

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



MAESTRÍA EN CIENCIAS

MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL

TESIS

PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL Y SU INCIDENCIA EN EL
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA
“SOLUCIONES GLOBALES EMPRESARIALES EIRL” DE LA CIUDAD DE
CAJAMARCA – 2016

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

Presentada por:

LUZ MARINA ZOCÓN ALVA

Asesora:

DRA. DORIS CASTAÑEDA ABANTO

CAJAMARCA – PERÚ

2018

COPYRIGHT © 2018 by
LUZ MARINA ZOCÓN ALVA
Todos los derechos reservados

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



MAESTRÍA EN CIENCIAS

MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL

TESIS APROBADA:

PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA “SOLUCIONES GLOBALES EMPRESARIALES EIRL” DE LA CIUDAD DE CAJAMARCA – 2016

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

Presentada por:
LUZ MARINA ZOCÓN ALVA

Comité Científico

Dra. Doris Castañeda Abanto
Asesora

Dra. María León Morales
Miembro de Comité Científico

Dr. Marco Pajares Arana
Miembro de Comité Científico

Mg. Mario Paredes Sánchez
Miembro de Comité Científico

Cajamarca - Perú
2018



Universidad Nacional de Cajamarca

Escuela de Posgrado

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las 4:00 p.m. de la tarde del día 14 de junio de Dos Mil Dieciocho, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por la **Dra. MARÍA LEÓN MORALES**, como integrantes del Jurado Titular, **Dr. MARCO PAJARES ARANA** y **Mg. MARIO PAREDES SÁNCHEZ**, en calidad de Asesora, **Dra. DORIS CASTAÑEDA ABANTO**. Actuando de conformidad con el Reglamento Interno y el Reglamento de Tesis de Maestría de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, se dio inicio a la Sustentación de la Tesis titulada **“PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA “SOLUCIONES GLOBALES EMPRESARIALES EIRL” DE LA CIUDAD DE CAJAMARCA - 2016”**, presentada por la **Bach. en Ingeniería de Informática y de Sistemas LUZ MARINA ZOCÓN ALVA**, con la finalidad de optar el Grado Académico de **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, con Mención en **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL**.

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador y luego de la deliberación, se acordó Aprobar.....con la calificación de Buena (Dieciseis).....la mencionada Tesis; en tal virtud, la **Bach. en Ingeniería de Informática y de Sistemas LUZ MARINA ZOCÓN ALVA**, está apta para recibir en ceremonia especial el Diploma que lo acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, con Mención en **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL**.

Siendo las 4:50.... horas del mismo día, se dio por concluido el acto.

.....
Dra. María León Morales
JURADO EVALUADOR

.....
Dra. Doris Castañeda Abanto
ASESORA

.....
Dr. Marco Pajares Arana
JURADO EVALUADOR

.....
Mg. Mario Paredes Sánchez
JURADO EVALUADOR

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación está dedicado primeramente a Dios por guiar siempre mi camino, y a cada una de las personas que han sido pilar fundamental en el proceso de mi formación personal y profesional, de manera especial a mis amados padres por su amor, sus consejos, y por formarme y hacer de mí la persona que soy; a mis hermanos por su constante apoyo y cariño; y a mis hijos por ser la razón de mi vida y mi motor y motivo para seguir siempre adelante.

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento especial a la Dra. Doris Castañeda por su tutoría y guía para la culminación exitosa del presente trabajo de investigación.

A todos los trabajadores de la empresa Soluciones Globales Empresariales EIRL por su constante colaboración y apoyo para la realización del presente trabajo de investigación.

A todos mis docentes de la maestría por todos los conocimientos impartidos a lo largo de los dos años de estudios y a mis compañeros de estudios por la linda amistad lograda.

ÍNDICE

DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
ÍNDICE	viii
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiv
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1 Planteamiento del problema.....	1
1.1.1 Contextualización:	1
1.1.2 Descripción del problema	2
1.1.3 Formulación del problema :	4
1.2 Justificación e importancia de la investigación.....	5
1.3 Delimitación de la investigación	6
1.4 Limitaciones.....	6
1.5 Objetivos.....	6
1.5.1 Objetivo General:	6
1.5.2 Objetivos Específicos:	6
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	8
2.1 Antecedentes de la investigación o marco referencial	8
2.2 Marco Doctrinal	14
2.2.1 Referencias teóricas respecto a la Selección de Personal:	14
2.3 Marco conceptual	22
2.3.1 Selección de Personal:	22
2.3.2 El Desempeño Laboral:	34
2.4 Definición de términos básicos	38
CAPÍTULO III PLANTEAMIENTO DE LA (S) HIPÓTESIS Y VARIABLES	41
3.1 Hipótesis	41
3.2 Variables	41
3.3 Operacionalización / categorización de los componentes de las hipótesis.....	42
CAPÍTULO IV MARCO METODOLÓGICO	43
4.1 Ubicación geográfica.....	43
4.2 Diseño de la investigación	43
4.3 Métodos de investigación	43

4.4 Población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación	44
4.5 Técnicas e instrumentos de recopilación de información.....	44
4.6 Técnicas para el procesamiento y análisis de la información	47
4.7 Matriz de consistencia metodológica	47
CAPÍTULO V RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	49
5.1 Presentación de Resultados.....	49
5.2 Análisis, interpretación y discusión de resultados:	55
5.3 Contrastación de hipótesis	63
CAPÍTULO VI PROPUESTA PARA MEJORAR LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES	68
6.1 Formulación de la propuesta para la solución del problema	68
6.1.1 Fundamentación:	68
6.2 Costos de implementación de la propuesta.....	72
6.3 Beneficios que aporta la propuesta.....	72
CONCLUSIONES	87
RECOMENDACIONES	89
LISTA DE REFERENCIAS	90
APÉNDICES Y ANEXOS	93

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de variables	42
Tabla 2. Matriz de consistencia metodológica.....	48
Tabla 3. Estadísticos de Proceso de Selección de Personal.....	50
Tabla 4. Estadísticos de Desempeño Laboral	51
Tabla 5. Ponderación para calificar el proceso de selección de personal y el desempeño laboral	51
Tabla 6. Dimensiones con el número de cada pregunta de la encuesta del proceso de selección	52
Tabla 7. Dimensiones con el número de cada pregunta de la encuesta del desempeño laboral	52
Tabla 8. Ponderación de cada una de las respuestas de la encuesta del proceso de selección	52
Tabla 9. Ponderación de cada una de las respuestas de la encuesta del desempeño laboral	52
Tabla 10. Calificación según promedios de las dimensiones del proceso de selección de personal	53
Tabla 11. Calificación según promedios de las dimensiones del desempeño laboral.....	54
Tabla 12. Tablas de contingencia.....	65
Tabla 13. Tabla de contingencia: Desempeño Laboral y Preselección de la Empresa Soluciones Globales Empresariales EIRL	65
Tabla 14. Tabla de Contingencia: Productividad y Proceso de Selección de Personal de la Empresa Soluciones Globales Empresariales EIRL.....	66
Tabla 15. Tabla de Contingencia: Desempeño Laboral e Incorporación e Inducción en la Empresa Soluciones Globales Empresariales EIRL.....	66
Tabla 16. Tabla de Contingencia: Desempeño Laboral y Entrevistas en la Empresa Soluciones Globales Empresariales EIRL	66
Tabla 17. Tabla de Contingencia: Desempeño Laboral y Preselección de la Empresa Soluciones Globales Empresariales EIRL	67
Tabla 18. Propuesta para la dimensión de Preselección.....	69
Tabla 19. Propuesta para la dimensión de Realización de Pruebas	70
Tabla 20. Propuesta para la dimensión de Entrevistas	70
Tabla 21. Propuesta para la dimensión de Incorporación e Inducción.....	71
Tabla 22. Costos de implementación de la propuesta	72
Tabla 23. Evaluación de CV	76
Tabla 24. Evaluación de Entrevista Personal.....	78
Tabla 25. Evaluación Final	79
Tabla 26. Evaluación del Desempeño Laboral	81

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Calificación de las dimensiones del proceso de selección de personal	53
Figura 2. Calificación de las dimensiones del desempeño laboral.....	54
Figura 3. Se analiza la dimensión de Preselección del personal	55
Figura 4. Se analiza la dimensión de Realización de pruebas en el proceso de Selección de Personal.....	56
Figura 5. Se analiza la dimensión de Entrevistas en el proceso de Selección de Personal.....	57
Figura 6. Se analiza la dimensión de Incorporación e Inducción del Personal.....	58
Figura 7. Se analiza la dimensión de Atención al Cliente en los Tiempos Establecidos	59
Figura 8. Se analiza la dimensión de Entrega Oportuna de Contratos	60
Figura 9. Se analiza la dimensión de Realización adecuada de Ventas	61
Figura 10. Se analiza la dimensión de Vendedor brinda Información y Asesoramiento adecuados	62

RESUMEN

Según las tendencias actuales de la gestión humana, uno de los factores determinantes de la competitividad de cualquier organización es la administración de su talento humano, debido a esto realizar cambios de personal, cuando la empresa busca mejorar el desempeño laboral de sus trabajadores, no es una tarea fácil, requiere tener en cuenta varios aspectos ya que del personal seleccionado dependerá el logro de los objetivos de la empresa.

La presente investigación tiene como objetivo determinar la relación del proceso de selección de personal y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Soluciones Globales Empresariales EIRL. Para el logro de este objetivo se analizaron todas las dimensiones que involucran al proceso de selección de personal (Preselección, realización de pruebas, entrevistas e incorporación e inducción) y todas las dimensiones que involucra el desempeño laboral en la empresa (Responsabilidad, las habilidades y capacidades del personal, la productividad y la solución de problemas).

En cuanto a los instrumentos utilizados se elaboró dos cuestionarios, uno para evaluar el proceso de selección de personal y el otro para evaluar el desempeño laboral. La validación de dichos instrumentos fue realizada por juicio de expertos y se comprobó la confiabilidad del instrumento con la prueba del coeficiente Alfa de Cronbach, obteniendo un coeficiente 0.511 para la selección de personal y de 0.527 para el desempeño laboral; lo que hace al instrumento confiable.

Para determinar la relación del proceso de selección de personal y el desempeño laboral se realizó la contrastación de la hipótesis con Chi o Ji Cuadrado. Con una confiabilidad del 95 por ciento, en la tabla de la distribución chi-cuadrado con 4 grados de libertad se obtiene un valor tabular o teórico de 9.49, por lo tanto, la estadística de trabajo $T = 80.0$ cae en la zona de rechazo de la hipótesis nula, y se acepta la H1: Existe relación o asociación (correlación) entre el Desempeño Laboral y el Proceso de selección de personal en la empresa Soluciones Globales Empresariales EIRL.

A partir de la información obtenida se presenta una propuesta de mejora para contar con un adecuado proceso de selección de personal y se elaboró dos reglamentos, uno en cuanto a la selección de personal y otro para regular el desempeño laboral dentro de la empresa,

esperando que estos documentos sirvan como una norma para regular todas las actividades del proceso y establezca las bases para prevenir conflictos.

ABSTRACT

According to the current trends of human management, one of the determining factors of the competitiveness of any organization is the management of its human talent, due to this make personnel changes, when the company seeks to improve the work performance of its workers, it is not an easy task, requires taking into account several aspects since the selected personnel will depend on the achievement of the company's objectives.

The objective of this research is to determine the relationship between the personnel selection process and the work performance of the employees of the company Soluciones Globales Empresariales EIRL. In order to achieve this objective, all the dimensions that involve the personnel selection process (pre-selection, testing, interviews and incorporation and induction) and all the dimensions involved in the work performance in the company (Responsibility, skills and staff capabilities, productivity and problem solving).

Regarding the instruments used, two questionnaires were prepared, one to evaluate the personnel selection process and the other to evaluate the work performance. The validation of these instruments was carried out by expert judgment and the reliability of the instrument was verified with the Cronbach's Alpha coefficient test, obtaining a coefficient of 0.511 for the selection of personnel and 0.527 for the work performance; what makes the instrument reliable.

To determine the relationship between the personnel selection process and work performance, the hypothesis was checked with Chi or Chi Square. With a reliability of 95 percent, in the table of the chi-square distribution with 4 degrees of freedom a tabular or theoretical value of 9.49 is obtained, therefore, the work statistics $T = 80.0$ falls in the rejection zone of the null hypothesis, and the H1 is accepted: There is a relationship or association (correlation) between the Labor Performance and the Personnel Selection Process in the company Soluciones Globales Empresariales EIRL.

Based on the information obtained, an improvement proposal is presented to have an adequate personnel selection process and two regulations were drawn up, one regarding the selection of personnel and another to regulate the work performance within the company, expecting that these documents serve as a standard to regulate all the activities of the process and establish the bases to prevent conflicts.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del problema

1.1.1 Contextualización:

Actualmente se vive una época de globalización y competitividad donde la diferencia y la ventaja competitiva entre las organizaciones, la marcan también los recursos humanos; Idalberto Chiavenato (2009) señala que “A partir de la década de 1970 surgió el concepto de Recursos Humanos (RH), aunque todavía sufría de la vieja miopía que ve a las personas como recursos productivos o simples agentes pasivos cuyas actividades debían planearse y controlarse a partir de las necesidades de la organización. A pesar de que RH abarca todos los procesos de administración de personal que se conocen ahora, partían del principio de que las personas debían administrarse por la organización o un área central de RH. Sin embargo, con las nuevas características del tercer milenio (globalización de la economía, fuerte competitividad en el mundo de los negocios, cambios rápidos e imprevisibles y dinamismo del ambiente), las organizaciones exitosas ya no administran ni recursos humanos, ni personas, pues eso significa tratarlas como agentes pasivos y dependientes, ahora administran con las personas.

Eso implica tratarlas como agentes activos y proactivos, dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, y no sólo de capacidades manuales, físicas o artesanales.

Las organizaciones están formadas por personas y dependen de éstas para lograr sus objetivos y cumplir sus misiones. Para las personas, las organizaciones constituyen un medio para lograr diversos objetivos personales con un costo mínimo en cuanto a tiempo y esfuerzo, y con un mínimo de problemas”.

Bateman y Snell (2009) “La administración es el proceso de trabajar con las personas y con los recursos para cumplir con los objetivos organizacionales. Los buenos administradores llevan a cabo estas funciones de forma eficaz y eficiente”.

Con todos los cambios y al convertirse los recursos humanos en un tema vital se tiene que asegurar que los procesos de este departamento sean los adecuados y

utilizados de forma oportuna y correcta, según los requisitos que exija la empresa y se convierta en una ventaja competitiva que permita obtener los mejores resultados y desempeños dentro de la organización.

Un buen manejo del capital humano en las organizaciones trae beneficios en muchos aspectos, los colaboradores son piezas fundamentales de las organizaciones pero hay que saber a quienes se incluye dentro de la empresa, es por esto la importancia de realizar una buena selección del personal; así como la forma de permitirles un crecimiento profesional que traerán beneficios siempre y cuando se les siembre una cultura de identificación con la Empresa, lo que brindará esa seguridad de invertir en ellos, en puntos desarrollo, capacitaciones, beneficios y línea de carrera, Martha Alles (2008).

Desarrollar estos planes enfocados al capital humano asegura contar con personal capacitado, un buen desempeño de las actividades, mejorar el clima laboral y crecimiento profesional de los colaboradores; todo esto permitirá tener un buen desempeño laboral y, por lo tanto, un aumento en la productividad de la empresa.

Un buen proceso de selección de personal no solo concluye en realizar una adecuada selección, previamente se tiene que tener definidos los perfiles de los puestos a ocupar, así como sus funciones. La organización debe mostrarse atractiva para sus colaboradores actuales y potenciales es por eso que tendría que ofrecerse línea de carrera, debe tener a sus colaboradores preparados para cualquier desafío que se les presente, mediante capacitaciones adecuadas, y finalmente es muy importante la evaluación de su desempeño y alinearlos con los objetivos organizacionales, todo esto con el fin de detectar errores, mejorar procesos, motivar al trabajador y crear rentabilidad.

1.1.2 Descripción del problema

La Empresa Soluciones Globales Empresariales EIRL, fue fundada en la ciudad de Cajamarca el 10 de octubre de 1998; convirtiéndose en una de las empresas líderes de la región, en el área de las telecomunicaciones.

Es una empresa de capital privado, autorizada por Telefónica del Perú para actuar en el mercado comercial de las telecomunicaciones, para el año 2015 logra alcanzar la meta de más de 8000 usuarios, atendiendo pequeñas, medianas y grandes

empresas en el sector privado y gobierno, ofreciendo el servicios de líneas post-pago RPM (Red privada movistar), líneas prepago, venta de equipos celulares y atención al cliente.

Sin embargo, actualmente en la empresa Soluciones Globales Empresariales EIRL se ha observado un bajo desempeño laboral de los trabajadores debido a que no cumplen con las cuotas establecidas, el trabajo no se realiza en el tiempo esperado y la calidad del servicio que brindan es deficiente; en consecuencia, es muy importante evaluar el desempeño laboral de los trabajadores, las revisiones sobre el rendimiento se realizan mensualmente debido a que se fijan metas por Telefónica del Perú que se deben cumplir, el incumplimiento de éstas lleva a que se reestructure y baje las cuotas mensuales, lo que afectaría la producción de la empresa y podría ocasionar no ser visto como buen operador por Telefónica del Perú; para evitar estos inconvenientes se tiene que evaluar el desempeño de cada uno de los trabajadores y determinar si se eligió correctamente al empleado o incluso si debiera ser despedido.

Adicionalmente, se realizó un comparativo con otras agencias: Comunicaciones SagPerú Móviles SRL, Cell Service EIRL, Inversiones Briseño EIRL y Telecomunicaciones Fernandes SAC que son las otras agencias que trabajan con Telefónica del Perú, al igual que la empresa Soluciones Globales Empresariales EIRL; estos operadores cuentan con las mismas herramientas, software y condiciones de mercado que la empresa Soluciones Globales Empresariales EIRL.

Y según los datos obtenidos se verifica que la producción no ha disminuido en estas otras agencias, incluso han incrementado las ventas por lo que se presume que uno de los factores que influyen en el rendimiento de los trabajadores de la empresa Soluciones Globales Empresariales EIRL es el inadecuado personal con el que se está contando. Debido a esto se decidió revisar si el proceso de selección de personal es el adecuado ya que aquí empieza la incorporación de un trabajador a la empresa.

