crecimiento de Gastos | 3,50% |
| Costo de Oportunidad del Capital | 10% |

Cuadro 8. Datos en un escenario regular

Fuente: Elaboración propia

| FLUJO DE CAJA | | | | | | |
|----------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Año | Año - 0 | Año - 1 | Año - 2 | Año - 3 | Año - 4 | Año - 5 |
| Ingresos | | | | | | |
| Total de Ingresos | | S/. 2.258.029,32 | S/. 2.393.511,08 | S/. 2.537.121,74 | S/. 2.689.349,05 | S/. 2.850.709,99 |
| Gastos | | | | | | |
| Gastos Varios | | S/. 271.031,02 | S/. 280.517,10 | S/. 290.335,20 | S/. 300.496,94 | S/. 311.014,33 |
| Planillas - AFP - ESSALUD // EPS | | S/. 903.436,73 | S/. 935.057,01 | S/. 967.784,01 | S/. 1.001.656,45 | S/. 1.036.714,43 |
| Impuestos | | S/. 701.066,90 | S/. 725.604,24 | S/. 751.000,39 | S/. 777.285,41 | S/. 804.490,39 |
| Total Gastos | | S/. 1.875.534,65 | S/. 1.941.178,36 | S/. 2.009.119,61 | S/. 2.079.438,79 | S/. 2.152.219,15 |
| Flujo de Caja | -S/. 30.859,00 | S/. 382.494,67 | S/. 452.332,72 | S/. 528.002,14 | S/. 609.910,26 | S/. 698.490,84 |
| VAN | S/. 1.761.520,65 | | | | | |

Cuadro 9. Flujo de caja en un escenario regular

Fuente: Elaboración propia

Escenario Pesimista

| | |
|---|------------------|
| Tasa de Crecimiento de Ingresos | 5,00% |
| Promedio de Ingresos del 2015 a 2016 | S/. 2.130.216,34 |
| Tasa de Crecimiento de Gastos | 4,00% |
| Costo de Oportunidad del Capital | 10% |

Cuadro 10. Datos en un escenario pesimista

Fuente: Elaboración propia

| FLUJO DE CAJA | | | | | | |
|----------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Año | Año - 0 | Año - 1 | Año - 2 | Año - 3 | Año - 4 | Año - 5 |
| Ingresos | | | | | | |
| Total de Ingresos | | S/. 2.236.727,16 | S/. 2.348.563,51 | S/. 2.465.991,69 | S/. 2.589.291,28 | S/. 2.718.755,84 |
| Gastos | | | | | | |
| Gastos Varios | | S/. 271.031,02 | S/. 281.872,26 | S/. 293.147,15 | S/. 304.873,04 | S/. 317.067,96 |
| Planillas - AFP - ESSALUD // EPS | | S/. 903.436,73 | S/. 939.574,20 | S/. 977.157,17 | S/. 1.016.243,45 | S/. 1.056.893,19 |
| Impuestos | | S/. 701.066,90 | S/. 729.109,58 | S/. 758.273,96 | S/. 788.604,92 | S/. 820.149,12 |
| Total Gastos | | S/. 1.875.534,65 | S/. 1.950.556,04 | S/. 2.028.578,28 | S/. 2.109.721,41 | S/. 2.194.110,26 |
| Flujo de Caja | -S/. 30.859,00 | S/. 361.192,51 | S/. 398.007,48 | S/. 437.413,41 | S/. 479.569,87 | S/. 524.645,57 |
| VAN | S/. 1.462.164,63 | | | | | |

Cuadro 11. Flujo de caja en un escenario pesimista.

Fuente: Elaboración propia

Escenario Optimista:

| | |
|---|------------------|
| Tasa de Crecimiento de Ingresos | 7,00% |
| Promedio de Ingresos del 2015 a 2016 | S/. 2.130.216,34 |
| Tasa de Crecimiento de Gastos | 3,00% |
| Costo de Oportunidad del Capital | 10% |

Cuadro 12. Datos en un escenario optimista**Fuente:** Elaboración propia

| FLUJO DE CAJA | | | | | | |
|----------------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Año | Año - 0 | Año - 1 | Año - 2 | Año - 3 | Año - 4 | Año - 5 |
| Ingresos | | | | | | |
| Total de Ingresos | | S/. 2.279.331,48 | S/. 2.438.884,69 | S/. 2.609.606,62 | S/. 2.792.279,08 | S/. 2.987.738,61 |
| Gastos | | | | | | |
| Gastos Varios | | S/. 271.031,02 | S/. 279.161,95 | S/. 287.536,81 | S/. 296.162,91 | S/. 305.047,80 |
| Planillas - AFP - ESSALUD // EPS | | S/. 903.436,73 | S/. 930.539,83 | S/. 958.456,03 | S/. 987.209,71 | S/. 1.016.826,00 |
| Impuestos | | S/. 701.066,90 | S/. 722.098,91 | S/. 743.761,88 | S/. 766.074,73 | S/. 789.056,97 |
| Total Gastos | | S/. 1.875.534,65 | S/. 1.931.800,69 | S/. 1.989.754,71 | S/. 2.049.447,35 | S/. 2.110.930,77 |
| Flujo de Caja | -S/. 30.859,00 | S/. 403.796,83 | S/. 507.084,00 | S/. 619.851,91 | S/. 742.831,73 | S/. 876.807,84 |
| VAN | S/. 2.066.184,89 | | | | | |

Cuadro 13. Presupuesto de la propuesta**Fuente:** Elaboración propia**5.11. Viabilidad de la propuesta**

Tabla 8.

Viabilidad económica de la propuesta

| Tasas | Regular | Pesimista | Optimista |
|------------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Tasa Crecimiento de Ingresos | 6,00% | 5,00% | 7,00% |
| Tasa Crecimiento de Gastos | 3,50% | 4,00% | 3,00% |
| VAN | S/. 1.761.520,65 | S/. 1.462.164,63 | S/. 2.066.184,89 |

Fuente: Elaboración propia

En base a los resultados obtenidos, la propuesta de mejora en el proceso de reclutamiento y selección es económicamente viable, para cualquiera de los tres escenarios.

5.12. Validación de la propuesta

La Validación fue realizada por tres expertos en el área quienes son los siguientes:

Validación de la propuesta

| Nro. | Expertos | Criterios |
|-------------|--------------------------|------------------|
| 1 | CORNEJO VALDIVIA, José | Aplicable |
| 2 | DE LA TORRE TEJADA, Abel | Aplicable |

CAPÍTULO VI

DISCUSIÓN

La presente tesis denominada Gestión de recursos humanos en una Agencia Naviera Peruana Callao, 2017 se logró finalizar exitosamente tanto el proceso de investigación y de la propuesta que da solución a los problemas que se presentan en las Agencias Navieras Peruanas referente al proceso de reclutamiento y selección de Oficiales ya que el problema principal radica en el proceso de selección de los recursos humanos puesto que no se encontró un nivel eficiente logrando solamente llegar a un nivel regular lo cual este aspecto abarca principalmente temas de reclutamiento y selección de personal

Por los resultado obtenidos en las encuestas y como se podrá observar en los resultados del SPSS se deduce que las Agencias Navieras Peruanas, no posee un plan completo respecto a al procesos de reclutamiento y selección de personal. Los trabajadores en su mayoría afirman que no tienen conocimiento de los puestos cuando el oficial es nuevo en la compañía y nuevo en el buque en muchos casos se tendría que dar una inducción de las labores a seguir a fin de que este conozca todo el buque y en especial el puesto que ocupara, estos mismos consideran que se debería implementar una propuesta de mejora en los procesos de reclutamiento y selección por cada Agencia Naviera a fin de conocer a grandes rasgos los puestos a cubrir cuando exista una vacante.

Además, se consideró en la propuesta contratar un psicólogo y desarrollar un examen de conocimientos para los oficiales de las Agencias Navieras que interactúa con cada uno de los oficiales ya que se considera importante debido al resultado obtenido durante la investigación con respecto a la selección de recursos humanos, los profesionales mercantes hace más de dos décadas tienen un amplio conocimiento con respecto a los embarques a nivel mundial, sin embargo no es suficiente es por eso que se consideró desarrollar una

mejora en dichos procesos de reclutamiento y selección de oficiales de la Marina Mercante a fin de que ellos puedan tomar acciones frente a un posible incidente en alta mar.

En el proceso de investigación se inició haciendo un análisis situacional de las Agencias Navieras, ello apoyado con el análisis interno y externo de las fuerzas clave que afectan el desempeño de los recursos humanos, una vez habiendo realizado dicho análisis, se pasó a conformar la propuesta, realizando las declaratorias de misión y visión, planteamiento de objetivos estratégicos para luego comenzar a formular las estratégicas con el apoyo de las técnicas analíticas, matrices, que nos permitirán identificar todas las estratégicas resultantes, luego de ello se hará una selección definitiva de estrategias para los procesos de reclutamiento y selección de personal.

Por otro lado, la importancia de trabajar por objetivos como lo enmarca la teoría de la Administración por Objetivos considera que esta forma de trabajar se transforma en una directriz para establecer una dinámica laboral y elimina las tendencias egocéntricas de los jefes de área sirviendo de base para evaluar los planes con óptimos resultados.

Consecuentemente, la propuesta de mejora en los procesos de reclutamiento y selección de personal debe basarse en hechos para ello la investigación realiza cuidadosamente son clave de la planeación correcta. La capacidad de una organización para conservar su poder competitivo y lograr altas tasas de crecimiento en los procesos depende en gran parte de la planeación de sus actividades.

Por otra parte, se ha considerado los fundamentos teóricos de Chiavenato (2007) a través de su teorías y recopilación de información, nos dice que el planeamiento estratégico es una transición ordenada entre la posición que una organización tiene ahora y la que desea

para el futuro, lo cual muestra la importancia de contar con una estructura empresarial que permita identificar los niveles jerárquicos entre los colaboradores y su actuación alineados a su filosofía. Pues debido a la falta de interés sobre los procesos de reclutamiento y selección de los recursos humanos en las Agencias Navieras se plantea la mejora de dichas áreas a fin de calificar al personal idóneo para un buque mercante.

En consecuencia, en el proceso de investigación se evidenció, que la sub categoría reclutamiento no es alcanzada adecuadamente, porque el 37,14% de los encuestados consideran que las Agencias Navieras Peruanas no realizan un adecuado proceso de reclutamiento asimismo un 62,86% afirma que tienen regular proceso de reclutamiento de oficiales originando que los procesos queden estancados, siendo reforzado por los comentarios recibidos de diferentes oficiales de las navieras en el estudio cualitativo de la entrevista y que el autor Mondy (2016) sustenta que el reclutamiento es el proceso de atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios para que soliciten los puestos en una organización, además de dar claridad a los procesos para lograr las metas deseadas o de lo contrario tomar medidas correctivas. Por otra parte se evidencio que la sub categoría selección el 34.29% de los encuestados indica que el proceso tiene una enorme deficiencia y un 31.43% indican que el proceso es regular lo que implica que los procesos deben ser reestructurados para una mejor gestión dentro de la compañía.

Finalmente al tratarse de una investigación enfocada a la gestión de recursos humanos es necesario seguir los procesos para una buena gestión como jefe de recursos humanos en una Agencia Naviera, como lo considera la teoría clásica, Chiavenato indica que la propuesta de Fayol, define al acto como planear, organizar, dirigir, coordinar controlar. Para tal fin se

ha considerado elaborar una propuesta de mejora en los procesos de reclutamiento y selección de oficiales a fin de lograr los objetivos de la compañía.

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

7.1. Conclusiones

Primera: Ante la situación de incertidumbre de los graves problemas que han experimentado las compañías en la gestión de recursos humanos a nivel nacional e internacional por la ausencia de las especializaciones, los avances tecnológicos, la competencias laborales, el crecimiento de las economías emergentes y la falta de habilidades blandas y duras asimismo, la falta de gestión en los procesos de reclutamiento y selección de personal, se ha detectado la oportunidad de elaborar una propuesta de mejora en la gestión de recursos humanos para la selección de oficiales de la Marina Mercante en una Agencia Naviera Peruana con la finalidad de reducir los siniestros que puedan ocasionarse por la tripulación a bordo y tener la facilidad para solucionar ocasiones no previstas dadas por la naturaleza cuando están en altamar.

Segunda: Se diagnosticó que el 37.14% de los encuestados consideran que las Agencias Navieras Peruanas tienen deficiencias en el proceso de reclutamiento de Oficiales de la Marina Mercante. Esta información fue corroborada por jefes y asistentes de personal de las diferentes Agencias Marítimas Peruanas, lo indica que debemos seguir unos procesos para mitigar ese porcentaje en cuanto al reclutamiento ya que observamos una gran diferencia con respecto a las demás compañías que no tienen el mismo procedimiento para la gestión de reclutamiento.

Tercera: En cuanto a los resultados obtenidos por el SPSS entendemos que existen pequeños inconvenientes en las Agencias Marítimas en los procesos de reclutamiento y selección de Oficiales mercantes ya que el proceso que tienen la mayoría de estas son muy antiguos y no habido una variación con el tiempo se propone una mejora en estos procesos. Asimismo, se debe tener una reingeniería si estos lo permiten a fin de tener una reacción al cambio de las realidades empresariales, brindar soluciones que permitan combatir los retos que imponen los clientes.

Cuarta: Por lo desarrollado en la investigación y como propuesta de mejora de la problemática se concluye como alternativa de mejora la implementación de un manual de procesos de reclutamiento y selección de personal en las Agencias Marítimas. Se consideran los resultados tanto de los jefes como asistentes de personal que sí estarían de acuerdo con mejorar dichos procesos que beneficiarán a las Agencias Navieras ya que tendrán una opción para la mejora los procesos señalados y así cumplir eficientemente con los armadores al momento de proporcionar un oficial mercante altamente capacitado.

Quinta: Los instrumentos para el diagnóstico han sido validados por tres expertos conocedores del tema y la propuesta también fue validada por expertos en el tema quienes intervinieron durante el proceso de la investigación aportando sus conocimientos y recomendando los puntos importantes que se deberían tener en cuenta en el trabajo de investigación realizado.

Sexta: La propuesta se evidencia con la elaboración de una propuesta de mejora en la gestión de recursos humanos para la selección de oficiales de la Marina Mercante en una Agencia Naviera Peruana, Callao 2017. Se llega a esta decisión luego de realizar diferentes investigación sobre el caso y llegando a la conclusión de la importancia de la propuesta.

Séptima: Finalmente, se obtendría como beneficio principal el que todos unifiquen sus esfuerzos hacia los aspectos claves para alcanzar el éxito a partir de una excelente propuesta de mejora en los procesos de reclutamiento y selección de oficiales mercante.

7.2. Sugerencias

Primera: Para las Agencias Navieras Peruanas el proceso de selección representa una herramienta fundamental para el desarrollo eficiente de sus procesos y la adecuada presentación de sus servicios brindados por los Oficiales de la Marina Mercante. Es por esa razón al haber descubierto la necesidad de implementar una propuesta de mejora en los procesos de reclutamiento y selección de recursos humanos con el objetivo de ofrecer la información necesaria, ayudando al área de recursos humanos ya que brinda un proceso más práctico y eficiente mediante su fundamentación estratégica basada en las políticas de cada compañía.

Segunda: Es importante hacer un análisis profundo sobre la aplicación de la propuesta en todas las Agencias Navieras peruanas a fin de evaluar los resultados que se

desean con la aplicación de la presente propuesta hacia los oficiales de la Marina Mercante peruana. De tal manera que se pueda identificar nuevas variables que tengan relación directa o indirecta con el proceso, con la finalidad de teorizar las nuevas categorías, siendo estas necesarias para que las compañías navieras sigan con el proceso de mejora y crecimiento.

Tercera: Es recomendable cada cierto tiempo modificar los exámenes psicológicos y de conocimientos que se han establecido en el plan de actividades con el fin de realizar una correcta evaluación ya que la tecnología va cambiando constantemente a través de los años y requieren actualización para seguir al ritmo de las compañías más grandes del mundo.

Cuarta: Finalmente realizar seguimiento si es que la compañía aplica la propuesta y evaluar las actividades planteadas con el propósito de monitorear que el problema sea solucionado en el menor tiempo y las compañías no tengan problemas en los procesos y puedan obtener grandes cambios y crecimientos internos con sus colaboradores.