Al verificar el proceso de selección de personal de la empresa, se observó que no cuenta con un eficiente proceso, suprimiendo muchos de los pasos fundamentales que permiten identificar a un colaborador con capacidades, habilidades y conocimientos que contribuyan y faciliten eficientemente el cumplimiento de los

objetivos empresariales; normalmente su proceso inicia con el requerimiento de personal, en seguida se realiza la publicación de un anuncio en una página de internet que es computrabajo, luego de ello el administrador recibe los expedientes y verifica la experiencia y estudios de los postulantes con una simple mirada a los documentos presentados, en seguida llama a los que considera que cumplen con los requisitos a una entrevista personal con él y finalmente procede a la contratación del nuevo trabajador.

La empresa no cuenta con un manual de funciones, en donde tendría una definición específica de los puestos de trabajo, por lo que, no saben a ciencia cierta que funciones específicas tendrá que desempeñar un trabajador, se ha observado que tampoco se ha definido el perfil mínimo con el que debe contar el personal que ocupará determinado puesto.

La Empresa Soluciones Globales Empresariales EIRL no cuenta con esta documentación que es esencial en un proceso de selección de personal y tienen que improvisar antes de incorporar a un trabajador, con pequeñas entrevistas o simples recomendaciones de persona que ya trabajan en la empresa, desde aquí se identifica los primeros problemas al dejar de lado importantes colaboradores que podrían ser competitivos y brindar buenos resultados, pero no están al tanto de los puestos vacantes y no tienen la oportunidad de participar en este proceso.

1.1.3 Formulación del problema :

Pregunta General:

¿Cuál es la incidencia del proceso de selección de personal en el desempeño laboral, de los trabajadores de la empresa Soluciones Globales Empresariales EIRL en la ciudad de Cajamarca y qué propuesta integral de mejora se puede diseñar?

Preguntas Auxiliares:

- ¿Cómo es el proceso de selección de personal en la empresa Soluciones Globales Empresariales EIRL?
- ¿Cómo es el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa Soluciones Globales Empresariales EIRL?

- ¿Cómo se relaciona el proceso de selección de personal en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Soluciones Globales Empresariales EIRL?
- ¿Qué propuesta de mejora se puede diseñar en el proceso de selección de personal en la empresa Soluciones Globales empresariales EIRL?

1.2 Justificación e importancia de la investigación

1.2.1 Justificación científica:

La presente investigación estará enfocada en el proceso de selección de personal y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Soluciones Globales Empresariales EIRL, lo cual conllevará a generar conocimiento profundo sobre ello y así mismo servirá de apoyo para futuros estudios y discusiones teóricas relacionadas al tema.

1.2.2 Justificación técnica-práctica

La importancia del capital humano dentro de una organización es un tema innegable en la actualidad, los nuevos enfoques de la administración nos llevan a entender la importancia de seleccionar adecuadamente al personal idóneo para trabajar dentro de una empresa. La investigadora desea aportar en la identificación de la relación del proceso de selección de personal y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Soluciones Globales Empresariales EIRL; de tal manera que toda la información recolectada y analizada le sirva a la gerencia en la creación de un proceso de selección de personal bien estructurado, además de proponer mejoras y recomendaciones a la empresa estudiada.

1.2.3 Justificación institucional y personal

En la actualidad un buen administrador y gerente empresarial debe considerar de mucha importancia conocer el plan de recursos humanos para empresas de todo tipo, debido a que con ello se fortalece el conocimiento y se contribuye en la adecuada administración del capital humano, así mismo se tiene que garantizar que una empresa sea productiva debido a que de esto depende si siguen en el mercado o no.

Adicionalmente, con la presente investigación podré optar el título de Magister que me ayudará mucho en mi vida profesional para seguir aportando a la sociedad con los conocimientos adquiridos.

1.3 Delimitación de la investigación

La presente investigación se circunscribe al estudio de las variables, proceso de selección de personal y desempeño laboral en el contexto de las ciencias administrativas y la gestión de recursos humanos en la empresa Soluciones Globales Empresariales EIRL de la ciudad de Cajamarca en el año 2016.

1.4 Limitaciones

En el trabajo de investigación realizado se presentaron las siguientes limitaciones:

- El tiempo del encargado de realizar el proceso de selección de personal, ya que tuvieron varias auditorías internas y se les complicaba atender los requerimientos de la investigación.
- Los colaboradores a los que se les aplicó la evaluación, algunos se encontraban en provincias y se necesitaron varios días para poder completar la aplicación del instrumento utilizado.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General:

Analizar el proceso de selección de personal, y su incidencia sobre el desempeño laboral, en la empresa Soluciones Globales Empresariales EIRL, con la finalidad de diseñar una propuesta integral para mejorar el proceso de selección de personal.

1.5.2 Objetivos Específicos:

- Describir el proceso de selección de personal en la empresa Soluciones Globales Empresariales EIRL.
- Analizar el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa Soluciones Globales Empresariales EIRL.

- Determinar la incidencia del proceso de selección de personal en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Soluciones Globales Empresariales EIRL.
- Diseñar una propuesta integral para mejorar el proceso de selección de personal de la empresa Soluciones Globales Empresariales EIRL.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación o marco referencial

Vaca Ulloa Paola (2014) en su tesis: “Investigación de las prácticas de Selección de personal y de Evaluación del desempeño en un grupo de empresas de la ciudad de Quito” – Quito, Ecuador; nos indica que al no haber encontrado en el medio un estudio específico sobre las prácticas de selección de personal y de evaluación del desempeño y cuáles son las técnicas y herramientas que se emplean en la aplicación de estos dos subsistemas, se propuso realizar una investigación en el medio empresarial e institucional sobre estas prácticas, para contar con una evidencia cierta.

Sus conclusiones son que, a través de este estudio, se logró contar con una imagen cierta de cómo las empresas e instituciones han desarrollado e implementado los dos subsistemas y, es más, de cuáles son las herramientas que utilizan cada uno de los participantes en la encuesta, llegando a verificar que en el país y concretamente en el área geográfica delimitada para este estudio y en las empresas e instituciones, se aplican las técnicas y las herramientas más idóneas y modernas como el Assessment Center, la entrevista y la evaluación por competencias, entre las más representativas.

La participación de los jefes inmediatos y de la alta dirección en cuanto a la toma de decisiones para la contratación del personal y cumplir con las exigencias de las técnicas de selección, permiten que la gestión de Recursos Humanos logre alcanzar los objetivos esperados y alinearse a los objetivos organizacionales.

La aplicación del sistema de evaluación de personal por competencias, permite a las empresas e instituciones de la muestra, y a las organizaciones en general, conocer más de cerca la forma en que trabaja su personal y las competencias que posee y emplea en la consecución de los objetivos del puesto, de su área funcional y de la organización y dar al personal evaluado una retroalimentación fundamentada, con lo cual todos los 92 empleados conocerán los resultados que se esperan obtener y los factores importantes a considerarse en los niveles ocupacionales.

Las empresas y organizaciones que participaron en la encuesta se han preocupado y han seleccionado las mejores prácticas de selección de personal y evaluación del

desempeño que se adaptan a sus necesidades particulares, su momento histórico y sus condiciones económicas, encontrando que existe un buen nivel de madurez de los supervisores con respecto a la administración a la fuerza de trabajo a su cargo, lo que les ha permitido dar una buena aplicación a la evaluación del desempeño al personal bajo su mando.

Chaves Ulate Gilberth Jesús (2013) en su tesis: “Propuesta de un Sistema para la Selección, Capacitación y Evaluación de la Fuerza de Ventas del Laboratorio Sanofi Pasteur” – San José, Costa Rica; concluye que los procesos de selección, capacitación y evaluación son procesos que se enfocan en la transformación de la visión y misión de una empresa en objetivos, indicadores y estrategia, con el fin de que el personal que pasa por estos procesos, sean quienes representen la empresa y generen su rentabilidad.

Las presentes propuestas estratégicas de selección, capacitación y evaluación se encuentran formuladas con base en las necesidades descritas por el personal interno, tanto los visitantes médicos como los gerentes.

Es necesario que el proceso de selección, capacitación y evaluación de los visitantes médicos se aplique a través de toda la empresa y que se pueda considerar utilizarlo a nivel centroamericano con todos los aspectos señalados, ya que de este modo puede proporcionar las bases para una fuerza de ventas uniforme, que tenga un nivel alto de exigencia, con conocimientos similares, y al mismo tiempo cumpla con los estándares de calidad, eficiencia y eficacia en su impacto en las labores de cada día.

Arévalo Echeverría Jaime (2013) en su tesis: “Diseño de un proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personas para la administración del talento humano de la compañía cuenca Bottling Company (CBC)” – Cuenca, Ecuador; nos indica que, para toda empresa es de vital importancia contar con el mejor personal. Por esta razón es necesario que CBC cuente con un proceso establecido para el reclutamiento, selección, inducción y contratación de personal. Para lograr este objetivo, fue necesario conocer la realidad del área de recursos humanos de la empresa, esto se logró por medio de un "Análisis FODA" enfocado en dicha área. Luego de realizado el Análisis FODA, se pudo determinar que es necesario que la empresa cuente con un "Análisis de Puestos", el cual permitirá

conocer los requerimientos y especificaciones de cada uno de los puestos existentes dentro de la empresa. Como paso siguiente se procedió a realizar el Análisis de Puestos, análisis que facilitó la realización del diseño de los procesos de: Reclutamiento. Selección. Inducción y Contratación.

Bedoya Sánchez Enrique O. (2003), en su tesis “La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas” – Lima, Perú; nos da la idea de: el reto que confronta la función de recursos humanos es el de resolver el dilema entre movimiento a una postura más estratégica al mismo tiempo que satisfacer las necesidades diarias del personal y las relaciones administrativas de la gente en la empresa. La importancia radica en el análisis de las mejores prácticas empresariales y en la acción de revisar el cambio de recursos humanos y del proceso de gestión de la evaluación de su desempeño, especialmente, en tres dimensiones: económica, social y tecnológica.

Luego del desarrollo de la investigación, concluye que:

Los procesos de gestión de evaluación de desempeño están sufriendo grandes modificaciones al fin de adecuarse a las nuevas exigencias de los escenarios modernos el estudio de la función de los recursos humanos y del proceso de gestión de evaluación del desempeño, así como de su adecuación a los nuevos tiempos constituye un gran desafío que las empresas deberán afrontar decididamente en los escenarios de mercados globalizados, si desean ser competitivos y permanecer en ellos.

La evaluación del desempeño es una sistemática apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de las personas. La normalmente, disminución de costos, recortes de personal y directivas de la alta dirección no son razones importantes para el cambio. La evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

Según Barrios Piñeyra Valeria (2011) en su tesis “Motivación en recursos humanos, capacitación, atención al cliente y servicio” – Buenos Aires, Argentina; la relación entre el cliente y el personal puede y debe representar un valor añadido en la satisfacción que obtenga el primero a cambio del pago del servicio consumido. La

relación o servicio prestado de forma satisfactoria para el cliente trae como consecuencia mayores niveles de satisfacción, acarrea la incorporación de más clientes; mientras que la insatisfacción en la atención recibida está cargada de costes, de una parte directos, como son los derivados de quejas y reclamaciones; y por consecuencia tener una baja productividad. Uno de los objetivos principales de las empresas debe ser la motivación del personal, esto se consigue haciendo partícipe a los colaboradores de los problemas y de los éxitos de la empresa. Un trabajador descontento difícilmente dejará de transmitir en mayor o menor medida esta situación al cliente.

Este proyecto nos demuestra las dos variables que trabajaremos y su relación, la forma de cómo pueden influir las actividades y planes de recursos humanos que tiene la organización en el cliente externo y este efecto en la productividad.

Romo Pedroza Lucía (2007) en su tesis: “La selección de personal: Una propuesta de mejora al proceso de selección de personal administrativo en la Universidad autónoma de Aguascalientes” – Aguascalientes, México; por este trabajo, permitió abordar el tema de mejora de procesos en la administración de recursos humanos, en particular en la selección de personal. Se tomó como caso práctico de estudio una Institución de Educación Superior (IES) por lo que los resultados obtenidos son de interés en la administración de la educación.

Como resultado final de esta tesis se detectó la necesidad de introducir controles sistematizados (apoyados en tecnologías de información) que permitieron que la información requerida estuviera al día y que se eliminara la duplicidad y los controles manuales de la misma. Así pues, se logró disminuir de manera significativa el número de personas y el tiempo empleado para la ejecución del proceso. También concluye que en general la aplicación del proceso propuesto permite optimizar los recursos y el tiempo empleado para llevar a cabo el proceso, por lo que se confirma la gran relevancia que tiene el implementar una técnica de calidad para mejora.

Menciona como aspectos relevantes para el mejoramiento continuo en los procesos los siguientes elementos:

- Importancia de la participación de las autoridades.
- Participación de los involucrados en la ejecución del proceso.

-Aceptación del cambio de los mismos.

-Cultura de calidad en la institución.

-Aprovechamiento de las tecnologías de información para el desarrollo del proceso.

La propuesta de mejora para este proceso ha venido a traer grandes beneficios tanto a las áreas involucradas como a las áreas que requieren información, debido a la agilización del proceso y a la disponibilidad de los datos del mismo.

Torres Anaya Mayerling (2011) en su tesis: "Políticas de la empresa y manual de contratación y selección de personal" – Morelia, México; nos describe la importancia que debe tener el área de recursos humanos y especialmente la selección de personal

Analiza las pequeñas y medianas empresas que tienen y han tenido que transformar sus escrituras, sistemas, estrategias y prácticas gerenciales en general. La alta dirección de las empresas, no tienen otra opción que cambiar de inmediato si quieren continuar en el mercado. Los recursos humanos en una empresa son indispensables ya con ayuda de los recursos humanos y la tecnología es como logramos ser competitivos ante este mundo tan globalizado y cambiante y es por ello que esta tesis se basa principalmente en este departamento ya que detectamos que es aquí en el cual tiene más carencias.

Elias Ramón Leal Rangel (1998) en su tesis: "Análisis comparativo de métodos de reclutamiento y selección de personal" – Monterrey, México; concluye que a pesar de que durante las entrevistas llevadas a cabo, se observó que las personas que se encuentran en el área de reclutamiento y selección en su mayoría son licenciados en administración de empresas y en menor cantidad están los licenciados en psicología, se puede resumir que estos últimos vienen siendo los profesionales más adecuados para llevar a cabo la función de selección de personal, ya que durante el proceso de selección pueden detectarse factores de personalidad, de motivación, capacidades intelectuales y de adaptación, que sólo un psicólogo puede distinguir con claridad.

El seleccionador trata de predecir si el candidato será efectivo y si obtendrá satisfacción en el trabajo. Entonces, urge establecer un procedimiento para no perder de vista a los candidatos seleccionados, a fin de verificar si las predicciones están siendo correctas o no para introducir los cambios correspondientes en el proceso de

selección. En este procedimiento pueden emplearse las entrevistas de ajuste, realizadas en un lapso determinado después de la contratación, durante las cuales se recaba las opiniones del jefe sobre el nuevo empleado y las de éste sobre su trabajo, su satisfacción en el mismo, sus compañeros, su jefe, etc.

Jaime César Vallejo Salinas (1996) en su tesis: “El proceso de reclutamiento y selección de recursos humanos” – Monterrey, México; nos da una idea general de los gastos tanto en el proceso como en tiempo para la realización de un proceso de selección de personal. Algunas preocupaciones en el proceso de selección y contratación, son el tiempo y el costo necesario para tomar decisiones sobre el personal. Es importante determinar factores tales como gastos en publicidad, honorarios de las agencias (si se utilizan), costos de los materiales de las pruebas, tiempo dedicado a entrevistas a candidatos, costo de la verificación de las referencias, exámenes médicos, tiempo inicial que se requiere para que el nuevo empleado se familiarice con el trabajo, etc.

La selección del personal más idóneo para el trabajo es sólo el primer paso para crear un equipo eficaz; después del proceso de reclutamiento y selección los primeros días y semanas pueden ser cruciales para integrarlos a la organización.

Introducir a los nuevos empleados a la empresa, sus funciones, tareas y personal, es lo que implica el proceso de inducción; otro aspecto incluso que se puede considerar tan importante como la inducción es la socialización organizacional, que es la adquisición de aptitudes y capacidades laborales, adopción de roles apropiados y adaptación a las normas y valores del equipo de trabajo. Una buena descripción del puesto indica a todos las responsabilidades del titular del mismo, no es sólo una relación detallada de todas las actividades que se espera que realice la persona, sin especificar cómo llevarlas a cabo. En vez de ello, expone la función básica del puesto, los resultados esperados y las relaciones de dependencia existentes.

La calidad y la productividad se pueden obtener de diversas formas, una de ellas es dar continuamente pasos de mejora que son la clave para el éxito a largo plazo.

2.2 Marco doctrinal de las teorías particulares en el campo de la ciencia en la que se ubica el objeto de estudio

2.2.1 Referencias teóricas respecto a la Selección de Personal:

Al pasar de los años, se ha ido dando la debida importancia a las personas dentro de las organizaciones, ya no se las ve como un simple recurso sino como parte esencial para el buen funcionamiento y el logro de los objetivos organizacionales, es por esto la importancia de realizar una adecuada selección de las personas que trabajarán en la empresa, estas deben de contar con las capacidades y conocimientos adecuados para que puedan apoyar a la organización.

La presente investigación se basó en la teoría de las relaciones humanas, que se inició a partir de 1930 en Estados Unidos y cuyo fundador es Elton Mayo; fue un movimiento de reacción y oposición a la teoría clásica de la administración. Según Idalberto Chiavenato (2006) “La administración sufre una revolución conceptual: la transición del énfasis antes puesto en la tarea (administración científica) y en la estructura organizacional (teoría clásica) al énfasis en las personas que trabajan o que participan en las organizaciones. El enfoque humanista hace que el interés puesto en la máquina y en el método de trabajo, en la organización formal y en los principios de la administración ceda prioridad a la preocupación por las personas y por los grupos sociales”.

Los estudios realizados por el investigador Elton Mayo iniciaron en 1927, cuando el consejo nacional de investigaciones inició un experimento en la fábrica Hawthorne de la Western Electric Company, ubicada en Chicago, para evaluar la correlación entre iluminación y eficiencia de los operarios, medida a través de la producción. Elton Mayo coordinó el experimento, y se amplió al estudio de la fatiga, de los accidentes en el trabajo, de la rotación de personal y del efecto de las condiciones de trabajo sobre la productividad del personal. Los investigadores se dieron cuenta de que los resultados del experimento eran afectados por variables de naturaleza psicológica. Trataron de eliminar o neutralizar el factor psicológico, que en ese momento resultaba extraño e impertinente, lo que hizo que el experimento se prolongara hasta 1932.