CAPÍTULO VIII

REFERENCIAS

- Ablaempleo. (2017). Nos importa tu futuro. Obtenido de <http://www.ablaempleo.es/que-es-el-perfil-profesional-para-que-sirve/>
- Aguirre. (2015). Gestión del Talento Humano y su relación con el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2015. Andahuaylas.
- Barrera, J. H. (2000). Metodología de la Investigación Holística. Venezuela.
- Boyatzis. (1982). La Gestión de Recursos Humanos por competencias. Boston.
- Cancinos. (Agosto de 2015). Selección de personal y desempeño laboral.
- Casma. (2015). Relación de la gestión del talento humano por competencias en el desempeño laboral de la empresa FerroSistemas, Surco-Lima. Lima.
- Castillo. (2015). Deficiencias en el procedimiento de convocatoria, selección y evaluación de los docentes en la Escuela de Oficiales de la Policita Nacional del Perú durante el periodo 2010 - 2013. Lima.
- Chiavenato. (1993). Gestión de Recursos Humanos. Mexico.
- Chiavenato, I. (2007). Introducción a la teoría general de la administración. Mexico: Elsevier Editora.
- Chiavenato, Idalberto. (2007). Introducción a la teoría de la administración. Mexico: Elsevier Editora.
- Chiavenato, Idalberto. (2007). Introducción a la Teoría General de la Administración. Mexico.

Chiavenato, Idalberto. (2007). Introducción a la teoría general de la administración. Mexico: Elsevier Editora.

Chiavenato, Idalberto. (2007). Introducción a la teoría general de la administración. Mexico: Elsevier Editora.

Chiavenato, Idalberto. (2007). Introducción a la teoría general de la administración. Mexico: Elsevier Editora.

Chiavenato, Idalberto. (2007). Introducción a la teoría general de la administración. Mexico: Elsevier Editora.

Chiavenato. (2009). Administración de Recursos Humanos. En I. Chiavenato. Colombia.

Chira & Limay . (2014). Rediseño de procesos de recursos humanos para la implementación de un ERP aplicado a una Mype. Lima.

Conceptos sobre competencia laboral. (2009).
<http://bvs.sld.cu/revistas/inf/n809/inf2209.htm>. Obtenido de
<http://bvs.sld.cu/revistas/inf/n809/inf2209.htm>

Emprendedores. (15 de octubre de 2013). Los costos de una mala contratación. Obtenido de
<http://expansion.mx/emprendedores/2013/10/14/los-costos-de-una-mala-contratacion>

ESAN. (27 de mayo de 2015). Como medir las competencias de tus colaboradores. Obtenido de
<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/05/como-medir-competencias-de-colaboradores/>

Espinoza & Tigse. (Diciembre de 2012). Manual de reclutamiento, selección e inducción por competencias para el personal administrativo de la universidad Politécnica Salesiana, sede Quito. Quito, Ecuador.

Falta de Talento en Latinoamérica. (9 de Septiembre de 2014). Obtenido de Falta de Talento en Latinoamérica: <http://mag.exit.mx/2014/09/falta-talento-en-latinoamerica/>

Falta de Talento en Latinoamérica. (9 de Septiembre de 2014). Obtenido de Falta de Talento en Latinoamérica: <http://mag.exit.mx/2014/09/falta-talento-en-latinoamerica/>

Harris. (1986). Evaluación de Desempeño. Mexico.

Hernández. (2010). Metodología de la Investigación. Mexico: Mareela I. Rocha Martínez.

Hernández S., R., & Mendoza. (2008). Metodología de la Investigación.

Hernandez, A. (2008). Metodología de la Investigación.

Hernandez, Fernandez & Batista. (2010). Metodología de la Investigación. En F. & Hernandez. Mexico.

Idalberto Chiavenato. (2001). Administración de Recursos Humanos. Bogota Colombia: Nomas S.A.

Idalberto Chiavenato. (2001). Administración de Recursos Humanos. Bogota Colombia: Nomas S.A.

Idalberto Chiavenato. (2002). Administración de Recursos Humanos. Bogota - Colombia: Editorial Normas S.A.

Idalberto Chiavenato. (2007). Gestión del Talento Humano.

Idalberto Chiavenato. (2007). Introducción a la teoría general de la administración. México: Impresores encuadernadores S.A.

Idalberto Chiavenato. (2007). Introducción a la teoría general de la administración. En I. Chiavenato. Mexico: Encuadernadores S.A.

Idalberto Chiavenato. (2011). Administración de Recursos Humanos. Mexico.

Idalberto Chiavenato. (2014). Introducción a la Teoría de la Administración. México.

J. McKernan. (1996). Investigación acción y curriculum. Londres: Ediciones Morota S.L.

Jacqueline Hurtado de Barrera. (2000). En J. H. Barrera, Metodología de la Investigación Holística. Venezuela.

Jacqueline Hurtado de Barrera. (2000). Metodología de la Investigación Holística. Venezuela.

Kast & Rosenzweig. (1989). Tecnología en la empresa y el cambio tecnológico.

Koontz & Weihrich. (1998). Tecnología en la empresa y el cambio tecnológico.

Larepublica.pe/economía. (23 de Julio de 2016). Obtenido de Larepublica.pe/economía:
<http://larepublica.pe/economia/788014-empresas-43-de-sobrecostos-seria-por-mala-seleccion-de-personal>

Larepublica.pe/economía. (23 de Julio de 2016). Obtenido de Larepublica.pe/economía:
<http://larepublica.pe/economia/788014-empresas-43-de-sobrecostos-seria-por-mala-seleccion-de-personal>

MBA&Educación ejecutiva. (16 de julio de 2014). Obtenido de
 MBA&Educación ejecutiva Web site:

<http://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/encuesta-reelo-que-la-escasez-de-talento-afecta-varias-economias-emergentes-en-lati>

Martha Alles. (2008). Dirección estratégica de Recursos Humanos. En M. Alles. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Martha Alles. (2008). Dirección estratégica de Recursos Humanos. En M. Alles. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Martinez Chávez, Victor Manuel. (2002). Diagnoscito Administrativo.

MBA&Educación ejecutiva. (16 de julio de 2014). Obtenido de MBA&Educación ejecutiva Web site: <http://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/encuesta-revelo-que-la-escasez-de-talento-afecta-varias-economias-emergentes-en-lati>

mba.americaeconomia.com. (16 de julio de 2014). Encuesta reveló que la escasez de talento afecta a varias economías emergentes en latinoamerica. mba.americaeconomia.com.

Mondy. (1997). Administración de Recursos Humanos. Mexico: Diana Karen Montalvo.

Naucherglobal, & Zamora, J. (12 de Abril de 2016). La Seguridad Marítima según el informe Allianz 2016. Obtenido de http://www.naucher.com/es/actualidad/la-seguridad-maritima-segun-el-informe-allianz-2016-1/_n:4550/

Nolberto. (2017). Gestión del Talento Huamano y el desempeño laboral de la Municipalidad distrital de Pichanami, 2017. Huanuco, Huanuco, Peru.

Organización Marítima Internacional. (23 de junio de 2016). Organización Marítima Internacional (OMI). Obtenido de <http://www.imo.org/es/About/Paginas/Default.aspx>

Schuler. (1992). *La Gestión de los Recursos Humanos*. España: S.A. MCGRAW HILL.

Stoner, Freeman & Gilbert. (2010). *Administración*. Mexico: Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial.