Esta teoría surgió gracias al desarrollo de las ciencias sociales, especialmente de la psicología, y en particular, de la psicología del trabajo. Chiavenato nos indica que la psicología del trabajo pasa por dos etapas en su desarrollo:

El análisis del trabajo y de la adaptación del trabajador al trabajo. En esta primera etapa domina el aspecto meramente productivo. El objetivo de la psicología del trabajo era el análisis de las características humanas que cada tarea exige a su ejecutante, y una selección científica de los empleados, basada en estas características, por medio de tests psicológicos.

Los temas predominantes son la selección del personal, la orientación profesional, la capacitación y los métodos de aprendizaje, la filosofía del trabajo y el estudio de los accidentes y de la fatiga.

Y la segunda etapa que es **la adaptación del trabajo al trabajador.**

Esta teoría nos lleva a cambiar la forma de ver a los trabajadores y hay un cambio del enfoque clásico de la administración al enfoque humanista, donde los investigadores logran ver la importancia de las personas que trabajan en las empresas para lograr los objetivos organizacionales.

Debido a todos estos cambios, es de suma importancia realizar un adecuado proceso de selección de personal para cerciorarnos de contratar al personal adecuado e idóneo para que realice las diferentes tareas dentro de una empresa.

Actualmente ya se toma la importancia debida a todas las aportaciones hechas por el estudio de las relaciones humanas, propuesto por Elton Mayo; ya que vivimos en un entorno muy cambiante donde toda organización posee una cultura que la distingue, la identifica, y orienta su accionar y modos de hacer, rige sus percepciones y la imagen que se tiene de ella. Las nuevas tendencias y los cambios dinámicos hacen que las empresas públicas y privadas se debatan en la necesidad de reorientarse hacia los nuevos cambios que exige el mercado laboral. En definitiva, las organizaciones son la manifestación de una realidad cultural, que están llamadas a existir en un mundo de permanente cambio, es en este cambio donde el capital humano ha ido tomando importancia en los logros y fracasos de las empresas.

Según Idalberto Chiavenato (2000) “Las personas pasan la mayor parte de su tiempo viviendo o trabajando en organizaciones. Las personas nacen, crecen, se educan, trabajan y se divierten dentro de organizaciones, las cuales determinan que los individuos dependan cada vez más de las actividades en grupo.

Si bien las personas conforman las organizaciones, éstas constituyen para aquéllas un medio de lograr muchos y variados objetivos personales, que no podrían alcanzarse mediante el esfuerzo individual.

La administración de recursos humanos no existiría si no hubiera organizaciones y personas que actúen en ellas. Esta administración se refiere a la planeación, organización, dirección y control del factor humano dentro de una organización.

También Idalberto Chiavenato (2009), nos dice que “La expresión recursos humanos, se refiere a las personas que conforman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones. Las personas pasan gran parte de su tiempo trabajando en las organizaciones, éstas necesitan a las personas para sus actividades y operaciones, de la misma manera que precisan de recursos financieros, materiales y tecnológicos. De ahí la denominación de recursos humanos para describir a las personas que trabajan en las organizaciones”.

Con todos estos cambios, ahora se considera a los trabajadores ya no como parte de la empresa, sino como la empresa en sí, por consiguiente el área de recurso humanos ha tomado un papel muy importante ya que tiene que tener la capacidad de seleccionar, capacitar y motivar al personal para poder retenerlo, actualmente se realizan fuertes inversiones en la formación y desarrollo de los trabajadores ya que se ha demostrado que se puede llegar a tener una ventaja competitiva teniendo el personal adecuado dentro de una organización.

Hasta hace algunos años, se consideraba a los trabajadores como un recurso más dentro de la organización y era debido a que las tareas que se realizaban eran simples y no se necesitaban operarios con mucha calificación para poder realizarlas es por esto que era fácil contar con este tipo de trabajadores; debido al avance de la tecnología, la globalización y el entorno competitivo en el que estamos viviendo en el siglo XXI se ha visto la necesidad de una mayor especialización en los trabajadores, actualmente ya hablamos no solamente de conocimientos sino de

competencias con las que deben contar estos, lo que implica el establecimiento de nuevos sistemas de reclutamiento, nuevos métodos de capacitaciones y motivaciones para poder retenerlos dentro de la organización.

Alvin Toffler (1979) en su libro “La tercera ola” señala que en la era de la segunda ola, el trabajo en las fábricas y las oficinas fue haciéndose más repetitivo, especializado y dependiente del tiempo, y los patronos deseaban trabajadores que fuesen obedientes, puntuales y dispuestos a realizar tareas rutinarias.

Al extenderse la tercera ola sobre nuestra sociedad, el trabajo se va haciendo menos repetitivo, se hace menos fragmentado y en él cada persona realiza una tarea un poco más grande, en lugar de un poco más pequeña. El horario flexible y la fijación del propio ritmo sustituyen la antigua necesidad de sincronización colectiva del comportamiento. Los trabajadores se ven obligados a lidiar con cambios más frecuentes en sus tareas, así como con una cegadora sucesión de traslados de personal, cambios de productos, y reorganizaciones.

Por tanto, lo que los patronos de la tercera ola necesitan son cada vez más hombres y mujeres que acepten la responsabilidad, que comprendan como engrana su trabajo con el de los demás, que puedan hacerse cargo de tareas mayores, que se adapten con rapidez a nuevas circunstancias y que estén sensitivamente sintonizados con las personas que los rodean.

Zayas Agüero, P.M.: Breve esbozo histórico del proceso de selección de personal, en contribuciones a las Ciencias Sociales, octubre 2010, en su artículo nos trata de resumir el avance que ha tenido el proceso de selección de personal a través de los tiempos “Al valorar la historia de la selección de personal, se pueden distinguir las etapas que contribuyen al surgimiento y desarrollo como un proceso. La prehistoria de selección de personal, la Revolución Industrial, el surgimiento de la Administración y la Psicología como disciplinas científicas, la Primera y Segunda Guerras Mundiales, el desarrollo de la Psicología, el auge de los movimientos sociales en la década de los años 70 y el análisis crítico de la psicología, los cambios en la Gestión Recursos Humanos y la entrada de las competencias que son momentos cualitativos que abarcan la historia de la selección de personal”.

Existen varios autores que tratan de definir el proceso de selección de personal, lo cierto es que no existe un proceso estándar para este, y cada empresa lo adecua a sus propias necesidades, en la presente investigación se consideró los aportes de:

Darwin Ruiz Marquillo (2005), en su libro *Gestión de Recurso Humanos* nos dice: “Para que se constituya y funcione cualquier empresa o entidad se requiere de la gestión de los Recursos Humanos cuyo objetivo fundamental es que trabajen con eficiencia y eficacia para que se logren los objetivos y metas empresariales. Tiene que existir permanentemente una estrecha relación entre la calidad del personal con la calidad de los demás recursos, siempre tiene que existir aquella relación para que la producción tenga productividad (calidad), la comercialización sea optima, y la responsabilidad funcional en cada uno de los componentes de la organización sea elocuente” y nos da 11 pasos para realizar un adecuado proceso de selección de personal.

Según Gary Dessler (2009), en su libro *Administración de Recursos Humanos* debido a la tecnología y la globalización existe un “papel cambiante de la administración de recursos humanos ; con estas tendencias, el trabajo del gerente de recursos humanos se ha extendido y se ha vuelto más estratégico con el paso del tiempo. En las antiguas empresas, el departamento de “personal” surgió cuando los supervisores realizaban contrataciones y despidos, dirigían el departamento de nóminas y administraban los planes de prestaciones. Cuando comenzó a aparecer la tecnología en áreas como la aplicación de pruebas y las entrevistas, el departamento de personal empezó a jugar un papel más amplio en la selección, la capacitación y la promoción de los empleados. Cuando surgió la legislación sindical en 1930, se le añadió al área la responsabilidad de “proteger a la empresa en su interacción con los sindicatos”. Luego, a medida que la nueva legislación sobre la igualdad en el empleo creó el potencial de demandas y penalizaciones relacionadas con la discriminación, la asesoría y la supervisión del departamento de personal se volvió aún más indispensable. Hoy, las tendencias de la globalización, de la tecnología y la naturaleza del trabajo han hecho que los gerentes de recursos humanos adquieran nuevas responsabilidades, la primera es que se espera que el departamento de recursos humanos sea más estratégico”.

También nos dice que: “La administración de recursos humanos es el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados , así como de atender sus relaciones laborales, salud y seguridad, así como aspectos de justicia”.

Las técnicas que todo buen gerente de recursos humanos necesita desempeñar con su personal incluyen:

- Realizar análisis de los puestos
- Planear las necesidades de personal y reclutar a los candidatos para los puestos.
- Seleccionar a los candidatos para los puestos
- Orientar y capacitar a los nuevos empleados
- Evaluar el desempeño, entre otros.

Con todos los avances tecnológicos y los nuevos requerimientos de personal con diferentes aptitudes y actitudes, llega el proceso de selección por competencias.

Martha Alles (2016), en su libro selección de competencias nos indica que: “Cuando se habla de gestión del talento se hace referencia a la gestión de las competencias, si partimos de la definición de talento (“conjunto de dotes intelectuales de una persona”), el paso siguiente será discernir cuáles son o cómo está conformado el conjunto de dotes intelectuales. En la perspectiva de la gestión de recursos humanos por competencias, ese conjunto de “dotes intelectuales” se conforma por la sumatoria de dos subconjuntos: los conocimientos y las competencias; sin embargo serán estas últimas las que determinarán un desempeño superior. El verdadero talento en relación con una posición o puesto de trabajo estará dado por la intersección de ambos subconjuntos en la parte que es requerida por esa posición”.

2.2.2 Referencias Teóricas respecto al Desempeño Laboral:

Con respecto al desempeño laboral, la investigación también se basó en la teoría de las relaciones humanas, el administrador necesita conocer las necesidades humanas para comprender mejor la conducta humana y utilizar la motivación como un medio poderoso para mejorar la calidad de vida dentro de las organizaciones; en este punto resaltamos los estudios realizados por Maslow; quien presentó una teoría de la

motivación: “La jerarquía de las necesidades de Maslow” según la cual las necesidades humanas se encuentran organizadas y dispuestas en niveles, en una jerarquía de importancia y de influencia. Esta jerarquía puede ser visualizada como una pirámide. En la base de la pirámide se encuentran las necesidades primarias, que son las necesidades fisiológicas, seguida por las necesidades de seguridad, las necesidades sociales, necesidades de estima y en la cima, se encuentran las necesidades más elevadas, las necesidades de autorrealización.

Para garantizar a la empresa un adecuado desempeño laboral de los trabajadores también es importante ver las competencias de los futuros trabajadores, como la adaptación al cambio, el manejo del estrés, el liderazgo, el trabajo en equipo y otras más que nos garantizarán que el personal contratado podrá desempeñarse adecuadamente dentro de la empresa. Chiavenato nos dice que la segunda etapa por la que pasa la psicología del trabajo es:

La adaptación del trabajo al trabajador. En esta etapa la psicología industrial se vuelve hacia los aspectos individuales y sociales del trabajo, que predominan sobre los aspectos productivos.

Por lo menos en teoría, los temas predominantes son el estudio de la personalidad del trabajador y del directivo, la motivación y los incentivos del trabajo, el liderazgo, la comunicación y las relaciones interpersonales y sociales dentro de la organización.

Otro aspecto importante que nos dice Idalberto Chiavenato (2009) es que “Las organizaciones están formadas por personas y dependen de éstas para lograr sus objetivos y cumplir sus misiones. Para las personas, las organizaciones constituyen un medio para lograr diversos objetivos personales con un costo mínimo en cuando a tiempo y esfuerzo, y con un mínimo de problemas.

Aspectos a considerar dentro de los recursos humanos:

a) Las personas son diferentes entre sí: personalidad propia, historia propia poseedoras de habilidades y conocimientos, destrezas y competencias y hay que considerarlos así y no como meros recursos de la organización.

b) Las personas son los elementos vivos: y los impulsores de la organización, capaces de dotarla de la inteligencia, talento y aprendizaje indispensables para su constante renovación y competitividad en un mundo lleno de cambios y desafíos. Las personas poseen un increíble don de crecimiento y de desarrollo personal; por lo tanto, deben ser vistas como fuente de impulso propio y no como agentes inertes o estáticos.

c) Las personas son socios de la organización: y los únicos capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como socios, las personas hacen inversiones en la organización (esfuerzo, dedicación, responsabilidad y compromiso) esperando obtener ganancias (salarios, incentivos, crecimiento profesional, carrera etc) A medida que la ganancia es mejor y sustentable la inversión tenderá a aumentar (reciprocidad) “

En estudios posteriores se plantean estrategias para realizar una adecuada administración y tenemos a Idalberto Chiavenato (2011), que en su libro Teoría General de la Administración nos habla sobre las características de la Administración por Objetivos: “La administración por objetivos es el proceso mediante el cual los gerentes y los subordinados identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de los resultados esperados y utilizan esos objetivos como guías para su actividad. La administración por objetivos es un método que usan el gerente y sus subordinados para, en conjunto, definir las metas y especificar las responsabilidades de cada uno en función de los resultados que esperan, que así se convierten en los indicadores o estándares de desempeño que se usarán para evaluar al personal. El análisis del resultado final permite evaluar objetivamente el desempeño del gerente y del subordinado y comparar los resultados alcanzados con los esperados”.

Según Martha Alles (2008), en su libro Desempeño por Competencias evaluación de 360 nos dice que: “El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

Por otra parte, tiende un puente entre el responsable y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado diálogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas y cómo hacer para mejorar los resultados”.

2.3 Marco conceptual

2.3.1 Selección de Personal:

Dentro de la administración de RH, tenemos como uno de los objetivos más importantes el gestionar los recursos humanos, esto es el de proveer a la empresa del personal suficiente, tanto en cantidad como en calidad de sus trabajadores (competencias) en el momento que se requiera.

Cuando una organización no gestiona adecuadamente sus recursos humanos, puede llegar a tener serias dificultades ya que una empresa puede estar trabajando con exceso de personal y estar pagando un salario que en realidad no debería gastarse; o darse el caso de que debido a los cambios constantes en el entorno se podría requerir de más personal, pero no encontrar el adecuado.

Otro aspecto importante dentro de la gestión de los recursos humanos, es el asegurarse de que los trabajadores con los que se cuenta o los nuevos que están ingresando cuenten con las competencias adecuadas y requeridas para realizar un trabajo eficiente y eficaz; si no cuentan con éstas habilidades, cerciorarnos de que se los capacite en los aspectos necesarios para que puedan realizar su trabajo adecuadamente, de acuerdo a los requerimientos de la empresa.

Pero cómo asegurar que el personal seleccionado tengas las competencias necesarias para realizar el trabajo adecuadamente? dentro de toda empresa contamos con diferentes áreas y es de mucha importancia incluir el área de recursos humanos con todos los procesos que debería de incluir, desde la selección de personal hasta la verificación de sus resultados para estar seguros de que el personal cuente con todas las capacidades y competencias necesarias para poder trabajar eficientemente; actualmente una ventaja competitiva en las empresas está en su recurso humano.

Los procedimientos de selección de personal tienen como objetivo evaluar las características y competencias de los candidatos a un puesto de trabajo para elegir,

entre una multitud, a la persona que más se adapte al perfil profesional que necesita la empresa para cubrir dicho puesto. En este punto es importante resaltar que no se suele elegir al mejor candidato en términos absolutos, sino al que más y mejor se ajuste a las características del puesto solicitado.

La Selección de personal, es un proceso de previsión que procura prever cuales solicitantes tendrán éxito si se les contrata; es al mismo tiempo, una comparación y una elección. Para que pueda ser científica, necesita basarse en lo que el cargo vacante exige de su futuro ocupante. Así, el primer cuidado al hacer la selección de personal es conocer cuáles son las exigencias del cargo que será ocupado. La selección de personal es una comparación entre las cualidades de cada candidato con las exigencias del cargo, y es una elección entre los candidatos comparados; para entonces, se hace necesaria la aplicación de técnicas de selección de personal.

Según Darwin Ruiz (2005), en su libro Gestión de Recursos Humanos “para que se constituya y funcione cualquier empresa o entidad se requiere de la gestión de los recursos humanos cuyo objetivo fundamental es que trabajen con eficiencia y eficacia para que se logren los objetivos y metas empresariales. Para esto, se empieza con dotar a la empresa o entidad de un personal idóneo, calificado, que se encuentra en condiciones adecuadas de hacer un buen trabajo, de cumplir sus funciones en forma eficiente y eficaz que para eso le pagan sus remuneraciones, de realizar las diferentes actividades, tareas, operaciones y acciones sin ninguna dificultad o problema y encontrarse solícitos, dispuestos cuando se implementan nuevas máquinas y nuevos métodos para conocer y manipular de inmediato; mantener las buenas relaciones humanas para con los jefes y compañeros”.

También nos dice que “La gestión de los RH también tiene que ver sustancialmente con la delimitación de las funciones para cumplir con el ordenamiento legal y técnico y entregarle a cada trabajador el cargo que le corresponde ejercer.

La gestión de los RH se desenvuelve en toda la organización, todo el personal debe tener conocimiento de sus deberes, obligaciones y por el cumplimiento de dichos deberes y obligaciones le corresponde derecho de diferente índole”.

Dentro de su libro Darwin Ruiz (2005) detalla los pasos a seguir en un adecuado

Proceso de Selección de Personal:

Consiste en la implementación y aplicación de un conjunto de disposiciones legales, normas, métodos y técnicas para lograr captar recursos humanos idóneos y adecuados a los puestos de trabajo que se encuentran vacantes y listos para ser cubiertos.

Se considera que el proceso de selección es el conjunto de métodos que se implementan y se aplican para lograr introducir a la empresa o entidad un personal adecuado que cuente con las cualidades suficientes para acoplarse rápidamente a las exigencias del puesto de trabajo, de tal manera que no se sienta disminuir el rendimiento o la producción, y que más bien se siga manteniendo o se eleva el ritmo de trabajo para coadyuvar al logro de los objetivos y metas empresariales.

Los métodos o pruebas de selección se orientan a establecer que los postulantes se encuentren en condiciones razonables tanto psicológicas como físicamente de cumplir con los requisitos mínimos que exige el puesto.

El proceso de selección cuenta con los siguientes pasos o etapas que son necesarios:

- Requerimiento y base normativa
- Constitución y funciones del jurado
- Publicación del concurso de selección
- Recepción de las solicitudes y expedientes de los postulantes
- Evaluación del currículum
- Selección de Expedientes y declaración de candidatos aptos
- Entrevista personal
- Aplicación de pruebas de selección
 - a) De conocimientos
 - b) Psicotécnicos
 - c) Psicológicos
- Alojamiento (reclutamiento)
- Introducción del trabajador.