Anexo 1: Matriz de la investigación

| Título de la Investigación: Gestión de recursos humanos en una Agencia Naviera Peruana, Callao 2017 | | |
|--|--|---|
| Planteamiento de la Investigación | Objetivos | Justificación |
| Formulación del problema. ¿De qué manera se puede optimizar la gestión de recursos humanos para mejorar la selección de oficiales de la Marina Mercante en una Agencia Naviera Peruana, Callao 2017? | Objetivo general | El proceso gestión de recursos humanos y selección de personal es un departamento de vital importancia dentro de una organización porque consiste en elegir entre un conjunto de postulantes al profesional idóneo que trabajara en dicha empresa. En tal sentido el estudio de este proceso implica una mayor concentración y análisis para evitar problemas como pérdidas económicas y humanas. |
| | Elaborar una propuesta de mejora en la gestión de recursos humanos para la selección de oficiales de la Marina Mercante en una Agencia Naviera Peruana, Callao 2017. | |
| | Objetivos específicos | |
| | Diagnosticar la ptimización de la gestión de recursos humanos para la selección de oficiales de la Marina Mercante en una Agencia Naviera Peruana, Callao 2017. | |
| | Conceptualizar los fundamentos de optimización de la gestión de recursos humanos para la selección de oficiales de la Marina Mercante en una Agencia Naviera Peruana, Callao 2017. | |
| | Diseñar un plan de optimización de la gestión de recursos humanos para la selección de oficiales de la Marina Mercante en una Agencia Naviera Peruana, Callao 2017. | |
| | Validar los instrumentos de investigación y la propuesta a través de juicio de. | |
| | Evidenciar la propuesta de mejora a través de una guía de procedimientos a seguir para la optimización y selección e oficiales de la Marina Mercante. | |
| Metodología | | |
| Sintagma y enfoque | Diseño | Método e instrumentos |
| Holístico / Mixto | Proyectiva/ Transversal no experimental | Entrevista: guía de entrevista Encuesta: cuestionario |

Anexo 2: Matriz metodológica de categorización

| Objetivo general | Objetivos específicos | Categorías | Sub Categorías | Unidad de análisis | Técnicas | Instrumentos |
|--|---|------------------------------|--|--------------------|------------------------|--|
| Elaborar una propuesta de mejora en la gestión de recursos humanos para la selección de oficiales de la Marina Mercante en una Agencia Naviera Peruana, Callao 2017. | <p>Diagnosticar la optimización de la gestión de recursos humanos para la selección de oficiales de la Marina Mercante en una Agencia Naviera Peruana, Callao 2017.</p> <p>Conceptualizar los fundamentos de optimización de la gestión de recursos humanos para la selección de oficiales de la Marina Mercante en una Agencia Naviera Peruana, Callao 2017.</p> <p>Diseñar un plan de optimización de la gestión de recursos humanos para la selección de oficiales</p> | Gestión de Recursos Humanos. | <p>Perfil profesional.</p> <p>Reclutamiento</p> <p>Selección</p> <p>Evaluación</p> | 30 personas | Entrevista Encuesta | <p>Cuestionario</p> <p>Guía de entrevista.</p> |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|
| | <p>de la Marina Mercante en una Agencia Naviera Peruana, Callao 2017.</p> <p>Validar los instrumentos de investigación y la propuesta a través de juicio de expertos.</p> <p>Evidenciar la propuesta de mejora a través de un boletín de procedimientos a seguir para la optimización y selección de oficiales de la Marina Mercante</p> | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|

Anexo 3: Instrumento cuantitativo

**ENCUESTA SOBRE GESTION DE RECURSOS HUMANOS EN UNA AGENCIA
NAVIERA PERUANA, CALLAO 2017**

LUGAR.....FECHA.....HORA.....

INSTRUCCIÓN: El presente cuestionario tiene como objeto conocer su opinión sobre La Gestión de recursos humanos en una Agencia Naviera Peruana Callao 2017. Dicha información es completamente anónima, por lo que le solicito responda todas las preguntas con sinceridad, y de acuerdo a sus propias experiencias.

INDICACIONES: A continuación se presenta una serie de preguntas las cuales le pedimos responder, marcando con una (x) la respuesta que considera correcta de acuerdo a la siguiente tabla de valores.

| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---------|--------------|---------|------------|-------|
| Siempre | Casi Siempre | A veces | Casi Nunca | Nunca |

| ITEMS | ASPECTOS A CONSIDERAR | VALORACIÓN | | | | |
|----------------------|--|------------|---|---|---|---|
| | PERFIL PROFESIONAL | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 1 | ¿Considera usted que el cumplimiento del perfil profesional del Oficial de la Marina Mercante candidato es relevante para su contratación en una Agencia Naviera Peruana? | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2 | ¿Considera usted que los Oficiales de la Marina Mercante que no se capacitan constantemente no deberían ser admitidos en la compañía? | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3 | La Agencia Naviera Peruana define los perfiles y experiencia que requieren los Oficiales de la Marina Mercante para los diferentes cargos a cubrir en el proceso de reclutamiento y selección. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 4 | ¿Considera usted que los Oficiales de la Marina Mercante al concluir sus estudios profesionales poseen suficientes conocimientos para lograr un buen desempeño a bordo? | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| RECLUTAMIENTO | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

| | | | | | | |
|-------------------|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| | | | | | | |
| 5 | La Agencia Naviera Peruana también utiliza la alternativa del reclutamiento interno cuando se presenta una vacante. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 6 | ¿Utiliza la Agencia Naviera Peruana en su proceso de reclutamiento de nuevos Oficiales de la Marina Mercante lo establecido por la Organización Marítima Internacional o solo lo hace con las políticas establecidas por la misma Compañía? | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 7 | ¿Cree usted que los Oficiales que son transbordados de un buque a otro podrían ser los no adecuados para asumir el cargo que se busca cubrir? | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 8 | Las Agencias Navieras Peruanas buscan candidatos externos cuando en la compañía no hay empleados calificados para la vacante. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 9 | ¿Considera usted que es posible utilizar la recomendación de un Oficial Mercante en un proceso de reclutamiento? | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 10 | La Compañía, cuando requiere el reemplazo de un Oficial Mercante, busca necesariamente el mismo perfil profesional del oficial anterior. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| EVALUACIÓN | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 12 | ¿Las Agencias Navieras Peruanas evalúan la preparación personal del Oficial Mercante para hacer frente a emergencias cuando este se encuentra a bordo? | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 13 | El área de Recursos Humanos de las Agencias Navieras Peruanas evalúa el impacto económico que origina la elevada rotación de Oficiales Mercantes. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

| | | | | | | |
|------------------|--|---|---|---|---|---|
| 14 | ¿Tienen las Agencias Navieras Peruanas la política de realizar pruebas no anunciadas del control de alcohol y drogas para los Oficiales Mercantes? | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 15 | ¿La Compañía considera que cada uno de los aspirantes que participaron en el proceso para ocupar el cargo requerido tuvieron las mismas condiciones de evaluación? | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| SELECCIÓN | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 16 | ¿Puede una Agencia Naviera desconsiderar las características como la actitud, el carácter y la motivación en la etapa de selección de un Oficial Mercante? | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 17 | ¿Consideran las Agencias Navieras Peruanas los antecedentes laborales de los candidatos a ser seleccionados? | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 18 | ¿Cuenta la Compañía con una base de datos de Oficiales Mercantes seleccionados para cubrir posibles situaciones de personal faltante por emergencia? | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 19 | ¿Realiza la Compañía chequeos médicos como parte del proceso de selección y reclutamiento de los candidatos a Oficiales Mercantes? | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

Muchas gracias

Anexo 4: Fichas de validación del instrumento cuantitativo



CERTIFICADO DE VALIDEZ POR JUICIO DE EXPERTOS

Yo, ROSEN DE LA TORRE identificado con DNI Nro 07870330 Especialista en U. WIENER Actualmente laboro en U. WIENER Ubicado en LINCE Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

- Coherencia:** El ítem tiene relación lógica con el indicador y la dimensión/sub categoría.
- Relevancia:** El ítem es parte importante para medir el indicador y la dimensión/sub categoría.
- Claridad:** La redacción del ítem permitirá comprender a la unidad de análisis.
- Suficiencia:** La cantidad de ítems es suficiente para responder al indicador y la dimensión/sub categoría.

| Nro | CATEGORÍA: Gestión de Recursos Humanos | Coherencia | | | | Relevancia | | | | Claridad | | | | Suficiencia | | | | Puntaje | Sugerencias |
|--|--|------------|---|---|---|------------|---|---|---|----------|---|---|---|-------------|---|---|---|---------|-------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | | |
| DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 1: Perfil Profesional | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | ¿Considera usted que el cumplimiento del perfil profesional del Oficial de la Marina Mercante candidato es relevante para su contratación en una Agencia Naviera Peruana? | | | / | | | | / | | | | / | | | | / | | | |
| 2 | ¿Considera usted que los Oficiales de la Marina Mercante que no se capacitan constantemente no deberían ser admitidos en la compañía? | | | / | | | | / | | | | / | | | | / | | | |
| 3 | La Agencia Naviera Peruana define los perfiles y experiencia que requieren los Oficiales de la Marina Mercante para los diferentes cargos a cubrir en el proceso de reclutamiento y selección. | | | / | | | | / | | | | / | | | | / | | | |

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|--|--|---|--|---|--|---|--|---|--|
| 4 | ¿Considera usted que los Oficiales de la Marina Mercante al concluir sus estudios profesionales poseen suficientes conocimientos para lograr un buen desempeño a bordo? | | | / | | / | | / | | / | |
| DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 2: Reclutamiento | | | | | | | | | | | |
| 5 | La Agencia Naviera Peruana también utiliza la alternativa del reclutamiento interno cuando se presenta una vacante. | | | / | | / | | / | | / | |
| 6 | ¿Utiliza la Agencia Naviera Peruana en su proceso de reclutamiento de nuevos Oficiales de la Marina Mercante lo establecido por la Organización Marítima Internacional o solo lo hace con las políticas establecidas por la misma Compañía? | | | / | | / | | / | | / | |
| 7 | ¿Cree usted que los Oficiales que son transbordados de un buque a otro podrían ser los no adecuados para asumir el cargo que se busca cubrir? | | | / | | / | | / | | / | |
| 8 | Las Agencias Navieras Peruanas buscan candidatos externos cuando en la compañía no hay empleados calificados para la vacante. | | | / | | / | | / | | / | |
| 9 | ¿Considera usted que es posible utilizar la recomendación de un Oficial Mercante en un proceso de reclutamiento? | | | / | | / | | / | | / | |
| 10 | La Compañía, cuando requiere el reemplazo de un Oficial Mercante, busca necesariamente el | | | / | | / | | / | | / | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|---|---|--|--|--|--|---|--|--|--|--|---|--|--|---|--|
| | mismo perfil profesional del oficial anterior. | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 4: Evaluación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 11 | ¿Las Agencias Navieras Peruanas evalúan la preparación personal del Oficial Mercante para hacer frente a emergencias cuando este se encuentra a bordo? | | | | / | | | | | / | | | | | / | | | / | |
| 12 | El área de Recursos Humanos de las Agencias Navieras Peruanas evalúa el impacto económico que origina la elevada rotación de Oficiales Mercantes. | | | / | | | | | | / | | | | | / | | | / | |
| 13 | ¿Tienen las Agencias Navieras Peruanas la política de realizar pruebas no anunciadas del control de alcohol y drogas para los Oficiales Mercantes? | | | / | | | | | | / | | | | | / | | | / | |
| 14 | ¿La Compañía considera que cada uno de los aspirantes que participaron en el proceso para ocupar el cargo requerido tuvieron las mismas condiciones de evaluación? | | | / | | | | | | / | | | | | / | | | / | |
| DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 3: Selección | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 15 | ¿Puede una Agencia Naviera desconsiderar las características como la actitud, el carácter y la motivación en la etapa de selección de un Oficial Mercante? | | | / | | | | | | / | | | | | / | | | / | |
| 16 | ¿Consideran las Agencias Navieras Peruanas los antecedentes laborales de los candidatos a ser seleccionados? | | | / | | | | | | / | | | | | / | | | / | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 17 | ¿Cuenta la Compañía con una base de datos d Oficiales Mercantes seleccionados para cubrir posibles situaciones de personal faltante por emergencia? | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 18 | ¿Realiza la Compañía chequeos médicos como parte del proceso de selección y reclutamiento de los candidatos a Oficiales Mercantes? | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

(Si el puntaje obtenido esta entre 1 y 2 el experto debe de sugerir los cambios).

Y después de la revisión opino que:

1. Debe de añadir Dimensión/sub categoría.....
2. Debe añadir ítems en la dimensión/sub categoría
.....
3. Observaciones de mejora.....
4. El instrumento debe ser aplicado.

Es todo cuanto informo:

SI NO



Firma



CERTIFICADO DE VALIDEZ POR JUICIO DE EXPERTOS

Yo, ERNESTO VILAN BARRON identificado con DNI Nro 43297584 Especialista en ADMINISTRACION Actualmente laboro en UNIVERSIDAD NORBERT WIENER Ubicado en AV. PT. AGUI Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

Coherencia: El ítem tiene relación lógica con el indicador y la dimensión/sub categoría.

Relevancia: El ítem es parte importante para medir el indicador y la dimensión/sub categoría.

Claridad: La redacción del ítem permitirá comprender a la unidad de análisis.

Suficiencia: La cantidad de ítems es suficiente para responder al indicador y la dimensión/sub categoría.

| Nro | CATEGORÍA: Gestión de Recursos Humanos | Coherencia | | | | Relevancia | | | | Claridad | | | | Suficiencia | | | | Puntaje | Sugerencias |
|--|--|------------|---|---|---|------------|---|---|---|----------|---|---|---|-------------|---|---|---|---------|-------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | | |
| DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 1: Perfil Profesional | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | ¿Considera usted que el cumplimiento del perfil profesional del Oficial de la Marina Mercante candidato es relevante para su contratación en una Agencia Naviera Peruana? | | | ✓ | | | | ✓ | | | | ✓ | | | | ✓ | | | |
| 2 | ¿Considera usted que los Oficiales de la Marina Mercante que no se capacitan constantemente no deberían ser admitidos en la compañía? | | | ✓ | | | | ✓ | | | | ✓ | | | | ✓ | | | |
| 3 | La Agencia Naviera Peruana define los perfiles y experiencia que requieren los Oficiales de la Marina Mercante para los diferentes cargos a cubrir en el proceso de reclutamiento y selección. | | | ✓ | | | | ✓ | | | | ✓ | | | | ✓ | | | |

| | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|---|--|---|--|---|--|---|--|
| | mismo perfil profesional del oficial anterior. | | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 4: Evaluación | | | | | | | | | | | |
| 11 | ¿Las Agencias Navieras Peruanas evalúan la preparación personal del Oficial Mercante para hacer frente a emergencias cuando este se encuentra a bordo? | | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 12 | El área de Recursos Humanos de las Agencias Navieras Peruanas evalúa el impacto económico que origina la elevada rotación de Oficiales Mercantes. | | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 13 | ¿Tienen las Agencias Navieras Peruanas la política de realizar pruebas no anunciadas del control de alcohol y drogas para los Oficiales Mercantes? | | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 14 | ¿La Compañía considera que cada uno de los aspirantes que participaron en el proceso para ocupar el cargo requerido tuvieron las mismas condiciones de evaluación? | | | | | | | | | | |
| DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 3: Selección | | | | | | | | | | | |
| 15 | ¿Puede una Agencia Naviera desconsiderar las características como la actitud, el carácter y la motivación en la etapa de selección de un Oficial Mercante? | | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 16 | ¿Consideran las Agencias Navieras Peruanas los antecedentes laborales de los candidatos a ser seleccionados? | | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|--|--|--|--|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 17 | ¿Cuenta la Compañía con una base de datos d Oficiales Mercantes seleccionados para cubrir posibles situaciones de personal faltante por emergencia? | | | | ✓ | | | | | | | | | | | | | |
| 18 | ¿Realiza la Compañía chequeos médicos como parte del proceso de selección y reclutamiento de los candidatos a Oficiales Mercantes? | | | | ✓ | | | | | | | | | | | | | |

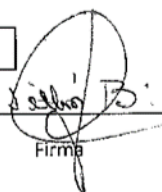
(Si el puntaje obtenido esta entre 1 y 2 el experto debe de sugerir los cambios).

Y después de la revisión opino que:

1. Debe de añadir Dimensión/sub categoría.....
2. Debe añadir ítems en la dimensión/sub categoría
.....
3. Observaciones de mejora.....
4. El instrumento debe ser aplicado.

Es todo cuanto informo;

SI NO


Firma



CERTIFICADO DE VALIDEZ POR JUICIO DE EXPERTOS

Yo, José Antonio Piscoya Flores identificado con DNI Nro. 07464256 Especialista en Administración Actualmente laboro en Univ. Norbert Wiener Ubicado en Av. P. T. 2021 Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

Coherencia: El ítem tiene relación lógica con el indicador y la dimensión/sub categoría.

Relevancia: El ítem es parte importante para medir el indicador y la dimensión/sub categoría.

Claridad: La redacción del ítem permitirá comprender a la unidad de análisis.