Darwin Ruiz (2005), describe cada una de las etapas específicamente para que los administradores tengan una guía sobre el proceso de selección de personal:

1. Requerimiento y base normativa

El requerimiento puede generarse por los siguientes motivos:

- a. Creación del puesto de trabajo.
- b. Vacancia; que puede darse por fallecimiento del titular, por despido del titular por haber cometido falta grave, por renuncia voluntaria del titular, por cese por límite de edad o vacancia motivada por los resultados del estudio técnico de racionalización del personal, y declaración de excedentes.

Establecidos los motivos de la vacancia, se hace el análisis de cada uno de los puestos de trabajo para saber qué es lo que quiere la empresa, qué tipo de personal necesita, siempre con el objetivo de mejorar el desempeño.

Se establece las características del puesto:

- Nombre del puesto de trabajo.
- Funciones que se realizan con sus actividades y tareas.
- Requisitos que deben poseer los postulantes.

Es muy importante establecer todas las características necesarias para el puesto ya que con esta información definiremos el tipo de persona que se necesita para realizar las funciones adecuadamente, se puede realizar entrevistando a los trabajadores que están por salir del puesto, entrevistando al jefe inmediato y por observación directa de las actividades realizadas dentro del puesto.

2. Constitución y funciones del jurado

En esta etapa se designa a los responsables de llevar el proceso adecuadamente, y el jurado que se constituye teniendo en consideración los puestos de trabajo en concurso, se elige a los miembros del jurado que poseen experiencia en su record laboral y han formado o no parte de otros jurados similares; por consiguiente será inadmisibles elegir a personas que desconocen los temas y las actividades que se realizan en los puestos de trabajo en concurso.

Cuando los propietarios de empresas no se encuentran capacitados o en condiciones para realizar la selección de su personal, contratan los servicios de otras entidades asesoras, quienes conducen el proceso de selección, después del cual entregan los resultados a la empresa.

3. Publicación del concurso de selección

Existen tres tipos de concurso:

3.1 Concurso interno

El concurso interno se hace enviando correos, publicando en las pizarras o demás medios de comunicación los puestos vacantes dentro de la empresa y así dar cuenta a todo el personal que se encuentra interesado en postular a los puestos de trabajo vacantes que necesitan ser cubiertos de inmediato.

3.2 Concurso externo

Consiste en la publicación, ya sea en la parte frontal de la puerta de la empresa o mediante avisos pagados que puede ser en la radio, televisión y periódicos de mayor circulación dando cuenta de la necesidad de cubrir puestos de trabajo vacantes.

3.3 Concurso abierto

Se hace el concurso externo pero también se hace la publicación en forma interna dándoles la oportunidad a los trabajadores de la empresa para que postulen y demuestren sus capacidades y cualidades personales y a lo mejor logran ganar a los concursantes externos.

4. Recepción de solicitudes y expedientes

La recepción de solicitudes y expedientes es una actividad que realiza la oficina de mesa de partes o secretaría según la empresa, cuyos empleados deben conocer los documentos a recibir de los postulantes.

El responsable del proceso establece el cronograma de recepción de las solicitudes y expedientes, publicando en forma concreta en los medios de comunicación que deben ser conocidos por los interesados, quedando a criterio la prórroga o postergación de función a los intereses del proceso de selección.

5. Evaluación del currículum

El currículum como documento que registra el historial del trabajador, sustenta el record laboral y tiene mayor importancia para el trabajador que para la empresa porque con él trata de confiar su merecido record laboral. En él se sustenta los trabajos realizados, los estudios hechos y los méritos obtenidos.

El jurado hace la verificación y depuración de todos los documentos que conforman el currículum de los postulantes para ir desechando y estableciendo los candidatos aptos.

6. Selección de Expedientes y Declaración de candidatos aptos

El jurado calificador selecciona los candidatos que cumplen con los requisitos y cualidades solicitadas otorgándoles el calificativo de *candidatos aptos*, que se encuentran en condiciones de continuar las pruebas correspondientes con el propósito de lograr ganar el concurso al que se someten.

7. Entrevista personal

La entrevista personal es el contacto directo que hace el jurado con cada uno de los candidatos en forma individual para el que fue citado, para conocer acerca de las cualidades que poseen en concordancia con las exigencias del puesto de trabajo en concurso. Las preguntas van directamente a establecer si el concursante reúne las condiciones necesarias a los requisitos para ir descalificando a aquellos que no cuentan con las cualidades suficientes, de tal manera que se va quedando con lo más selecto.

Así mismo, los miembros del jurado para hacer la entrevista deben encontrarse preparados y conocedores de las funciones, actividades, tareas y acciones que se realizan en los puestos de trabajo en concurso para tener conocimiento de ¿Qué es lo que va a preguntar?

8. Aplicación de pruebas de selección

Cada una de las empresas o entidades cuentan con una serie de métodos y pruebas de selección que crean conveniente en concordancia con la naturaleza de las actividades que realiza y la cultura empresarial. Dichas pruebas se aplican con la finalidad de observar y obtener el grado de conocimientos, capacidades, habilidades, destrezas y

virtudes que poseen las personas que se someten al concurso de selección para ganar un puesto de trabajo vacante.

Se orientan asimismo a verificar la salubridad con que cuenta en su estado emocional el postulante con sus formas de actuar e inclinaciones.

8.1 Pruebas de Conocimientos

Las pruebas de conocimientos pueden ser teóricas, prácticas y técnicas, dependiendo de las características del puesto de trabajo; y se aplican generalmente combinadas. Las preguntas tienen que estar estrictamente relacionadas con las actividades, tareas, operaciones que se realizan en el puesto de trabajo.

8.2 Pruebas Psicotécnicas

Se aplica al postulante para establecer el grado de rapidez mental con que cuenta, así como su carácter, acciones y reacciones positivas y negativas frente a preguntas incidentes. Con esta prueba se verifica si el postulante es rápido y eficaz para la solución de problemas funcionales.

8.3 Pruebas Psicológicas

Son pruebas que se aplican directamente a los postulantes a fin de detectar su forma de actuar en su persona y personalidad, su estabilidad emocional, las formas como practica sus relaciones funcionales personales y/o profesionales, las reacciones naturales o presuntas; estableciendo el comportamiento de las personas.

9. Alojamiento (Reclutamiento)

El alojamiento es una de las pruebas del proceso de selección que consiste en la convocatoria de los candidatos aptos para concentrarlos en los ambientes de la empresa para darles las instrucciones y entrenamientos adecuados en un periodo determinado para que se vayan familiarizando antes de ser tomados como trabajadores de la empresa.

Este puede hacerse después de que los candidatos han logrado aprobar las pruebas psicológicas y psicotécnicas; poniendo especial énfasis en darles la capacitación complementaria a los conocimientos ya adquiridos.

10. Introducción del nuevo trabajador

La introducción del nuevo trabajador consiste en la recepción, por parte del jefe de recursos humanos en la fecha y hora indicada, del flamante trabajador, donde se le indicará el lugar de trabajo, se presentará a su nuevo jefe y compañeros, y se le entregará todos los implementos o materiales que necesita para realizar su trabajo.

Con esta fase o etapa culmina el proceso de selección que se conduce y realiza con el objeto fundamental de lograr introducir a la empresa o entidad un personal idóneo con las cualidades suficientes, llenos de salubridad y con deseo de superación. Según Darwin Ruiz (2005).

Otro aporte muy importante lo tenemos de Gary Dessler (2009), en su libro *Administración de Recursos Humanos*; donde nos plantea la pregunta: ¿Por qué la administración de recursos humanos es importante para los gerentes?

Tal vez es más fácil contestar la pregunta con una lista de los errores referentes al personal, que un gerente no querrá cometer cuando administre. Por ejemplo:

- Contratar a la persona equivocada para un puesto.
- Tener una alta rotación de empleados.
- Que su personal no haga su mejor esfuerzo.
- Perder tiempo en entrevistas inútiles.

Para evitar estos errores Dessler (2009) nos plantea un plan estratégico y el proceso básico para una adecuada administración de recursos humanos, describiéndonos cuatro pasos esenciales para realizar un adecuado proceso de selección de personal:

- Análisis de Puestos
- Reclutamiento
- Selección
- Capacitación

A. Análisis de Puestos: Las organizaciones consisten de puestos que deben ser ocupados por personas. El análisis de puestos es el procedimiento para determinar las obligaciones de éstos y las características de la gente que se contratará para cubrirlos. El análisis proporciona información que se utiliza para elaborar las descripciones de los puestos (una lista de tareas) y las especificaciones del puesto

(una lista del tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo).

Dessler (2009) nos da varios pasos para un efectivo análisis de puestos:

- Revise la información básica importante como organigramas, gráficas de procesos y descripciones de puestos.
- Seleccione puestos representativos. Es posible que sea necesario analizar muchos puestos similares.
- Analice el puesto reuniendo datos sobre actividades laborales, las conductas requeridas de los empleados y las condiciones de trabajo, así como las características y habilidades humanas necesarias para desempeñar el trabajo.
- Verifique la información del análisis de puestos con el empleado que realiza el trabajo y con su supervisor inmediato; lo anterior le ayudará a confirmar que la información es correcta y está completa.
- Prepare una descripción y una especificación del puesto.

B. Reclutamiento:

El profesional de recursos humanos encargado de reclutar empleados para un puesto vacante pocas veces es responsable de supervisar su desempeño. Por lo tanto, debe saber exactamente en qué consiste el trabajo. Para ello es necesario que hable con el supervisor.

El reclutamiento no sólo implica colocar anuncios o llamar a agencias de empleo. Existen varias cosas que lo hacen más complejo: en primer lugar, las actividades de reclutamiento deben ser lógicas en términos de los planes estratégicos de la empresa; en segundo lugar, elegir el método adecuado de reclutamiento ya que algunos métodos de reclutamiento son mejores que otros, dependiendo del tipo de puesto en cuestión y en tercer lugar, un buen reclutamiento requiere que, de preferencia, se preseleccione a los empleados al mismo tiempo, describiendo los requisitos del puesto en el anuncio o proporcionando una imagen realista del puesto durante la primera entrevista o el primer contacto. Es inútil perder tiempo en candidatos sin un interés real por el puesto.

C. Selección:

Una vez que cuenta con una reserva de aspirantes, el siguiente paso consiste en seleccionar a los mejores candidatos para el puesto. Lo anterior significa reducir la reserva de aspirantes por medio de las herramientas de selección: pruebas, centros de

evaluación, así como la verificación de antecedentes y referencias. Luego el supervisor potencial puede entrevistar a los candidatos viables y decidir a quién contratará.

La selección de los empleados correctos es importante por tres razones: desempeño, costos y obligaciones legales.

El desempeño siempre depende en parte de sus subordinados. Los empleados que poseen las habilidades correctas harán un mejor trabajo por usted y la empresa; los que carecen de esas habilidades, o son bruscos y obstruccionistas, no lo harán de manera eficaz, por lo que su desempeño y el de la empresa se verán afectados. El momento para eliminar a los aspirantes indeseables es antes de contratarlos, no después.

En cuanto a costos, es importante porque es costoso reclutar y contratar empleados más aún si luego tenemos muchas rotaciones.

Y tenemos las obligaciones legales, que son importantes ya que una inadecuada selección nos puede traer problemas legales.

Dessler (2009) nos indica que la selección es muy importante, se inicia con la aplicación de pruebas. Una prueba es básicamente una muestra de la conducta de una persona.

Tipos de Pruebas: Por comodidad es posible clasificar las pruebas según midan habilidades cognitivas (mentales), motoras y físicas, personalidad e intereses, así como rendimiento.

Pruebas de habilidades cognitivas: Las pruebas cognitivas incluyen las de habilidad de razonamiento general (inteligencia) y las de habilidades mentales específicas, como la memoria y el razonamiento inductivo.

Pruebas de Inteligencia, evalúan las habilidades intelectuales generales, no sólo miden un solo rasgo, también una gama de habilidades, incluyendo la memoria, el vocabulario, la fluidez verbal y la habilidad numérica.

Habilidades cognitivas específicas (pruebas de aptitudes), también existen medidas de habilidades mentales específicas, como los razonamientos inductivo y deductivo, la comprensión verbal, la memoria y la habilidad numérica.

Pruebas de habilidades motoras y físicas, en ocasiones también es necesario medir habilidades motoras, como la destreza digital y la manual, así como el tiempo de reacción.

Las pruebas de personalidad, miden aspectos básicos de la personalidad de un candidato como la introversión, la estabilidad y la motivación.

Las pruebas de rendimiento, miden lo que una persona ha aprendido.

Las empresas decidirán el tipo de pruebas a utilizar según el puesto de trabajo.

Verificación de antecedentes y referencias

Por lo general, la aplicación de pruebas es sólo una parte del proceso de selección de un patrón. Otras herramientas son la verificación de antecedentes y referencias, los servicios de información antes de la contratación y las pruebas de honestidad.

Exámenes médicos

Una vez que se le hace un ofrecimiento de trabajo a una persona, el siguiente paso en el proceso de selección es un examen médico.

Hay varias razones para llevar a cabo exámenes médicos previos al empleo. Una es verificar que el aspirante cumple los requisitos físicos del puesto; otra es para descubrir cualquier limitación médica que sea necesario tomar en cuenta al colocar al candidato.

Entrevistas a Candidatos

Una entrevista es un procedimiento diseñado para obtener información de una persona a través de respuestas orales a preguntas orales; una entrevista de selección, es “un procedimiento de selección diseñado para predecir el desempeño laboral futuro a partir de las respuestas orales de los aspirantes a preguntas orales”

Existen diferentes tipos de entrevistas y para elaborarla se tendría que saber el tipo de información que deseo obtener y es por este punto la importancia de tener bien definido el perfil del puesto.

- Entrevistas No Estructuradas: El gerente no sigue un formato establecido, la falta de estructura permite que el entrevistador haga preguntas de seguimiento y

profundice en puntos de interés conforme éstos surgen. Es probable que las personas entrevistadas para el mismo puesto no sean objeto de las mismas preguntas. Este tipo de entrevistas “se podrían describir como una conversación general”

- Entrevistas Estructuradas: El entrevistador especifica las preguntas con anticipación, pero también podría enumerar y calificar lo que serían respuestas apropiadas.

Las entrevistas estructuradas y no estructuradas tienen ventajas y desventajas. En las entrevistas estructuradas por lo general todos los entrevistadores plantean las mismas preguntas a todos los aspirantes. En parte por ello, dichas entrevistas tienden a ser más confiables y válidas siempre y cuando no sean muy rígidas.

D. Capacitación:

Para que el candidato seleccionado tenga un adecuado desempeño se debe asegurar de que los empleados sepan qué hacer y cómo hacerlo, éste es el objetivo de la inducción y capacitación de los trabajadores.

La Inducción:

La inducción de los empleados implica proporcionar a los trabajadores nuevos la información básica sobre los antecedentes que requieren para trabajar en su organización; entre otras, las normas que la rigen.

La inducción debe lograr, como mínimo, cuatro objetivos: el nuevo empleado debe sentirse bien recibido y cómodo; tiene que adquirir una comprensión general sobre la organización (pasado, presente, cultura y visión del futuro), así como hechos fundamentales como las políticas y los procedimientos; debe quedarle claro lo que se espera en términos de su trabajo y su conducta; por último, tiene que iniciar el proceso de conocer la manera en que la empresa actúa y hace las cosas.

La capacitación debe iniciar inmediatamente después de la inducción. Capacitar significa proporcionar a los empleados nuevos o antiguos las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo correctamente.

La capacitación es una de las bases de una buena administración, y una tarea que los gerentes no deben ignorar. El hecho de tener empleados con un alto potencial no garantiza su éxito, ellos deben saber lo que usted desea que hagan y cómo quiere que lo hagan. De no ser así, tenderán a improvisar, por lo que dejarán de ser productivos.

Martha Alles (2016) nos indica varios pasos a seguir para un proceso de selección de personal exitoso:

- Necesidad de cubrir una posición.
- Solicitud de personal.
- Revisión de la descripción del puesto.
- Recolección de información sobre el perfil requerido.
- Análisis sobre eventuales candidatos internos.
- Decisión sobre realizar búsqueda interna o no.
- Definición de las fuentes de reclutamiento.
- Recepción de candidaturas.
- Primera revisión de antecedentes.
- Entrevistas (1 o 2)
- Evaluaciones específicas y psicológicas.
- Confección de informes sobre finalistas.
- Presentación de finalistas al cliente interno.
- Selección del finalista por el cliente interno.
- Proceso de admisión.
- Inducción.

2.3.2 El Desempeño Laboral:

Según Chiavenato (2009) “El área de RH tiene un efecto en las personas y en las organizaciones. La manera de seleccionar a las personas, de reclutarlas en el mercado, de integrarlas y orientarlas, hacerlas producir, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas, es decir, la calidad en la manera de

gestionar a las personas en la organización, es un aspecto crucial en la competitividad organizacional.

Los procesos básicos en la gestión de personas son cinco: integrar, organizar, retener, desarrollar y evaluar a las personas; éstos cinco procesos están íntimamente interrelacionados e interdependientes. Por su interacción, todo cambio en uno de ellos ejerce influencia en los demás, la cual realimentará nuevas influencias y así sucesivamente, con lo que genera ajustes y acomodos en todo el sistema”.

Dentro de estos procesos uno de los más importantes es el desempeño laboral, debido a que mediante éste el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.

En cuanto a la evaluación del personal, Chiavenato (2009) “La evaluación del personal es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo.

Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etcétera. De acuerdo con los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño sirve para definir y desarrollar una política de RH de acorde con las necesidades de la organización”.

La evaluación del personal en cuanto a su desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados (lo que las personas son, hacen y logran).

Es útil para determinar la existencia de dificultades en cuanto se refiere a la integración de un empleado en la organización, identifica los tipos de problemas que puede tener el personal evaluado, pero también sus fortalezas y capacidades.

Es importante resaltar que se trata de un proceso sistemático y periódico, se establece de antemano lo que se va a evaluar y de qué manera se va a realizar y se limita a un periodo de tiempo, que normalmente es anual o semestral. Al sistematizar la evaluación se establecen unas normas estándar para todos los evaluadores de forma que disminuye el riesgo de que la evaluación esté influida por los prejuicios y las percepciones personales de éstos.