Suficiencia: La cantidad de ítems es suficiente para responder al indicador y la dimensión/sub categoría.

| Nro | CATEGORÍA: Gestión de Recursos Humanos | Coherencia | | | | Relevancia | | | | Claridad | | | | Suficiencia | | | | Puntaje | Sugerencias |
|--|--|------------|---|---|---|------------|---|---|---|----------|---|---|---|-------------|---|---|---|---------|-------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | | |
| DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 1: Perfil Profesional | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | ¿Considera usted que el cumplimiento del perfil profesional del Oficial de la Marina Mercante candidato es relevante para su contratación en una Agencia Naviera Peruana? | | | ✓ | | | | ✓ | | | | ✓ | | | | ✓ | | 16 | |
| 2 | ¿Considera usted que los Oficiales de la Marina Mercante que no se capacitan constantemente no deberían ser admitidos en la compañía? | | | ✓ | | | | ✓ | | | | ✓ | | | | ✓ | | 16 | |
| 3 | La Agencia Naviera Peruana define los perfiles y experiencia que requieren los Oficiales de la Marina Mercante para los diferentes cargos a cubrir en el proceso de reclutamiento y selección. | | | ✓ | | | | ✓ | | | | ✓ | | | | ✓ | | 16 | |

| | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|--|--|---|--|--|---|--|--|---|--|---|----|--|
| 4 | ¿Considera usted que los Oficiales de la Marina Mercante al concluir sus estudios profesionales poseen suficientes conocimientos para lograr un buen desempeño a bordo? | | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | ✓ | 16 | |
| DIMENSIÓN / SUB CATEGORÍA 2: Reclutamiento | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | La Agencia Naviera Peruana también utiliza la alternativa del reclutamiento interno cuando se presenta una vacante. | | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | ✓ | 16 | |
| 6 | ¿Utiliza la Agencia Naviera Peruana en su proceso de reclutamiento de nuevos Oficiales de la Marina Mercante lo establecido por la Organización Marítima Internacional o solo lo hace con las políticas establecidas por la misma Compañía? | | | ✓ | | | ✓ | | | | | ✓ | 16 | |
| 7 | ¿Cree usted que los Oficiales que son transbordados de un buque a otro podrían ser los no adecuados para asumir el cargo que se busca cubrir? | | | ✓ | | | ✓ | | | | | ✓ | 16 | |
| 8 | Las Agencias Navieras Peruanas buscan candidatos externos cuando en la compañía no hay empleados calificados para la vacante. | | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | ✓ | 16 | |
| 9 | ¿Considera usted que es posible utilizar la recomendación de un Oficial Mercante en un proceso de reclutamiento? | | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | ✓ | 16 | |
| 10 | La Compañía, cuando requiere el reemplazo de un Oficial Mercante, busca necesariamente el | | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | ✓ | 16 | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|--|--|--|--|---|--|--|--|--|--|--|--|--|---|--|--|--|--|----|--|
| 17 | ¿Cuenta la Compañía con una base de datos de Oficiales Mercantes seleccionados para cubrir posibles situaciones de personal faltante por emergencia? | | | | ✓ | | | | | | | | | ✓ | | | | | 16 | |
| 18 | ¿Realiza la Compañía chequeos médicos como parte del proceso de selección y reclutamiento de los candidatos a Oficiales Mercantes? | | | | ✓ | | | | | | | | | ✓ | | | | | 16 | |

(Si el puntaje obtenido esta entre 1 y 2 el experto debe de sugerir los cambios).


Y después de la revisión opino que:

- 1. Debe de añadir Dimensión/sub categoría.....
- 2. Debe añadir ítems en la dimensión/sub categoría
- 3. Observaciones de mejora.....
- 4. El instrumento debe ser aplicado.

Es todo cuanto informo;

SI NO

[Handwritten Signature]
Firma


Lic. José Antonio Picoaga Linares
SECRETARIO ACADÉMICO
FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS

Anexo 5: Ficha de validación de la propuesta

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Título de la investigación: GESTION DE RECURSOS HUMANOS EN UNA AGENCIA NAVIERA PERUANA CALLAO, 2017
 Nombre de la propuesta: MEJORAR EN LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE OFICIALES EN UNA AGENCIA NAVIERA PERUANA

Yo, ABEL DE LA TORRE TEJADA identificado con DNI Nro 07870330 Especialista en ADMINISTRACION Actualmente laboro en U. W. I. E. I. C. A. Ubicado en UNICE Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

Pertinencia: La propuesta es coherente entre el problema y la solución.

Relevancia: Lo planteado en la propuesta aporta a los objetivos.

Construcción gramatical: se entiende sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.

| N° | INDICADORES DE EVALUACIÓN | Pertinencia | | Relevancia | | Construcción gramatical | | Observaciones | Sugerencias |
|----|---|-------------|----|------------|----|-------------------------|----|---------------|-------------|
| | | SI | NO | SI | NO | SI | NO | | |
| 1 | La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/ Ingeniería. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | |
| 2 | La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | |
| 3 | La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | |
| 4 | Se justifica la propuesta como base importante de la investigación aplicada proyectiva | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | |
| 5 | La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | |
| 6 | La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | |
| 7 | La propuesta tiene un plan de acción e intervención bien detallado | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | |
| 8 | Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | |

| | | | | | | |
|----|---|---|---|---|--|--|
| 9 | La propuesta es factible y tiene viabilidad | ✓ | ✓ | ✓ | | |
| 10 | Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito | ✓ | ✓ | ✓ | | |

Y después de la revisión opino que:

- 1. *Procede*
- 2.
- 3.

Es todo cuanto informo;



Firma

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Título de la investigación: GESTION DE RECURSOS HUMANOS EN UNA AGENCIA NAUIGERA PERUANA CALLAO, 2017
 Nombre de la propuesta: MEJORA EN LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE OFICIALES EN UNA AGENCIA NAUIGERA PERUANA

Yo, JOSÉ LORENZO CORNETO VALDIVIA identificado con DNI Nro 06710090 Especialista en RECURSOS HUMANOS. Actualmente laboro en IBERMAP PERU. Ubicado en SAN ISIDRO. Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

Pertinencia: La propuesta es coherente entre el problema y la solución.

Relevancia: Lo planteado en la propuesta aporta a los objetivos.

Construcción gramatical: se entiende sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.

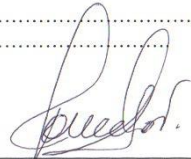
| N° | INDICADORES DE EVALUACIÓN | Pertinencia | | Relevancia | | Construcción gramatical | | Observaciones | Sugerencias |
|----|---|-------------|----|------------|----|-------------------------|----|---------------|-------------|
| | | SI | NO | SI | NO | SI | NO | | |
| 1 | La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/ Ingeniería. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | |
| 2 | La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | |
| 3 | La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | |
| 4 | Se justifica la propuesta como base importante de la investigación aplicada proyectiva | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | |
| 5 | La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | |
| 6 | La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | |
| 7 | La propuesta tiene un plan de acción e intervención bien detallado | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | |
| 8 | Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | |

| | | | | | | | |
|----|---|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|--|--|--|
| 9 | La propuesta es factible y tiene viabilidad | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | | | |
| 10 | Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | | | |

Y después de la revisión opino que:

- 1. *ES COHERENTE Y VIABLE*
- 2.
- 3.

Es todo cuanto informo;



Firma
JEFE DE RR. UU. S.R.L.
CAP. JEFE CONSEJO VARECUA



Anexo 6: Evidencia de visita a la empresa

Entrevista con el Gerente General



Entrevista y encuesta con el Jefe de Recursos Humanos



Anexo 7: Evidencia de la propuesta

Manual de mejora en el proceso de reclutamiento y selección de oficiales de la Marina Mercante Peruana Callao, 2017.



Índice

| | |
|---|----|
| BIENVENIDOS | 3 |
| CAPÍTULO I | 4 |
| GENERALES | 5 |
| HISTORIA | 6 |
| 1.1 Quienes Somos | 7 |
| 1.2 Misión | 7 |
| 1.3 Visión | 7 |
| 1.4 Valores | 7 |
| 1.5 Compromiso de la Compañía. | 8 |
| PROPUESTA DE MEJORA | 9 |
| 2. CUÁL ES LA MISIÓN DEL PROCESO DE MEJORA? | 9 |
| 2.1 CUÁL ES LA VISIÓN DEL PROCESO DE MEJORA? | 9 |
| 2.2 OBJETIVOS | 9 |
| 2.3 PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN | 10 |
| Atracción de candidatos calificados y capaces. | 11 |
| Implementación de prueba de conocimientos. | 12 |
| Como controlar los procesos establecidos. | 13 |

BIENVENIDOS

Estimados jefes de personal de las Agencias Navieras del Perú, la presente propuesta de mejora en los procesos de reclutamiento y selección de personal, se ha desarrollado en base a la investigación holística y a la necesidad de mejorar los mencionados procesos para una buena gestión de recursos.

La presente propuesta de reclutamiento y selección de oficiales de la



Marina Mercante Peruana se crea en base a los procesos que se desprenden de las políticas de reclutamiento y selección de oficiales de la Marina Mercante. De la misma forma, este manual busca

propiciar una transparente y eficiente gestión de los procesos de reclutamiento y selección, donde el mérito, la idoneidad y la capacidad sean los elementos centrales en su ejecución.

En ese sentido, se pretende crear las bases para establecer las líneas para incorporar y seleccionar el personal que cumpla con un perfil afín a las aptitudes para cada puesto requerido por el armador para los diferentes tipos de buques, de esta manera se pretende fortalecer la administración del personal y la mejora continua de los procesos.

HISTORIA



En el gobierno del General Juan Velasco Alvarado en el año de 1970, se crea la Escuela Nacional de Marina Mercante “Almirante Miguel Grau”, debido al crecimiento constante de la flota mercante, sobre la base de las unidades modernas, que requerían de personal adecuado para operar

estas naves.

La escuela funcionó desde sus inicios hasta el mes de julio de 1975, en las instalaciones de la Compañía Peruana de Vapores, que se encuentra en Chucuito, y pasó provisionalmente a una casona situada en la Punta, hasta el comienzo del año 1978, año que se termina la primera etapa de construcción de la Escuela Nacional de la Marina Mercante, en terrenos donados por la Compañía Peruana de Vapores, en Chucuito, donde actualmente se encuentra. A principios de la década de los 80´nuestra Marina Mercante estaba catalogada entre las mejores de América Latina, contaba con más de 65 buques de alto bordo con un promedio de 10 a 12 años de servicio y que representaban una capacidad de carga del 160,000 toneladas. La operación de esta flota mercante producía considerables ingresos económicos para el país y asimismo, brindaba miles de puestos de trabajo para los peruanos. Esta flota fue

disminuyendo paulatinamente y en la década de los 90 se agravó aún más la situación debido a que como parte de la liberalización del mercado, la Comunidad Andina comenzó a tratar el asunto de los cargamentos, esto fue decayendo poco a poco hasta desaparecer toda la flota mercante.

Actualmente el Perú depende casi en un 100% del empleo de estos buques con bandera de conveniencia para el transporte de su comercio exterior.



Sin embargo, a pesar de que nuestra Marina Mercante Nacional se encuentra en la peor crisis de su historia, en este desolador panorama descrito, se ha abierto la posibilidad de su reactivación en el mediano y largo plazo.

Los oficiales egresados de la mencionada institución, hoy en día deben ser muy competitivos para poder competir con profesionales de nivel internacional ya que los puestos laborales tanto de la especialidad de cubierta y de máquinas son puestos muy exigentes, es por eso que las Agencias Navieras buscan profesionales altamente capacitados para que puedan desenvolverse en las áreas sin ninguna dificultad.

1.1 ¿Quiénes somos?

Las agencias navieras son los representantes del Armador en un puerto determinado. Las navieras constituyen un sector de servicios esenciales en el mercado de la explotación de recursos y transporte de mercancías marítimas como.

Los servicios de reparación de barcos y todo tipo de buques y embarcaciones que ofrecen así como el mantenimiento de los mismos. Esto se constituye como elementos esenciales en el campo de los negocios vinculados al mar, por ello su función primordial es la de representar a su cliente.



1.2 Misión

Dar servicio profesional a los armadores y a la gente de mar en distintos ámbitos de la gestión de buques, con especial referencia a la intermediación laboral y colocación marítima conforme a lo establecido por el Convenio Sobre el Trabajo Marítimo 2006 de la Organización Internacional del Trabajo.

1.3 Visión

Ser líderes a nivel mundial brindando servicio de calidad a los armadores.

1.4 Valores

En IBERNOR el valor fundamental es la CALIDAD, honestidad y profesionalidad de sus servicios. La política de responsabilidad social y el compromiso con el sistema de gestión de la calidad son pilares básicos de la organización.

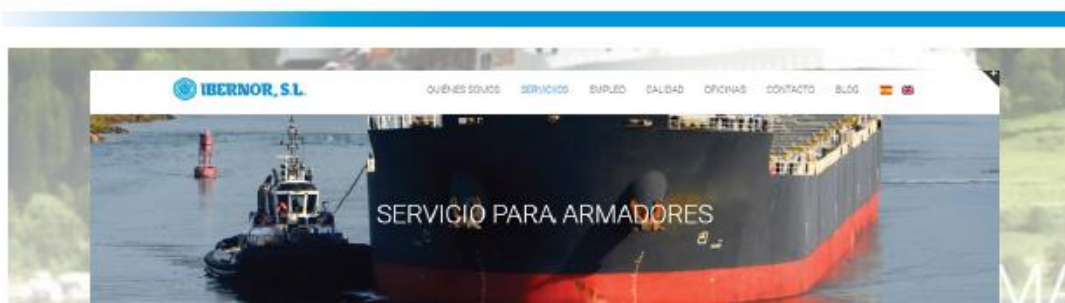


Figura 1. Servicios para armadores



Figura 1. Servicios para Gente de Mar

1.5 Compromiso de la Compañía.

Compromiso en materia de responsabilidad social según actuaciones, procesos y decisiones que se toman atendiendo a compromisos laborales y sociales.

- Compromiso con la gestión de la calidad basada en la gestión de los riesgos
- Compromiso de alcanzar y mantener altos niveles de satisfacción de sus clientes
- Cumplir con todos los requisitos legales, contractuales o de otra índole, que les sean aplicables en razón de su actividad.
- Desarrollar el trabajo dentro de un entorno de gestión que garantice una mejora continua en los procesos, en los métodos de operaciones y en las relaciones con partes interesadas, mediante el establecimiento y revisión periódica de los objetivos de calidad y de la política de calidad.

Para ayudar a lograr cumplir con los compromisos que tiene la Compañía es necesario tener una gran calidad de selección de oficiales que ayudan en la relevancia y prestigio de esta, es preciso mejorar algunos aspectos de este proceso que a continuación describimos en el proceso mejora de reclutamiento y selección.

CAPÍTULO II
PROPUESTA DE MEJORA



2.Cuál es la misión del proceso de mejora?

Gestionar de forma eficaz y eficiente los procesos establecidos en esta propuesta con el criterio de calidad, profesionalismo y atención personalizada para la satisfacción de nuestros clientes.

2.1 Cuál es la visión del proceso de mejora?

Consolidar la unidad como un servicio que trabaja con procesos de gestión eficaz, eficiente, de calidad y de mejora continua, comprometidos con las necesidades del armador, simplificando el trámite administrativo de los procedimientos, adecuándolos a la administración electrónica, capaz de afrontar los procesos cambiantes y la demanda de las ofertas laborales, del sector marítimo.

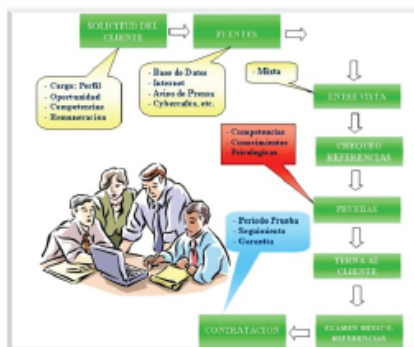
2.2 Objetivos



2.3 PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

ESQUEMA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Esquema del proceso de reclutamiento



1) Solicitud de inicio del proceso.



Solicitud del armador de iniciar proceso a encargado de recursos humanos de selección: Una vez que se crea la vacante la jefatura directa que requiera cubrir este cargo deberá hacer llegar al responsable del proceso de

selección el requerimiento especificando los siguientes datos.

- * Área de trabajo
- * Nombre del cargo
- * Fecha estimada de integración al cargo



Contacto para acuerdos: Una vez recepcionada la solicitud, el encargado del proceso tomará contacto con la jefatura solicitante para acordar detalles de la ejecución del proceso.

2) Validación de perfil de competencias para el cargo
 Desarrollar el perfil del cargo: El perfil de competencias corresponde a un documento que

contiene la descripción de un conjunto de requisitos y competencias que se estima debe tener una persona para desempeñarse adecuadamente en su cargo.