Mediante la apropiada evaluación del personal se puede evaluar a los trabajadores a fin de que continúen trabajando en la empresa. Es importante porque permite el mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.

Según Gary Dessler (2009), **La evaluación del desempeño**; se define como cualquier procedimiento que incluya:

- El establecimiento de estándares laborales.
- La evaluación del desempeño real de los empleados en relación con esos estándares.
- Informar a los empleados con el fin de motivarlos a superar deficiencias en su desempeño o para que continúen con su buen nivel.

Martha Alles (2008) en su libro *Desempeño por Competencias evaluación de 360*, nos dice que “el análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

Por otra parte, tiende un puente entre el responsable y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado diálogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas y cómo hacer para mejorar los resultados.

Los empresarios y los empleados son escépticos en relación con las evaluaciones de desempeño. Habitualmente se cree que las evaluaciones de desempeño son o se realizan para decidir si se aumentan los salarios o no, o a quiénes hay que despedir. Esto puede ser cierto en ocasiones, pero el significado de las evaluaciones de desempeño es mucho más rico y tiene otras implicaciones en la relación jefe-empleado y en la relación más perdurable entre la empresa y los empleados.

En forma sintética, las evaluaciones de desempeño son útiles y necesarias para:

- Tomar decisiones de promociones y remuneración.
- Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo. Recordemos a Edgar Schein¹ cuando explica que un trabajador “necesita saber cómo está realizando su trabajo”, el grado de satisfacción que sus empleadores tienen en relación con la tarea realizada.
- La mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación; a partir de conocer cómo hacen la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento.

Una evaluación de desempeño debe realizarse siempre con relación a lo requerido por el puesto. Solo se podrá decir que una persona se desempeña bien o mal en relación con algo, en este caso “ese algo” es el puesto que ocupa. Confrontando el perfil de un puesto con el de la persona evaluada se establece una relación entre ambos, la adecuación persona-puesto.

A partir de allí será posible evaluar el desempeño, el potencial, y definir cuáles son las estrategias de formación necesarias para la más correcta adecuación persona-puesto”.

Se consideran algunos aspectos importantes dentro del desempeño laboral:

Responsabilidad laboral, este término significa el deber de desempeñar la tarea o actividad para la que fue designada la persona. En general, el grado de autoridad es proporcional al grado de responsabilidad asumida por la persona. Según los autores neoclásicos, la responsabilidad proviene de la relación superior-subordinado y del hecho de que alguien tenga autoridad para exigir la ejecución de determinadas tareas a otras personas. Es la relación contractual por la cual el subordinado acepta prestar ciertos servicios a cambio de una recompensa o retribución monetaria. Se dice que una persona tiene responsabilidad laboral cuando cumple con todas las funciones encomendadas en los plazos establecidos.

Las habilidades y capacidades del personal, para que un personal pueda tener un adecuado desempeño laboral, es importante que cuente con algunas destrezas o habilidades para desarrollar algunas actividades o tareas que son encomendadas dentro de la organización.

La productividad de los empleados, que es consecuencia del rendimiento laboral que es la relación entre objetivos, metas o tareas alcanzadas y el tiempo que se ha necesitado para lograrlo. Dentro de una empresa se dice que un empleado es productivo cuando logra alcanzar los objetivos solicitados.

La solución de problemas, que va a implicar una serie de capacidades y habilidades del pensamiento que es importante desarrollar en un trabajo determinado, ya que cuando se está en contacto directamente con los clientes es muy probable que se tenga que lidiar con ellos en algún momento.

2.4 Definición de términos básicos

Selección de personal: Es un proceso de previsión que procura prever cuales solicitantes tendrán éxito si se les contrata; es al mismo tiempo, una comparación y una elección, se dice que es una comparación debido a que escoge entre las cualidades de cada candidato con las exigencias del cargo, y es una elección entre los candidatos comparados.

Desempeño laboral: es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.

Enfoques modernos del management: Enfoques modernos de la gerencia.

Assessment Center: Entrevista de evaluación situacional, es un proceso que en la actualidad se implementa para la selección de personal en diferentes empresas.

Administración: Es la ciencia social aplicada o tecnología social que tiene por objeto el estudio de las organizaciones, y la técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, del conocimiento, etc.) de una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo de los fines perseguidos por dicha organización.

Recursos Humanos (RH): Se denomina recursos humanos al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. Pero lo más frecuente es llamar así al sistema o proceso de gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto junto a los directivos de la organización.

Productividad: Es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida.

Proceso: Conjunto de fases sucesivas de un fenómeno o hecho complejo.

Selección: Elección de una o varias personas o cosas entre un conjunto por un determinado criterio o motivo.

Entrevista de Trabajo: Reunión que una persona especialmente cualificada mantiene con alguien que aspira a un puesto de trabajo; la reunión sirve para conocer personalmente a la persona que opta al puesto de trabajo y para determinar si posee las características más idóneas para desempeñar la tarea.

Incidencia: Influencia de determinada cosa en un asunto o efecto que causa en él.

Evaluación del Desempeño: La evaluación del desempeño es el factor fundamental del proceso administrativo correspondiente al control, seguimiento y evaluación de los recursos humanos.

Organización: Entidad social compuesta por personas y recursos, estructurada y dirigida deliberadamente a alcanzar un objetivo común.

Actitudes: Predisposiciones personales a responder de manera positiva o negativa al ambiente.

Eficacia: Medida del logro de resultados, es decir, la capacidad para cumplir objetivos y alcanzar resultados.

Eficiencia: Relación entre costos y beneficios, entre entradas y salidas; es decir, entre lo que se ha conseguido y lo que se quiere conseguir.

Objetivos: Resultados futuros que se pretenden alcanzar; blancos escogidos que se requieren lograr en cierto periodo.

Capital Humano: Conjunto integrado de conocimientos, habilidades y competencias del personal de una organización.

CAPÍTULO III

PLANTEAMIENTO DE LA (S) HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 Hipótesis

El proceso de selección de personal debidamente aplicado, teniendo en cuenta los factores intrínsecos y externos del capital humano; incide significativamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Soluciones Globales Empresariales EIRL.

Hipótesis Específicas:

H1: Los criterios del proceso de selección de personal son: la preselección, la realización de pruebas, las entrevistas y la incorporación e inducción del trabajador.

H2: El nivel de desempeño de los trabajadores en la empresa Soluciones Globales Empresariales EIRL es regular y las dimensiones que lo caracterizan son: la responsabilidad laboral, las habilidades y capacidades del personal, la productividad y la solución de problemas.

H3: El proceso de selección de personal incide en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Soluciones Globales Empresariales EIRL.

H4: La propuesta de mejora está estructurada por fundamentos, objetivos, actividades y sus respectivos responsables y fechas de cumplimiento.

3.2 Variables

Variable X:

- El proceso de selección de personal.

Variables Y:

- Desempeño laboral.

3.3 Operacionalización / categorización de los componentes de las hipótesis

Tabla 1. Operacionalización de variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍNDICES	INSTRUMENTOS
<p>Independiente Proceso de selección de personal “Es el conjunto de métodos que se implementan y se aplican para lograr introducir a la empresa o entidad un personal adecuado que cuente con las cualidades suficientes para acoplarse rápidamente a las exigencias del puesto de trabajo”. Darwin Ruiz(2005)</p>	Pre Selección	Requerimiento Designación de responsables. Publicación del concurso. Recepción de expedientes.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Totalmente de acuerdo. 2. De acuerdo. 3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo. 4. En desacuerdo. 5. Totalmente en desacuerdo. 	Encuesta
	Realización de Pruebas	Evaluación del currículum. Verificación de antecedentes y referencias. Selección de expedientes.		
	Entrevistas	Entrevista Personal. Aplicación de pruebas de Selección.		
	Incorporación e Inducción	Alojamiento (prueba). Resultado Final. Introducción del nuevo Trabajador.		
<p>Dependientes Desempeño laboral “El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos”. Martha Alles (2008)</p>	Responsabilidad Laboral	Tiempo de atención. Puntualidad en las liquidaciones de Contratos. Ventas correctamente realizadas. Tipo de asesoramiento al cliente.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Siempre 2. Casi siempre. 3. Algunas veces. 4. Muy pocas veces. 5. Nunca 	Encuesta
	Las habilidades y capacidades del personal	Capacidad de organización. Empeño. Iniciativa.		
	La productividad	Calidad del producto/servicio Rendimiento.		
	Solución de problemas	Capacidad de resolución de conflictos. Adaptación al cambio.		

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1 Ubicación geográfica

La empresa “Soluciones Globales Empresariales EIRL” donde se realizó el proyecto se encuentra ubicada en el Jr. Manuel Seoane Nro. 644 en la ciudad de Cajamarca - Perú.

4.2 Diseño de la investigación

El estudio es de diseño no experimental transversal, debido a que los datos se tomaron en un periodo específico (2016) sin realizar mediciones periódicas en años consecutivos para identificar variaciones en el tiempo y no experimental, debido a que se limita a observar los acontecimientos sin intervenir en los mismos, describiéndolos tal y como se presentan.

4.3 Métodos de investigación

Deductivo – Inductivo: La deducción va de lo general a lo particular. El método deductivo es aquel que parte los datos generales aceptados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, es decir; parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez. La inducción va de lo particular a lo general, se emplea el método inductivo cuando de la observación de los hechos particulares se obtienen proposiciones generales, o sea, es aquél que establece un principio general una vez realizado el estudio y análisis de hechos y fenómenos en particular. Como se puede ver ambas se complementan y se utilizó estos métodos en la empresa Soluciones Globales Empresariales EIRL para permitir enmarcar el proceso de selección de personal y el desempeño laboral de los trabajadores y concluir con una proposición que explique la realidad en otros contextos con características similares.

4.4 Población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación

Población y Muestra: La población la constituyen los 45 trabajadores que laboran en la empresa Soluciones Globales Empresariales EIRL.

La muestra fue elegida por pertinencia y se consideró a los 40 vendedores que pasaron por el proceso de selección de personal y de los cuales se evalúa su productividad mensual en la empresa Soluciones Globales Empresariales EIRL.

La empresa cuenta con 45 trabajadores en total

Gerente: 1, administrador: 1, control económico: 1, activador: 1, supervisores: 1 y

Vendedores: 40

La mayor cantidad de personal que labora en la empresa son vendedores, debido a que se trata de una población relativamente pequeña se optará por trabajar con todos aquellos trabajadores que pasaron por un proceso de selección de personal, en nuestro caso no se considerará al personal de oficina de la empresa ya que no pasaron por éste proceso.

Unidad de Análisis: Para fines del presente estudio se ha tomado como unidad de análisis a los 40 vendedores que son la muestra de la empresa Soluciones Globales Empresariales EIRL.

4.5 Técnicas e instrumentos de recopilación de información

Para llegar a la información del presente trabajo de investigación, se ha requerido el uso de fuentes primarias y secundarias.

Fuentes Primarias: Fuentes que permitieron obtener información directa a través del uso de instrumentos y técnicas: Para evaluar el proceso de selección y el desempeño de los trabajadores se utilizó dos cuestionarios, uno a todos los trabajadores que han pasado por el proceso de selección de personal en la empresa y poder medir como se realizó éste; y el otro se aplicará a los supervisores, ya que son éstos los encargados de medir el desempeño laboral de cada uno de los trabajadores de la empresa; el instrumento para medir éstos datos será la escala de Likert, la cual fue desarrollada por Rensis Likert, y consiste en una serie de oraciones o juicios ante los cuales se solicita la reacción de la persona a quien se le

administra. Se presenta cada sentencia u oración (estímulo), que expresa un enunciado favorable o desfavorable sobre un objeto de actitud, y se solicita al encuestado que responda eligiendo uno de los puntos de la escala. A cada punto se le otorga un valor numérico. Y al final se suman para sacar las escalas de punteos.

El cuestionario para la variable de proceso de selección de personal, considera cuatro dimensiones:

- Preselección: Se refiere a verificar un requerimiento de puesto, establecer todos los requisitos mínimos que debe contar el personal que se contratará, definir la persona responsable de todo el proceso de selección, la forma como se realizará la publicación del concurso y la publicación de este.
- Realización de Pruebas: En esta etapa se realiza la evaluación de los currículums recibidos, se procede a la verificación de antecedentes y referencias de sus antiguos trabajos y se selecciona los expedientes que cumplen con los requisitos solicitados.
- Entrevistas: Aquí se aplican las diferentes pruebas a los postulantes, como de conocimientos, psicotécnicas y psicológicas.
- Incorporación e Inducción: Hace referencia a la etapa donde se dan todas las instrucciones, el entrenamiento y se verifica el grado de desenvolvimiento de los postulantes, para finalmente entregarle todos los implementos y la presentación en la empresa del nuevo trabajador.

Se realizaron 17 preguntas y los criterios que se tomaron en cuenta para la calificación de cada dimensión fueron: Totalmente de acuerdo, De acuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, En desacuerdo y Totalmente en desacuerdo (Anexo 1).

El cuestionario para la variable de desempeño laboral, considera también cuatro dimensiones:

- Responsabilidad Laboral: Que evalúa puntos como el tiempo de atención, la puntualidad en la entrega de expedientes, y si las ventas son correctamente realizadas.
- Las Habilidades y Capacidades del Personal: Que se refiere a la capacidad de los vendedores de ser organizados con la información, el empeño que ponen en su trabajo y la iniciativa que puedan tener.

- La Productividad: Alude al cumplimiento de cuotas de los trabajadores, y a la satisfacción de los clientes con sus ventas.
- Solución de Problemas: En este punto evaluamos la capacidad de los vendedores para la resolución de conflictos y la adaptación que tienen al cambio, es decir la facilidad que tienen para asimilar los nuevos conocimientos y adecuarse a nuevas metodologías.

Se realizaron 18 preguntas y los criterios que se tomaron en cuenta para la calificación de cada dimensión fueron: Siempre, Casi siempre, Algunas Veces, Muy pocas Veces y Nunca (Anexo 2).

Según Roberto Hernández (2014), en su libro Metodología de la Investigación; nos habla sobre la **Validez de expertos**, “grado en que un instrumento realmente mide la variable de interés, de acuerdo con expertos en el tema” o face validity, la cual se refiere al grado en que aparentemente un instrumento mide la variable en cuestión, de acuerdo con “voces calificadas”.

En cuanto a la confiabilidad reportada, la escala presenta una correlación de 80,0 (Alfa de Cronbach), lo cual indica una alta consistencia interna de los datos, por lo que se puede considerar que el instrumento es confiable.

Adicionalmente se utilizó la técnica de la observación, la cual permitió tener una visión directa y general acerca de los procesos de selección del personal, recopilar datos y características importantes que guardan relación con el problema.

Fuentes Secundarias: Fuentes que ha suministrado información básica, de documentación de la empresa tanto del proceso de selección de personal que se realiza como del desempeño laboral de los trabajadores, información de Telefónica de Perú y uso de datos bibliográficos y electrónicos: libros, trabajos de investigación, revistas especializadas, diccionario y de internet para complementar la investigación.

4.6 Técnicas para el procesamiento y análisis de la información

El procesamiento de datos constituye un conjunto de tareas o acciones que tiene como objetivo la presentación de datos, estableciendo la base para el análisis y la elaboración de las conclusiones relativas a los objetivos planteados en el presente estudio.

Los datos se procesaron utilizando principalmente los programas de Microsoft Office como:

Excel, en el cual se procesó las encuestas, permitiendo realizar cuadros y gráficos dinámicos que nos ayuden a visualizar mejor los resultados obtenidos.

También se utilizó el programa SPSS, que es un programa estadístico informático, que tiene la capacidad de trabajar con grandes bases de datos y una sencilla interfaz; con éste pudimos procesar y analizar la información obtenida.

Cabe señalar también que cuando se quiere medir la incidencia de variables, se puede utilizar la prueba de independencia que nos ayudó a determinar si existe una correlación entre una y otra variable, en tal sentido se aplicó la prueba de Chi Cuadrado, luego de la cual se determinó la relación o asociación entre las variables de proceso de selección de personal y el desempeño laboral en la empresa Soluciones Globales Empresariales EIR.

4.7 Matriz de consistencia metodológica

Tabla 2. Matriz de consistencia metodológica

PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA "SOLUCIONES GLOBALES EMPRESARIALES EIRL" DE LA CIUDAD DE CAJAMARCA – 2016						
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
¿Cuál es la incidencia del proceso de selección de personal en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Soluciones Globales Empresariales EIRL en la ciudad de Cajamarca y qué propuesta integral de mejora se puede diseñar?	Analizar el proceso de selección de personal, y su incidencia sobre el desempeño laboral, en la empresa Soluciones Globales Empresariales EIRL, con la finalidad de diseñar una propuesta integral para mejorar el proceso de selección de personal.	El proceso de selección de personal, debidamente aplicado teniendo en cuenta los factores intrínsecos y externos del capital humano, incide significativamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Soluciones Globales Empresariales EIRL.	Variable X: El proceso de selección de personal. "Es el conjunto de métodos que se implementan y se aplican para lograr introducir a la empresa o entidad un personal adecuado que cuente con las cualidades suficientes para acoplarse rápidamente a las exigencias del puesto de trabajo". Darwin Ruiz(2005)	Preselección	Requerimiento	Encuesta
					Designación de Responsables	Encuesta
					Publicación del Concurso	Encuesta
					Recepción de Expedientes	Encuesta
				Realización de Pruebas	Evaluación del Currículo	Encuesta
					Verificación de antecedentes y referencias	Encuesta
					Selección de expedientes	Encuesta
				Entrevistas	Entrevista Personal	Encuesta
					Aplicación de Pruebas de selección	
				Incorporación e Inducción	Alojamiento (prueba)	Encuesta
Introducción del nuevo Trabajador	Encuesta					
Sistematización del Problema: a) ¿Cuáles son los factores que caracterizan el proceso de selección de personal en la empresa Soluciones Globales Empresariales EIRL? b) ¿Cómo es el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa Soluciones Globales Empresariales EIRL? c) ¿Cómo se relaciona el proceso de selección de personal en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Soluciones Globales Empresariales EIRL? d) ¿Qué propuesta de mejora se puede diseñar en el proceso de selección de personal en la empresa Soluciones Globales empresariales EIRL?	Objetivos específicos: a) Describir el proceso de selección de personal en la empresa Soluciones Globales Empresariales EIRL. b) Definir el nivel de desempeño laboral de los trabajadores en la empresa Soluciones Globales Empresariales EIRL. c) Determinar la incidencia del proceso de selección de personal en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Soluciones Globales Empresariales EIRL. d) Diseñar una propuesta integral para mejorar el proceso de selección de personal de la empresa Soluciones Globales Empresariales EIRL.	Hipótesis específicas: H1: Los criterios del proceso de selección de personal son: la preselección, la realización de pruebas, las entrevistas y la incorporación e inducción del trabajador. H2: El nivel de desempeño de los trabajadores en la empresa Soluciones Globales Empresariales EIRL es regular y las dimensiones que lo caracterizan son: la responsabilidad laboral, las habilidades y capacidades del personal, la productividad y la solución de problemas. H3: El proceso de selección de personal incide en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Soluciones Globales Empresariales EIRL. H4: La propuesta de mejora está estructurada por fundamentos, objetivos, actividades y sus respectivos responsables y fechas de cumplimiento.	Variable Y: Desempeño laboral. "El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos". Martha Alles (2008)	Responsabilidad Laboral	Tiempo de atención.	Encuesta
					Puntualidad en las liquidaciones de contratos.	Encuesta
					Ventas correctamente realizadas.	Encuesta
					Tipo de asesoramiento al cliente	Encuesta
				Las habilidades y capacidades del personal	Capacidad de organización	Encuesta
					Empeño.	Encuesta
					Iniciativa.	Encuesta
				La productividad	Calidad del Producto/Servicio	Encuesta
					Rendimiento	Encuesta
				Solución de problemas	Capacidad de resolución de conflictos.	Encuesta
					Adaptación al Cambio	Encuesta

CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El análisis de los procesos y la recopilación de la información esencial han servido para que a través del programa office Excel 2013 se tabulen los datos e interpreten, en relación a la incidencia que tiene el proceso de selección de personal en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Soluciones Globales Empresariales EIRL, los resultados obtenidos se pueden apreciar de manera numérica porcentual con valores reales y gráficamente, a través de diagramas en barras, para la mejor apreciación de los resultados con su respectiva interpretación, que permitan la rápida comprensión y entendimiento.