Todo perfil debe tener la siguiente información: Identificación del cargo: Nombre del cargo, jornada de trabajo, grado, tipo de contrato.

- * Requisitos del cargo: Requisitos de experiencia y educacionales
- * Funciones: Misión del cargo, definición de funciones y resultados esperados (objetivos o metas más importantes del cargo).
- * Competencias requeridas: Conjunto de habilidades, actitudes y/o rasgos del cargo para realizar adecuadamente su trabajo.

Contar con adecuados perfiles de selección, permite que se efectúe de un modo



confiable y adecuado el proceso completo de selección. La elaboración del perfil para el proceso de selección se considerará crítica, ya que sirve para redactar y

aplicar los avisos de búsqueda en los medios de publicación, evaluar si los postulantes poseen o no las competencias requeridas, tomar decisiones de contratación y además para sentar las bases para una adecuada evaluación del desempeño laboral.



Los perfiles de cargo deben ser actualizados constantemente, la información contenida en éstos es **d i n á m i c a**, pues los requerimientos organizacionales van cambiando con el curso del

tiempo, acorde cambian las demandas del entorno. Se recomienda a las compañías definir un período de validez para el perfil de selección.

3) Difusión oferta de empleo.

Determinar canales de difusión: Las fuentes de reclutamiento serán de carácter mixta. Publicación interna y externa.

Publicación interna: busca otorgar oportunidades de desarrollo a nuestros oficiales y deberá efectuarse en algún medio que posibilite un acceso masivo a la información como la página web de la compañía.

Publicación externa: Toda publicación de oferta de empleo deberá efectuarse en al menos un medio de carácter público bumeran, linkedin.

4) Recepción de CV.

El área encargada deberá designar el lugar de recepción y las funciones de recepcionar, clasificar y archivar los CV.

5) Análisis curricular.

Ejecutar primer filtro de CV: El encargado del proceso de selección realizará un filtro de los CB según variables del perfil que se refieran a los requisitos para el cargo y las normativas vigentes.

Para finalizar esta etapa arrojará un listado con las personas que pasaran a la siguiente etapa y se definirá el procedimiento de selección.

6) Desarrollo del proceso de selección

Determinar estructura del proceso: La estructura del proceso de selección se evaluará de acuerdo las siguientes variables.

1. Cantidad de candidatos que postulen y que resulten preseleccionados curricularmente.
2. Tiempo de respuesta para asumir el cargo
3. Posibilidades técnicas de los diferentes establecimientos en cuanto a profesionales del área de selección.

2.3 Puntos clave

En los siguientes puntos se podrán observar, los alcances que comprenden la creación del proceso de mejora plasmado en una propuesta y las tareas que deben realizarse para la implementación.

Identificación de las necesidades del armador para cubrir la vacante que desea identificando las necesidades internas que tiene el buque.



Atracción de candidatos calificados y capaces.

Esta actividad consiste en la identificación de posibles candidatos en el mercado, el cual al investigar el mercado externo, permitirá buscar en bases de datos laborales los perfiles de los posibles candidatos, contactarlos si es que es posible y registrarlos en una base de datos que le permita a la empresa, poder realizar una convocatoria o cubrir puestos de emergencia con estos, de igual aplicarse en la escuela nacional de marina mercante, en la cual consistiría en identificar a los cadetes u oficiales recibidos, con mejor promedio y hacerles un seguimiento, para posteriormente convocarlos .



En el proceso de selección: Como primera actividad consideramos la implementación de **pruebas psicológicas altamente efectivas**.

Para esta actividad, como principio del proceso de selección, se requiere contratar a un psicólogo competente y de preferencia que haya tenido experiencia o haya sido capacitado en la marina mercante, dado que este es el primer paso para mejorar el proceso de reclutamiento y selección, puesto que este se encargará de analizar las pruebas que son tomadas a los candidatos, así como apoyar al departamento de recursos humanos en temas concernientes a las habilidades blandas y la inteligencia emocional de los candidatos.



Implementación de prueba de conocimientos



La segunda tarea de esta actividad es la de una prueba de conocimientos que puedan detectar el nivel de conocimientos avanzados relacionadas a las funciones del cargo. Esta deberá ser realizada por la

jefatura solicitante u otra persona que pueda prestar asesoría técnica en la materia que puedan tener los candidatos a fin de evaluar si conocen realmente cada área a cubrir en el buque y que deben hacer en casos de siniestros.



Las pruebas de conocimientos deben ser altamente competitivas con respecto al puesto ya que cada puesto tiene un alto nivel de responsabilidad dentro del buque, se observa que el Buque Castillo de

Malpica con la capacidad 120, 000 toneladas de peso muerto requiere profesionales muy competentes para el manejo de la estiva y desestiba de la mercadería.

En este marco, el presente documento tiene como propósito otorgar lineamientos estratégicos para ser implementados en las prácticas de los procesos de reclutamiento y selección, con el fin de que éstos se desarrollen de forma adecuada y se alcancen los objetivos de las nuevas políticas de la compañía en relación a la gestión de sus recursos humanos y específicamente en cuanto a la búsqueda de impecabilidad de los procesos y selección en el contexto de la modernización de la gestión de recursos humanos.

CHECK-LIST PARA EL DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

Una herramienta clave
para el control de gestión

Implementación de prueba de conocimientos

El control de los procesos se llevará a cabo a través de un check list, que rigurosamente se llevará el control cada vez que un tripulante postule y se aplique los procesos implementados en la compañía.

| CONTROL DE PROCESOS RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN | | | | | | |
|---|---|---------------------|---------------|-----------|-----------|--------------------------|
| TRIPULANTE: | | CARGO: | | IBER Nº: | | |
| BUQUE: | | | | | | |
| Experiencia: | Máximo el embarque o el menor de 25 años | | | | | |
| | CATEGORÍA Y NÚMERO | LUGAR EMISIÓN | EXPIRACION | CADUCIDAD | INFORMADO | VºBº |
| TÍTULO PROF. REFERENDO | | CALLAO - PERU | | | | |
| CARDOS Nº REFERENDO | | ENAMM - PERU | | | | |
| ESON Nº REFERENDO | | ENAMM - PERU | | | | |
| LIBRETA DE EMBARCO NÚMERO | | LUGAR EMISIÓN | EXPIRACION | CADUCIDAD | INFORMADO | VºBº |
| | | CALLAO - PERU | | | | |
| ¿HAN SIDO COMPROBADOS SUS INFORMES PREVIOS?: | SI | | | | | |
| ¿TENE EXPERIENCIA SUFICIENTE PARA EL CARGO A OCUPAR A BORDO? ¿Pasa las evaluaciones exigidas? | SI | | OBSERVACIONES | | | |
| | En caso de que no posea experiencia previa en este buque, antes del embarque del tripulante se informará al Capitán de que necesitará una formación o entrenamiento especial. | | | | | |
| nº | PROCESOS A CUMPLIR | LUGAR DE EVALUACIÓN | APTO | NAPTO | | VºBº |
| | Identificación de las necesidades del Armador | | | | | |
| | Atracción de candidatos calificados y capaces | | | | | |
| | Implementación de examen Psicológico | | | | | |
| | Implementación de examen de Consentimientos | | | | | |
| | Manipulador de Alimentos | | | | | |
| | PASAPORTE / VISADOS | LUGAR EMISIÓN | EXPIRACION | CADUCIDAD | INFORMADO | VºBº |
| PASAPORTE | | LIMA - PERU | | | | |
| USA | C U D | LIMA - PERU | | | | |
| VISA AUSTRALIANA | ZU/SOS | | | | | |
| BOHEDIN | TRANSITO | | | | | |
| | CERTIFICADOS MEDICOS Y VACINAS | LUGAR EMISIÓN | EXPIRACION | CADUCIDAD | INFORMADO | VºBº |
| Certificado médico | | LIMA - PERU | | | | |
| Test de alcohol y drogas | | LIMA - PERU | | | | |
| Vacuna tétano amantía | | LIMA - PERU | | | | |
| FECHA DE NOTIFICACION | | | VºBº | | | |
| FECHA DE REVISION | | | VºBº | | | |
| FRMGS | | | | | | |
| | EL JEFE DE PERSONAL | | | | | EL TRIPULANTE |
| | | | | | | Control de procesos 2018 |