Se ha detallado cada una de las dimensiones, tanto de selección de personal como del desempeño laboral; en seguida con los resultados obtenidos, se utilizó las formula del Chi Cuadrado para poder aceptar o rechazar la hipótesis planteada y finalmente se elaboró la propuesta de mejora para el proceso de selección de personal en la empresa Soluciones Globales Empresariales EIRL.

5.1 Presentación de Resultados

Validez y confiabilidad de los instrumentos

El método de fiabilidad más utilizado en psicometría es el Alfa de Cronbach, desarrollado en 1951; se trata de un método de consistencia interna que permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o dimensión teórica.

En palabras de Valderrama y León (2009) sirve “Para evaluar la confiabilidad o la homogeneidad de las preguntas, es común emplear el coeficiente de Alfa de Cronbach. Este coeficiente tiene valores entre 0 y 1, donde: 0: significa confiabilidad nula y 1 representa confiabilidad total”

Como criterio general, George y Mallery (2003) sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach:

- Coeficiente alfa $>.9$ es excelente

- Coeficiente alfa $>.8$ es bueno
- Coeficiente alfa $>.7$ es aceptable
- Coeficiente alfa $>.6$ es cuestionable
- Coeficiente alfa $>.5$ es pobre
- Coeficiente alfa $<.5$ es inaceptable.

El método debería contemplar que los ítems se encuentren adecuadamente coordinados, integrados y correlacionados, lo que facilitará obtener mayor exactitud en los resultados. No existen recetas universales; sí es recomendable que el encuestado no responda a cada ítem del cuestionario;; más allá de escalas de 1 a 5, donde 1 significa completamente en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 4 de acuerdo y 5 completamente de acuerdo.

Tabla 3. **Estadísticos de Proceso de Selección de Personal**

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.511	17

Estadísticas de Total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
VAR00001	36.1000	42.810	0.080	0.514
VAR00002	35.6500	40.900	0.174	0.495
VAR00003	35.9000	39.323	0.299	0.468
VAR00004	36.1750	45.328	-0.084	0.547
VAR00006	36.0250	44.179	-0.023	0.537
VAR00007	36.1250	36.369	0.528	0.417
VAR00008	36.1500	39.772	0.229	0.482
VAR00009	36.4500	44.510	-0.038	0.539
VAR00010	36.5250	43.025	0.092	0.510
VAR00011	35.4000	38.246	0.304	0.463
VAR00012	36.2500	43.731	0.012	0.529
VAR00013	36.6250	44.958	-0.053	0.538
VAR00014	36.6500	41.874	0.208	0.490
VAR00015	36.2250	37.871	0.432	0.441
VAR00016	36.3250	41.251	0.173	0.495
VAR00017	36.0500	35.536	0.553	0.406

Tabla 4. **Estadísticos de Desempeño Laboral**

Estadísticas de Fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.527	18

Estadísticas de Total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
VAR00001	49.2250	49.204	0.549	0.433
VAR00002	49.2250	52.692	0.337	0.478
VAR00003	49.0750	60.994	-0.050	0.556
VAR00004	48.4750	53.692	0.484	0.468
VAR00005	48.4250	56.353	0.297	0.496
VAR00006	48.5250	56.871	0.284	0.499
VAR00007	48.5250	55.692	0.332	0.490
VAR00008	48.9750	58.948	0.061	0.533
VAR00009	48.9750	58.487	0.073	0.532
VAR00010	49.7000	57.395	0.144	0.518
VAR00011	49.6000	57.990	0.080	0.532
VAR00012	49.4250	57.892	0.097	0.528
VAR00013	48.9000	54.144	0.283	0.491
VAR00014	49.1000	53.785	0.285	0.489
VAR00015	49.2500	55.987	0.210	0.506
VAR00016	49.4000	56.092	0.217	0.505
VAR00017	49.4750	57.999	0.085	0.531
VAR00018	48.8750	67.189	-0.309	0.605

En conclusión, se comprobó la confiabilidad del instrumento con la prueba del coeficiente Alfa de Cronbach, obteniendo un coeficiente de correlación significativo superior al 0.51 en Proceso de Selección de Personal y de 0.53 en Desempeño Laboral; lo que hace al instrumento confiable.

Tabla 5. **Ponderación para calificar el proceso de selección de personal y el desempeño laboral**

Rangos de calificación de percepción según Likert				
1	2	3	4	5
Malo		Regular	Bueno	

La tabla 3, se utilizará para calificar el proceso de selección y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Soluciones Globales Empresariales EIRL.

Tabla 6. **Dimensiones con el número de cada pregunta de la encuesta del proceso de selección**

Dimensiones del Proceso de Selección	Preguntas de cada dimensión
Preselección	1,2,3,4,5,6,7
Realización de pruebas	8,9,10
Entrevistas	11,12,13,14
Incorporación e inducción	15,16,17

Tabla 7. **Dimensiones con el número de cada pregunta de la encuesta del desempeño laboral**

Dimensiones del Desempeño Laboral	Preguntas de cada dimensión
Responsabilidad laboral	1,2,3,4
Habilidades y capacidades	5,6,7,8,9,10
Productividad	11,12,13,14
Solución de problemas	15,16,17,18

Tabla 8. **Ponderación de cada una de las respuestas de la encuesta del proceso de selección**

	Ponderación
Totalmente de acuerdo	1
De acuerdo	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
En desacuerdo	4
Totalmente en desacuerdo	5

Tabla 9. **Ponderación de cada una de las respuestas de la encuesta del desempeño laboral**

	Ponderación
Siempre	1
Casi siempre	2
Algunas veces	3
Muy pocas veces	4
Nunca	5

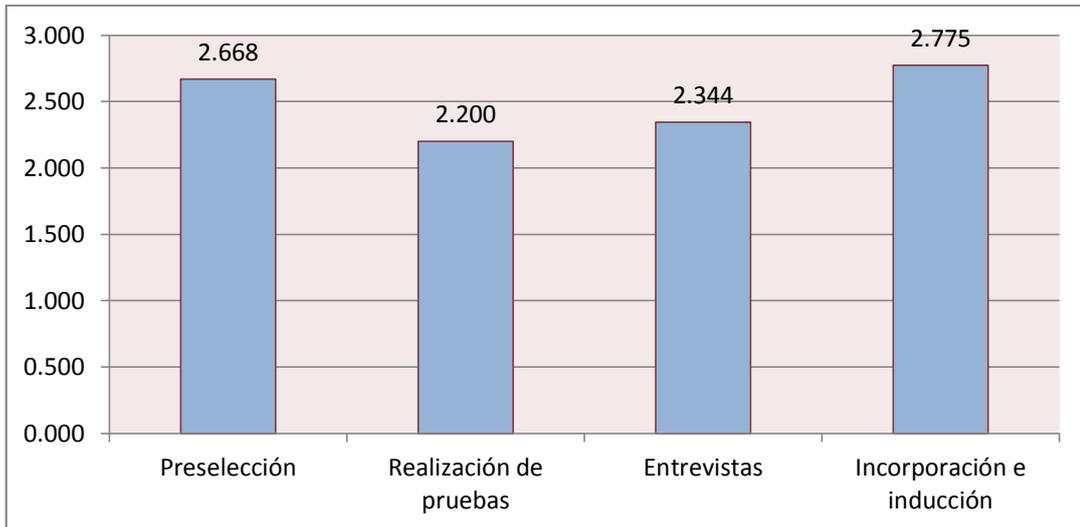


Figura 1.

Calificación de las dimensiones del proceso de selección de personal

En la figura 1 se analiza e interpreta la calificación de las cuatro dimensiones del proceso de selección de personal según los promedios obtenidos, lo que nos permite determinar cuáles son las mejores y peores dimensiones calificadas. Como se puede visualizar, todas éstas están por debajo del promedio de tres, por lo que arroja un calificativo de malo. Con estos resultados se aprecia la necesidad de reestructurar el proceso de selección de personal.

Tabla 10.

Calificación según promedios de las dimensiones del proceso de selección de personal

Dimensiones	Promedio	Rangos de calificación	Resultado
Preselección	2.668	2 - 3	Malo
Realización de pruebas	2.200	2 - 3	Malo
Entrevistas	2.344	2 - 3	Malo
Incorporación e Inducción	2.775	2 - 3	Malo
Promedio Total	2.497	2 - 3	Malo

Según la tabla 10, podemos verificar que el promedio total de las cuatro dimensiones es de 2.497, calificando al proceso de selección de personal como “malo”, por lo cual se tendrá que reestructurar el proceso para poder mejorarlo.

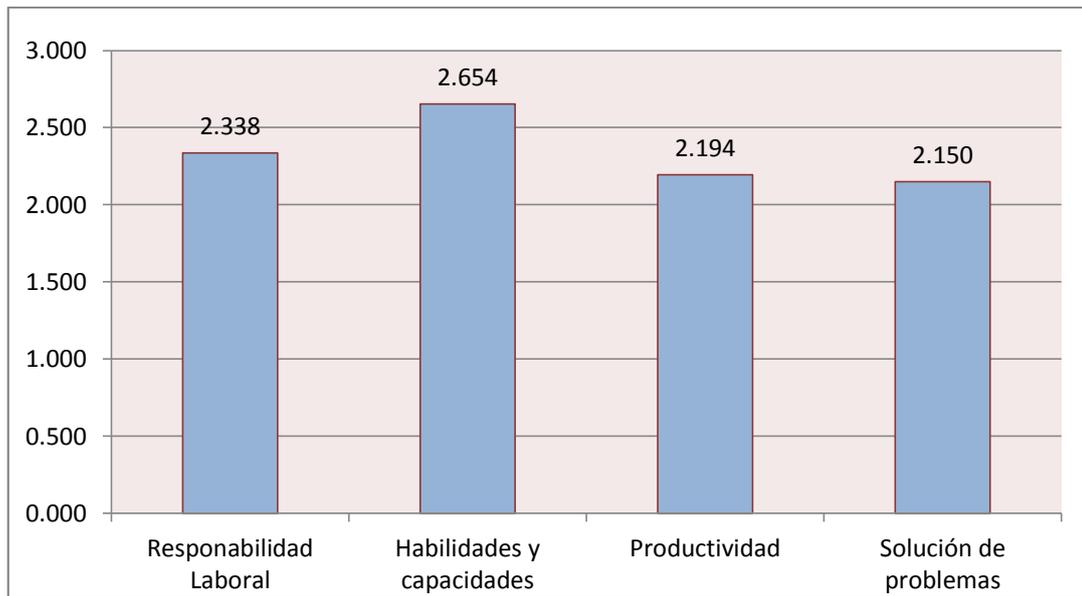


Figura 2.

Calificación de las dimensiones del desempeño laboral

En la figura 2 se analiza e interpreta la calificación de las cuatro dimensiones del desempeño laboral según los promedios obtenidos, lo que permite determinar cuáles son las mejores y peores dimensiones calificadas. Como se puede visualizar, también en este caso todas las dimensiones están por debajo del promedio de tres, por lo que, se obtiene un calificativo de malo. Con estos resultados se ve la necesidad de mejorar las dimensiones que están por debajo del promedio para poder llegar a tener un óptimo desempeño laboral en la empresa.

Tabla 11.

Calificación según promedios de las dimensiones del desempeño laboral

Dimensiones	Promedio	Rangos de calificación	Resultado
Responsabilidad laboral	2.338	2 - 3	Malo
Habilidades y capacidades	2.654	2 - 3	Malo
Productividad	2.194	2 - 3	Malo
Solución de problemas	2.150	2 - 3	Malo
Promedio Total	2.334	2 - 3	Malo

Según la tabla 11, puede verificarse que el promedio total de las cuatro dimensiones es de 2.334, calificando al desempeño laboral como “malo”, por lo cual, se tendrá que trabajar en las dimensiones correspondientes para poder mejorarlo.

5.2 Análisis, interpretación y discusión de resultados:

Con todos los datos obtenidos, se ha realizado el ordenamiento de los mismos para su respectivo análisis y se ha llegado a las siguientes interpretaciones:

Proceso de Selección de Personal:

Análisis según Dimensiones:

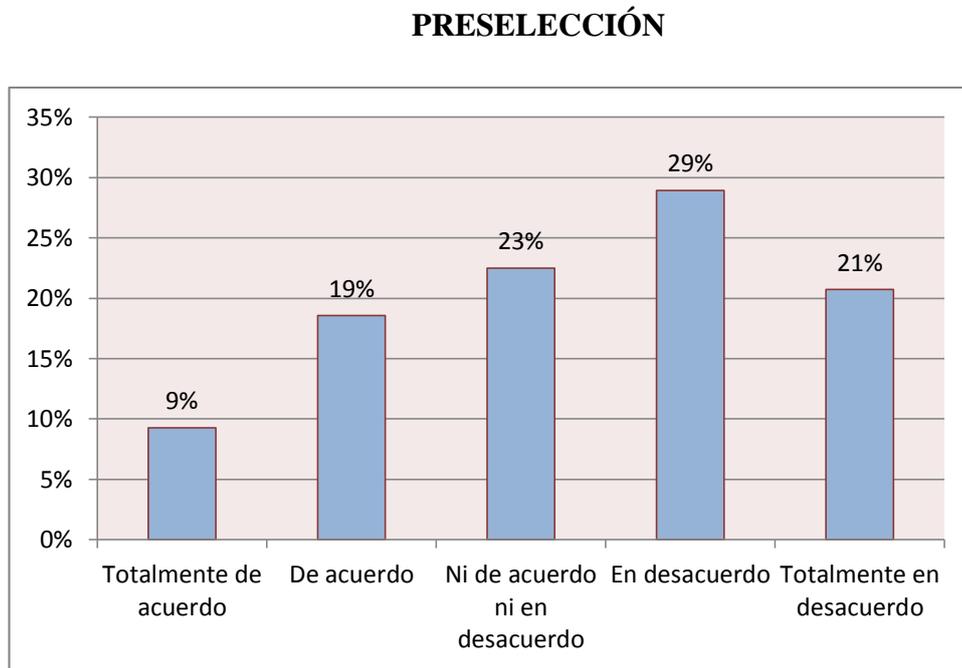


Figura 3.

Se analiza la dimensión de Preselección del personal

En la Figura 3, del 29% y 23% de los trabajadores, el resultado obtenido fue: “en desacuerdo” y “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo” respectivamente; lo cual indica que no se está realizando un adecuado proceso de Preselección del personal, no se están utilizando los medios adecuados para realizar una buena convocatoria y debido a esto no se llegaron a contratar personas que puedan tener un desempeño óptimo y eficaz en la organización, tampoco se asignó un personal adecuado para realizar el proceso de selección de personal, y alguien sin experiencia y que no conozca el perfil que se busca no puede seleccionar adecuadamente a los colaboradores con las suficientes capacidades y habilidades para aportar a la empresa en el logro de sus metas y objetivos. Según Ruiz (2005) una vez que se tenga una vacancia para un puesto es muy importante realizar “el análisis de cada uno de los puestos de trabajo para saber

qué es lo que quiere la empresa, qué tipo de personal necesita, siempre con el objetivo de mejorar el desempeño y, por consiguiente, gravitar en el resto del personal si así sucediera, elevar el rendimiento funcional y el comportamiento personal” También es importante ver la manera de atraer a aquellos postulantes de cumplan con los requisitos necesarios y de aquí la importancia de realizar una adecuada preselección del personal.

REALIZACIÓN DE PRUEBAS

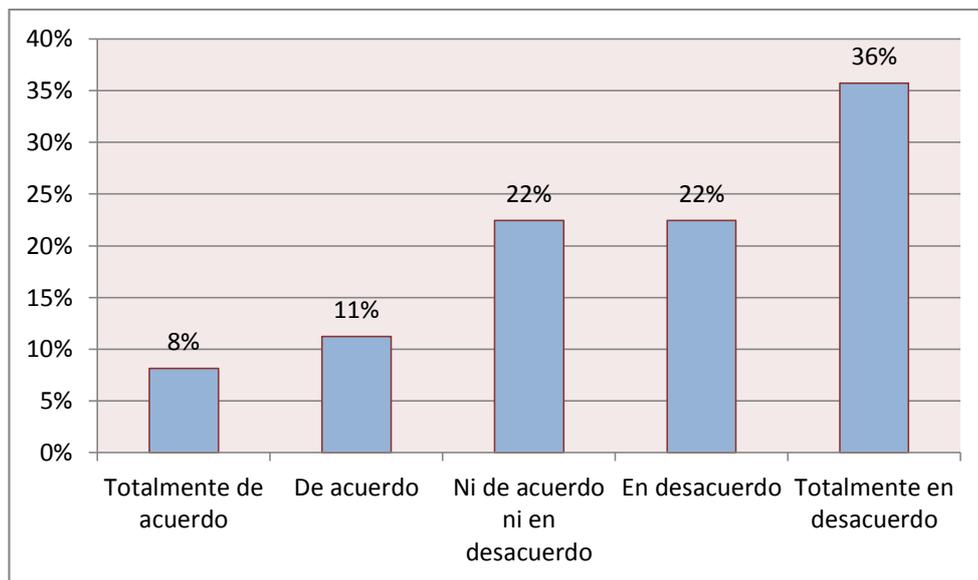


Figura 4.

Se analiza la dimensión de Realización de pruebas en el proceso de Selección de Personal

En la Figura 4, el 36% y 22% de los trabajadores, el resultado obtenido fue “Totalmente en Desacuerdo” y “en Desacuerdo” respectivamente, situación que indica que la mayoría de pruebas realizadas a los futuros trabajadores no están siendo las adecuadas, no se están llevando a cabo todas las pruebas que se necesitan para poder seleccionar al personal idóneo y existen errores en las pruebas de conocimientos, debido a que no siempre saben elaborar las interrogantes para el puesto indicado, adicionalmente en algunos casos obvian las pruebas psicológicas que hoy en día son esenciales para saber las actitudes y comportamientos que tendrán en el trabajo los futuros trabajadores y el servicio que darán al cliente. Dessler (2009) dice que “el propósito de las pruebas y la selección de empleados, es explicar la forma de utilizar diversas herramientas y técnicas para seleccionar a los mejores candidatos para el puesto”, debido a esto la importancia de tener definidas las técnicas a utilizar

para la creación e implementación de las pruebas adecuadas para la selección del mejor personal

ENTREVISTAS

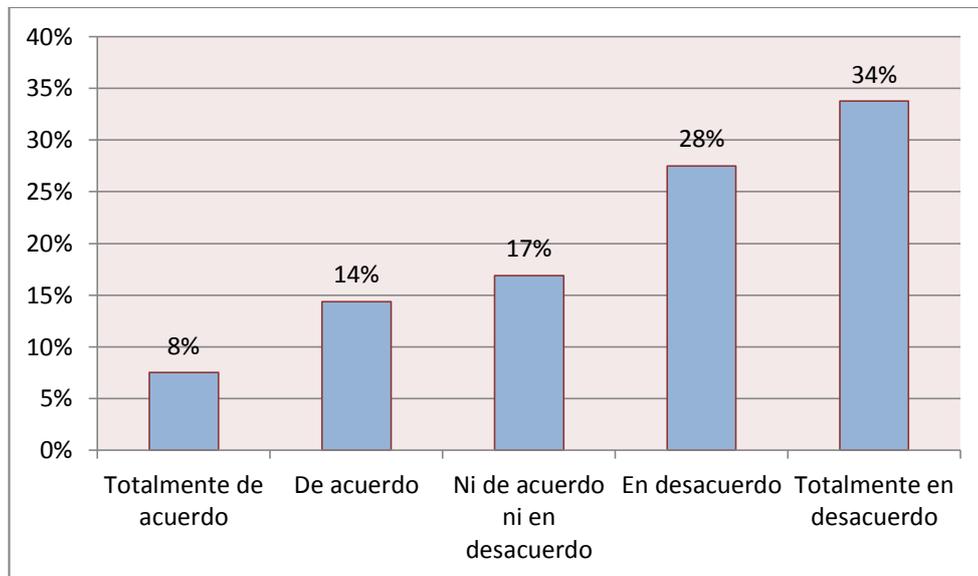


Figura 5.

Se analiza la dimensión de Entrevistas en el proceso de Selección de Personal

En la Figura 5, el 34% y 28% de los trabajadores, el resultado obtenido fue “Totalmente en Desacuerdo” y “En Desacuerdo” respectivamente, este resultado evidencia que la mayoría de entrevistas no son las adecuadas para poder realizar un buen proceso de selección de personal; se ha detectado que éstas carecen de una estructura definida, las preguntas realizadas no son adecuadas para saber si el personal que se va a contratar es el idóneo para el puesto de trabajo; debido a esto no pueden saber exactamente cuál es el perfil del entrevistado. Estas incidencias suceden debido a la falta de personal especializado en el área y la falta de herramientas actualizadas y especializadas en selección de personal.

Martha Alles (2006) señala la importancia de las entrevistas “La entrevista es la herramienta por excelencia en la selección de personal; es uno de los factores que más influencia tiene en la decisión final respecto de la vinculación o no de un candidato al puesto vacante”. Debido a esto la gran importancia de tener definidas y estructuradas las entrevistas para los candidatos conociendo en su totalidad las herramientas a usar.

INCORPORACIÓN E INDUCCIÓN

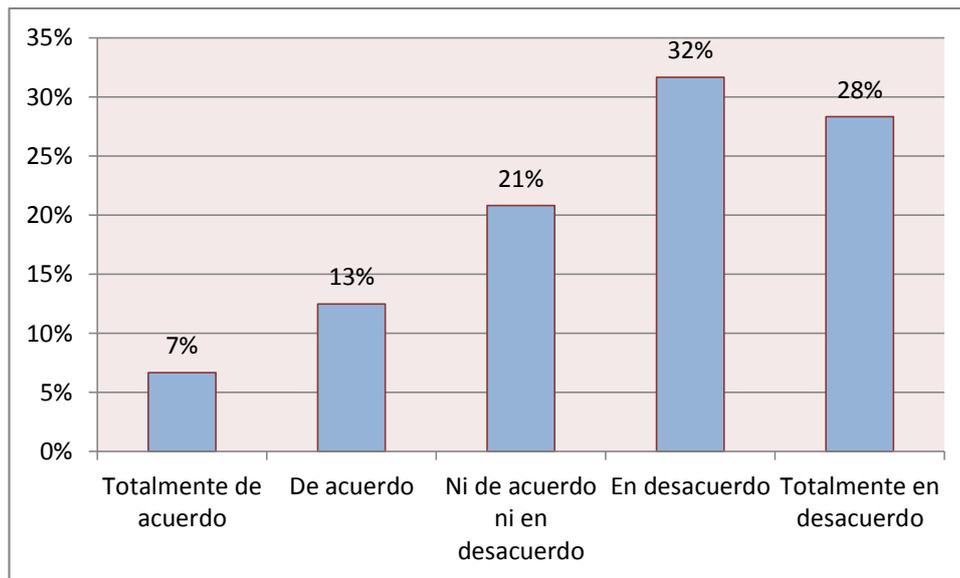


Figura 6.

Se analiza la dimensión de Incorporación e Inducción del Personal

En la Figura 6, el 32% y 28% de los trabajadores, el resultado obtenido fue “En Desacuerdo” y “Totalmente en Desacuerdo” respectivamente, por lo que se aprecia que la mayoría de personal que ingresó a la empresa indica que no les dieron las instrucciones específicas para poder desenvolverse adecuadamente en el puesto y que no se les brindó un debido proceso de inducción; así que se tendrían que realizar mejoras también en esta fase de incorporación, inducción y feedback. Según Dessler (2009) “La cuidadosa selección de empleados no garantiza que su desempeño será eficaz. El potencial es una cosa y el desempeño otra. Incluso los empleados con un alto potencial no pueden realizar su trabajo si no saben qué hacer o cómo hacerlo”, y es debido a esto la importancia de contar con un adecuado proceso de incorporación e inducción del nuevo trabajador.

Desempeño Laboral:

RESPONSABILIDAD LABORAL

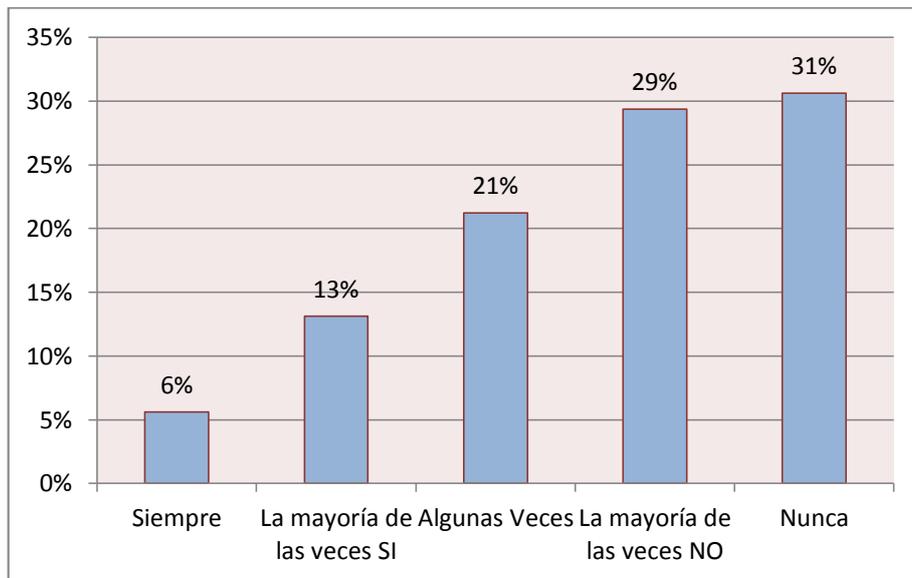


Figura 7.

Se analiza la dimensión de Atención al Cliente en los Tiempos Establecidos

En la Figura 7, el 31% y 29% de los trabajadores, el resultado obtenido fue “Nunca” y “La Mayoría de las veces No” respectivamente, estos porcentajes reflejan que los vendedores no realizan la atención a los clientes en los tiempos establecidos por la empresa, es decir, casi siempre se demoran en explicar los diferentes servicios que se ofrece, no explican lo principal a los clientes y se demoran en cerrar el trato, esto conlleva a que se retrase el trabajo en la empresa, tampoco entregan sus contratos al área correspondiente en los tiempos establecidos lo que conlleva a penalidades, y tampoco brinda una buena explicación y asesoramiento adecuado a los clientes.

Con este indicador tan alto se puede deducir que los trabajadores que están en la empresa no tienen las condiciones necesarias para realizar un trabajo eficiente y eficaz. Según Martha Alles (2005) “La responsabilidad es una competencia que está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero”. De aquí la importancia de contratar personal responsable en el cumplimiento de las diversas tareas encomendadas.

LAS HABILIDADES Y CAPACIDADES DEL PERSONAL

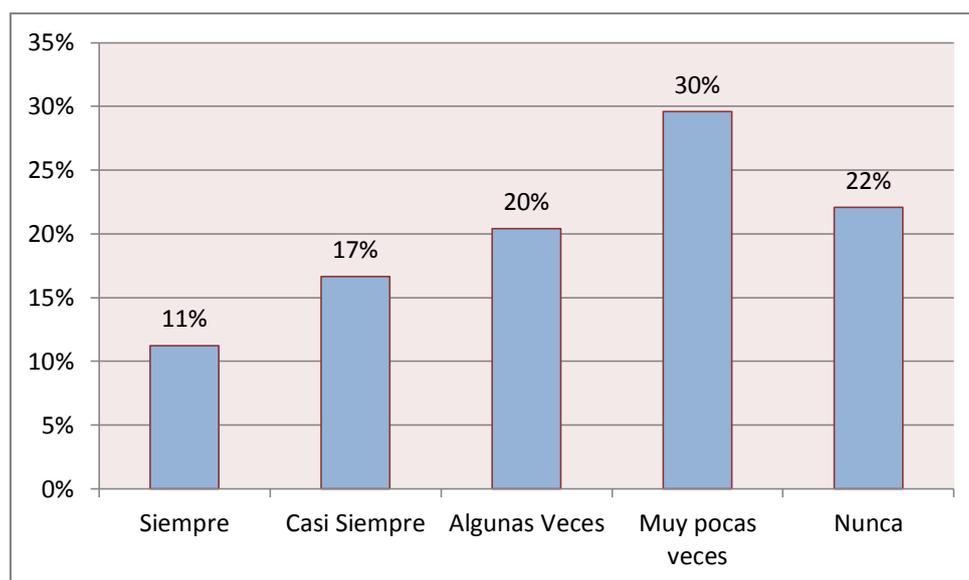


Figura 8.

Se analiza la dimensión de Entrega Oportuna de Contratos

En la Figura 8, el 30% y 22% de los trabajadores, el resultado obtenido fue “Muy Pocas Veces” y “Nunca” respectivamente, lo cual, evidencia que más de la mitad de los trabajadores no cuentan con las habilidades, capacidades, actitudes y destrezas que se necesitan para llegar al cumplimiento de metas y objetivos de la empresa.

Los vendedores no tienen a la mano la información necesaria para su trabajo por lo que no pueden informar adecuadamente a los clientes de las diferentes ofertas y planes ofrecidos por Movistar, carecen de interés debido por el trabajo que realizan, no se esfuerzan por cumplir las cuotas establecidas por la organización, no demuestran disposición para aprovechar las oportunidades que se presentan en el mercado y menos están dispuestos a aportar con ideas nuevas que mejoren la calidad del trabajo y servicio brindado al cliente. Según Idalberto Chiavenato (2009) “Las competencias básicas (en forma de conocimientos, habilidades, actitudes, intereses, rasgos, valor u otra característica personal) son las cualidades personales esenciales para desempeñar las actividades y que diferencian el desempeño de las personas. Todo trabajador debe poseer un conjunto de competencias básicas para desarrollar sus actividades en la empresa” De aquí la importancia de identificarlas en los postulantes para elegir a la persona que mejor se adapte a la cultura de la empresa.

LA PRODUCTIVIDAD

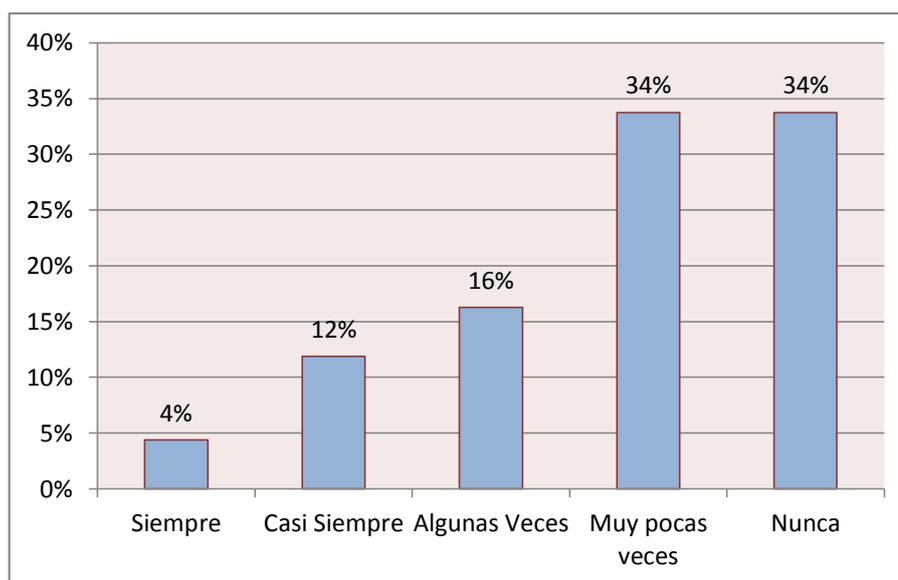


Figura 9.

Se analiza la dimensión de Realización adecuada de Ventas

En la Figura 9, el 34% y 34% de los trabajadores, el resultado obtenido fue “Muy Pocas Veces” y “Nunca” respectivamente, lo que indica que un elevado de trabajadores no son productivos, por lo que, no llegan a las cuotas establecidas dentro de la empresa y este es uno de los principales puntos por los que la empresa no está llegando a sus objetivos establecidos por Movistar; de seguir con estos resultados puede provocar el cierre de la empresa.

Los vendedores muy pocas veces se preocupan por la satisfacción del cliente, no teniendo en cuenta que un cliente satisfecho puede ser una referencia para otros clientes, no cumplen con sus cuotas establecidas y no logran tener a los clientes satisfechos con las ventas desde el abordaje a estos hasta el cierre de la venta que debería de ser lo adecuado. Los vendedores carecen de claridad respecto al proceso que se debe de seguir y los estándares que exige la empresa para luego no tener reclamos y clientes insatisfechos. Según Martha Alles (2005) “La productividad es la habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta; cuando el momento llega ya la tiene establecida incluso superando lo que se espera de ella”.

SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

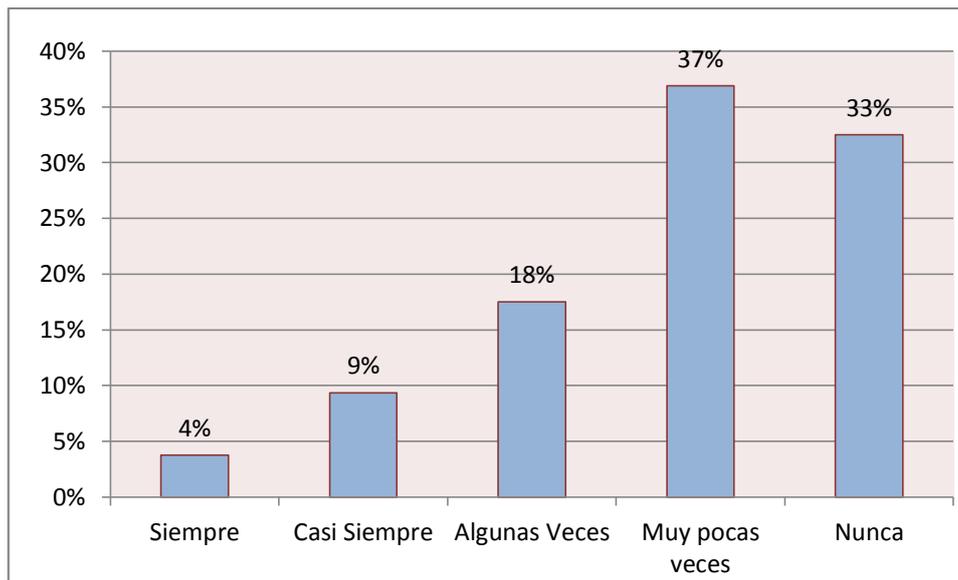


Figura 10.

Se analiza la dimensión de Vendedor brinda Información y Asesoramiento adecuados

En la Figura 10, el 37% y 33% de los trabajadores, el resultado obtenido fue “Muy Pocas Veces” y “Nuca” respectivamente, este escenario refleja un muy alto porcentaje de trabajadores que carecen de capacidad para manejar adecuadamente situaciones tensas que se pueden presentar con los clientes, no tienen la capacidad de solucionar problemas cuando estos se presentan, no se tiene el grado de persuasión adecuado ni cuentan con las habilidades de manejo de situaciones tensas; estas son desventajas para la empresa debido a que los clientes no regresarán ni recomendarán que adquieran algún servicio con la empresa.

Lo que todos los trabajadores deben tener en claro es que para retener y atraer nuevos clientes es indispensable tener las capacidades y habilidades para la adaptación a nuevas metodologías de trabajo y poder asimilar con rapidez nuevos conocimientos; de esta manera se tendrá a los clientes satisfechos. Según Idalberto Chiavenato (2011) “El empleado mira hacia el interior de la organización, enfocándose en sus normas y reglamentos internos, en sus rutinas y procedimientos, en lo que su superior jerárquico evalúa de su desempeño. Esa mirada introspectiva le lleva a crear conflictos con los clientes. Todos éstos son atendidos de forma estandarizada, de acuerdo con las rutinas y los reglamentos internos, lo que provoca que se irriten ante la poca atención y la falta de consideración para sus problemas particulares y personales. Las presiones del público

que pretenden recibir soluciones personalizadas, pero que la burocracia estandariza, provocan que el trabajador las perciba como amenazas para su propia seguridad. De esta falsa interpretación surge su tendencia a defenderse contra las presiones que provienen de afuera de la burocracia”, debido a esto la importancia de que los trabajadores tengan las habilidades necesarias para poder solucionar diferentes conflictos o problemas que puedan presentarse con los clientes en el día a día.

5.3 Contrastación de hipótesis

Análisis de la relación de las variables de la investigación (chi cuadrado)

El objetivo de la presente investigación es determinar la relación del proceso de selección de personal y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Soluciones Globales Empresariales EIRL, para ello se realizó la contrastación de la hipótesis con Chi o Ji Cuadrado.

Prueba de Independencia

Cuando la información se clasifica de acuerdo a dos o más atributos, se puede utilizar la prueba de independencia para determinar si los principios o criterios empleados para la clasificación cruzada son independientes o no; es decir, existe correlación entre uno y otro criterio o no.

Procedimiento para la Prueba de hipótesis de independencia

1. Establecer la Hipótesis nula H_0 y la Hipótesis alternativa: H_1 o de investigación

H_0 : No existe relación o dependencia entre el Desempeño Laboral y la selección de personal en la empresa.

H_1 : Existe relación entre Desempeño Laboral y la selección de personal en la empresa.

2. Nivel de significación: $\alpha = \text{alfa} = 0.05$

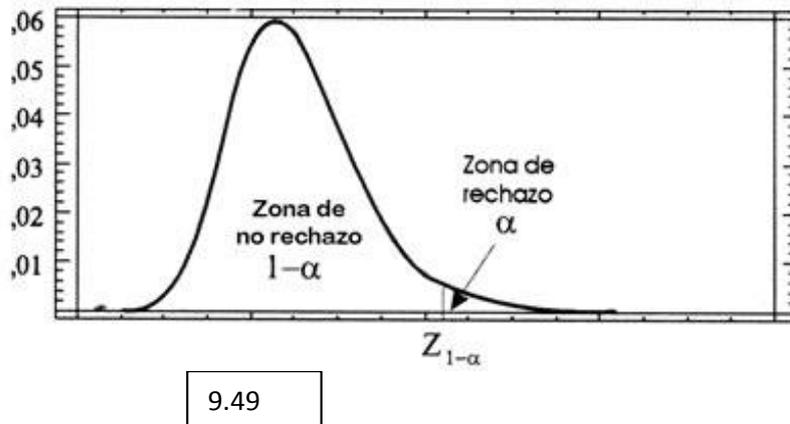
3. Regla de decisión

El valor de la tabla se halla en una distribución chi-cuadrado con

$(r-1)(c-1)=(3-1)(3-1)=4$ grados de libertad y una confiabilidad de $(1 - \alpha)$

Como se puede observar en la figura. Si $T < \chi^2_{(r-1)(c-1)(1-\alpha)}$, es decir si $T < 9.49$

no se rechaza la hipótesis nula, en caso contrario se rechaza.



4. Estadística de prueba : $T =$ Prueba Chi Cuadrado con Grados de libertad = $(r-1)(c-1) = (3-1)*(3-1) = 2*2 = 4$ grados de libertad.

Donde r representa el número de filas y c el número de columnas

$$T = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(n_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}}$$

$$\text{Donde : } e_{ij} = n p_{ij} = \frac{n_i n_j}{n} \quad \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c p_{ij} = 1$$

5. Cálculos:

A partir de las tablas de contingencia para las frecuencias observadas y frecuencias esperadas calculamos el estadístico T para las nueve celdas de frecuencias

Tabla 12.
Tablas de contingencia

Tabla de contingencia: Desempeño Laboral y Selección de personal en la Empresa Soluciones Globales Empresariales EIRL. Frecuencias Observadas				
Desempeño Laboral	Proceso de selección de Personal			
	Alto	Medio	Bajo	
Alto	7	0	0	7
Medio	0	12	0	12
Bajo	0	0	21	21
	7	12	21	40

Tabla de contingencia: Desempeño Laboral y Selección de personal en la Empresa Soluciones Globales Empresariales EIRL. Frecuencias Esperadas				
Desempeño Laboral	Proceso de selección de Personal			
	Alto	Medio	Bajo	
Alto	1.225	2.100	3.675	7
Medio	2.100	3.602	6.300	12
Bajo	3.675	6.300	11.025	21
	7	12	21	40

$$T = (7-1.225)^2 / 1.225 + (0 - 2.1)^2 / 2.1 + \dots + (21-11.025)^2 / 11.025 = 80.0$$

Tablas de Contingencia para las Dimensiones con mayor representación:

Tabla 13.

Tabla de contingencia: Desempeño Laboral y Preselección de la Empresa Soluciones Globales Empresariales EIRL

Recuento

		Desempeño Laboral			Total
		ALTO	MEDIO	BAJO	
Preseleccion	ALTO	4	0	1	5
	MEDIO	3	12	17	32
	BAJO	0	0	3	3
Total	Total	7	12	21	40

Chi cuadrado = 18.19 GL = 4 P-value = 0.001

Tabla 14.

Tabla de Contingencia: Productividad y Proceso de Selección de Personal de la Empresa Soluciones Globales Empresariales EIRL

Recuento

		Responsabilidad Laboral			Total
		ALTO	MEDIO	BAJO	
Proceso de Selección de Personal	ALTO	2	1	4	7
	MEDIO	1	7	4	12
	BAJO	6	1	14	21
Total		9	9	22	40

Chi cuadrado = 13.07 GL = 4 P-value = 0.01

Tabla 15.

Tabla de Contingencia: Desempeño Laboral e Incorporación e Inducción en la Empresa Soluciones Globales Empresariales EIRL

Recuento

		Desempeño Laboral			Total
		ALTO	MEDIO	BAJO	
Incorporación e Inducción	ALTO	5	2	0	7
	MEDIO	2	10	15	27
	BAJO	0	0	6	6
Total		7	12	21	40

Chi cuadrado = 22.807 GL = 4 P-value = 0.000

Tabla 16.

Tabla de Contingencia: Desempeño Laboral y Entrevistas en la Empresa Soluciones Globales Empresariales EIRL

Recuento

		Desempeño Laboral			Total
		ALTO	MEDIO	BAJO	
Entrevistas	ALTO	2	1	1	4
	MEDIO	4	8	4	16
	BAJO	1	3	16	20
Total		7	12	21	40

Chi cuadrado = 14.14 GL = 4 P-value = 0.007

Tabla 17.

Tabla de Contingencia: Desempeño Laboral y Preselección de la Empresa Soluciones Globales Empresariales EIRL

Recuento

		Desempeño Laboral			Total
		ALTO	MEDIO	BAJO	
Preselección	ALTO	4	0	1	5
	MEDIO	3	12	17	32
	BAJO	0	0	3	3
Total		7	12	21	40

Chi cuadrado = 18.190 GL = 4 P-value = 0.001

5. Conclusión:

Con una confiabilidad del 95 por ciento, en la tabla de la distribución chi-cuadrado con 4 grados de libertad $((r-1)(c-1)=(3-1)(3-1)=4)$ se obtiene un valor tabular o teórico de 9.49, por lo tanto, la estadística de trabajo $T = 80.0$ cae en la zona de rechazo de la hipótesis nula, es decir se rechaza H_0 de que No existe relación o dependencia entre el Desempeño Laboral y el Proceso de selección de personal en la empresa. y se acepta la H_1 : Existe relación o asociación (correlación) entre el Desempeño Laboral y el Proceso de selección de personal en la empresa. Asimismo, el $p\text{-value} = 0.0000$. (menor al valor alfa = $\alpha = 0.05$) que corrobora la decisión tomada.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA PARA MEJORAR LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES

6.1 Formulación de la propuesta para la solución del problema

6.1.1 Fundamentación:

Actualmente el éxito o el fracaso de una empresa dependen mucho del tipo de personal con el que cuenta, trabajadores con las habilidades y capacidades adecuadas podrán ayudar a la empresa al logro de sus objetivos y alcanzar el desempeño laboral deseado.

La presente propuesta plantea elaborar un adecuado proceso de selección de personal en la empresa Soluciones Globales Empresariales EIRL, con la finalidad de tener claros todos los pasos a seguir para encontrar el trabajador idóneo para la empresa y con toda la transparencia requerida para este tipo de procesos, con la finalidad de aumentar el desempeño laboral en la misma.

Con el presente estudio de investigación realizado se ha logrado identificar deficiencias en la empresa en el proceso de selección de personal, se tienen problemas al dejar de lado importantes colaboradores que podrían ser competitivos y brindar buenos resultados; por lo que a lo largo de la propuesta se ha planteado objetivos así como también una serie de acciones a tomar en cuenta por cada dimensión.

Con las recomendaciones se pretende demostrar lo valioso e importante de la aplicación del presente plan del proceso de selección de personal y como mantenerlo a lo largo del tiempo.

Objetivos:

- Contar con un adecuado proceso de selección de personal en la empresa Soluciones Globales Empresariales EIRL, para asegurarnos que se ingresa a la empresa al personal idóneo para el puesto.

- Realizar un proceso de selección de personal transparente, donde realmente se contrate al trabajador que cuente con los conocimientos y capacidades requeridas por el puesto.
- Con la elección del personal adecuado para el trabajo, mejorar el desempeño de los trabajadores de la empresa Soluciones Globales Empresariales EIRL.
- Elaborar un reglamento de selección de personal para la empresa Soluciones Globales Empresariales EIRL. Cuyo documento sirva como una norma para regular todas las actividades del proceso y establezca las bases para prevenir los conflictos que puedan generar los postulantes.

Proceso de Selección de Personal:

Tabla 18.

Propuesta para la dimensión de Preselección

Actividad	Responsable	Tiempo de Ejecución
Realizar un adecuado análisis del puesto, verificar todas las funciones que se realizan, los requisitos que debe poseer el postulante y las labores específicas a realizar (con técnicas como la observación directa y la revisión de las tareas que se deben realizar en el puesto); preparando una descripción exacta de estos en su respectivo Manual de Funciones.	Administrador	Llevarse a cabo como mínimo una vez al año.
Designar un adecuado responsable del proceso de selección de personal, que cuente con la mejor idoneidad y la experiencia necesaria para poder realizar el proceso de una manera correcta.	Administrador	Al inicio del proceso
Definir la publicación del concurso, si será interno, externo o abierto; definiendo los cronogramas de recepción de los documentos de los postulantes.	Administrador	Al inicio del proceso

Tabla 19.

Propuesta para la dimensión de Realización de Pruebas

Actividad	Responsable	Tiempo de Ejecución
Realizar una adecuada evaluación del currículum, verificando los datos personales, grado de instrucción, capacitaciones, especializaciones y experiencia.	Responsable del proceso de selección de personal	Al término de la Preselección
Verificar cuidadosamente los antecedentes y referencias de los postulantes, para tener una idea de su desempeño en antiguos trabajos.	Responsable del proceso de selección de personal	Al término de la Preselección
Según la selección de currículums realizar la declaración de los candidatos aptos para seguir con el proceso de selección.	Responsable del proceso de selección de personal	Al término de la Preselección

Tabla 20.

Propuesta para la dimensión de Entrevistas

Actividad	Responsable	Tiempo de Ejecución
Realizar una profunda y adecuada entrevista personal a los candidatos, teniendo una estructura definida, con preguntas que puedan ayudarnos a conocer las cualidades del candidato.	Responsable del proceso de selección de personal	Al término de la realización de pruebas.
Realizar una adecuada aplicación de las pruebas de selección, la primera a aplicar es la de conocimientos, para verificar lo que el postulante sabe.	Responsable del proceso de selección de personal	Al término de la realización de pruebas.

Realizar una adecuada aplicación de las pruebas psicotécnicas, donde se incluyan preguntas de cálculo numérico (series de números, matemáticas), razonamiento abstracto (presentación de figuras, analogías), capacidades verbales (sinónimos, antónimos)	Responsable del proceso de selección de personal con asesor externo	Al término de la realización de pruebas.
Realizar una adecuada aplicación de las pruebas psicológicas, con la asesoría de un psicólogo con experiencia que pueda darnos resultados concretos del estado psicológico de los postulantes.	Responsable del proceso de selección de personal y asesoría de un psicólogo	Al término de la realización de pruebas.

Tabla 21.
Propuesta para la dimensión de Incorporación e Inducción

Actividad	Responsable	Tiempo de Ejecución
Realizar el alojamiento del nuevo trabajador adecuadamente, brindándole las instrucciones y entrenamiento necesario para que pueda realizar adecuadamente su trabajo. Es necesario cerciorarse que el trabajador sepa exactamente que funciones va a realizar, hay que tener en cuenta que esta etapa es de aprendizaje para el nuevo personal	Responsable del proceso de selección de personal	Al término de las entrevistas.
Brindar al nuevo trabajador los implementos necesarios para que pueda realizar adecuadamente su trabajo.	Responsable del proceso de selección de personal	Al término de las entrevistas.

Realizar una adecuada introducción del nuevo trabajador, presentándolo con sus compañeros y superiores.	Responsable del proceso de selección de personal	Al término de las entrevistas.
Realizar talleres y capacitaciones constantes a los trabajadores sobre trabajo en equipo, liderazgo, comunicación efectiva y otros temas que puedan ser útiles para desarrollar las competencias y capacidades del trabajador.	Administrador	Al término del proceso.

6.2 Costos de implementación de la propuesta

A continuación se detallan los costos a incurrir en la implementación de la propuesta ya que se necesitará contratar un especialista para la elaboración del proceso de selección de personal en la empresa Soluciones Globales Empresariales EIRL.

Tabla 22.
Costos de implementación de la propuesta

Actividades a Elaborar	Costos
Realizar el análisis de puestos por un experto	S/ 1600.00
Elaboración de pruebas de conocimientos, psicotécnicas y psicológicas adecuadas	S/ 1000.00
Asesoramiento para un adecuado proceso de selección de personal	S/ 800.00
Total	S/ 3400.00

6.3 Beneficios que aporta la propuesta

La presente propuesta nos brinda grandes beneficios dentro de la empresa Soluciones Globales Empresariales EIRL, debido a que ya no se improvisará el proceso de selección de personal, sino que tendremos todas las etapas a realizar bien claras, con responsables elegidos por su idoneidad, tiempos definidos y

principalmente la transparencia necesaria para realizar una adecuada incorporación del nuevo trabajador a la empresa; tener esta estructura es fundamental debido a que ya no se realizarán procesos al azar, sino bien estipulados que nos garantizan la incorporación del trabajador idóneo con todas las capacidades y conocimientos que requiere el puesto y por ende nos ayudará a mejorar el desempeño laboral y el cumplimiento de las metas organizacionales.

REGLAMENTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA **SOLUCIONES GLOBALES EMPRESARIALES EIRL**

1. Objetivo

La selección de personal tiene como finalidad atraer al personal idóneo y dotar a la empresa de recursos humanos de alta calidad, de tal manera que contribuyan al cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa Soluciones Globales Empresariales EIRL.

2. Reglamento

Artículo 1° Lineamientos Generales

Artículo 1.1 Se promueve la participación de todo tipo de persona, se evalúa con criterios de equidad sin mayor distinción que la de sus capacidades profesionales, respetando y aceptando con objetividad las diferencias personales en todos sus aspectos, en el marco de los valores institucionales.

Artículo 1.2 Buscamos mayor diversidad y aspiramos la nivelación de género en cada posición dentro de la organización, sin más distinción que las cualidades profesionales.

Artículo 1.3 En el marco de la política de equidad social también aspiramos a una mayor representación de la diversidad étnica y de otra índole, de manera progresiva.

Artículo 1.4 Se promueve la no discriminación en razón de la raza, color de piel, sexo y religión.

Artículo 1.5 Estos lineamientos son de aplicación a todo el personal operativo y administrativo de la empresa.

Artículo 2° Planificación

Artículo 2.1 La selección y contratación de personal es facultad de la gerencia general, la gerencia de administración y el departamento de recursos humanos.

Artículo 2.2 Es potestad de la dirección de la empresa la designación de sus directivos y trabajadores en general. Asimismo, le corresponde crear o suprimir cargos o puestos de trabajo, según sus necesidades, con sujeción a las normas aplicables al régimen laboral de la actividad privada y sus modificatorias.

Artículo 2.3 Para ingresar al servicio de la Empresa Soluciones Globales Empresariales EIRL se requiere haber cumplido los dieciocho (18) años de edad.

Artículo 2.4 Para atender la solicitud de personal de la Empresa, el responsable de dicho proceso puede utilizar las siguientes fuentes de reclutamiento, personal interno y personal externo.

Artículo 2.5 Solicitud de trabajo, El postulante deberá presentar de manera obligatoria todos los documentos que sean requeridos por la empresa, tales como:

2.5.1 Copia de identificación personal (documento nacional de identidad, pasaporte, carné de extranjería).

2.5.2 Copia del título profesional, técnico o certificado de estudios, de acuerdo con los requisitos del puesto.

2.5.3 Copia del certificado de trabajo, si ha laborado anteriormente así como certificado de retención de ingresos y quinta categoría.

2.5.4 Currículum vitae actualizado y documentado.

Artículo 3° Evaluación

Para efectos de su contratación, el postulante deberá someterse a las evaluaciones y pruebas que la empresa considere convenientes en función de las necesidades del cargo.

Los criterios bajo los cuales se evalúa al postulante de la plaza de trabajo son, entre otros: idoneidad, capacidad técnica y/o profesional, experiencia, honestidad y responsabilidad; cualidades que se pueden advertir a través de pruebas psicológicas,

exámenes médicos, pruebas de conocimiento, entrevistas personales, entre otras; y de los documentos y referencias presentados durante el proceso de selección.

Artículo 4° Contratación

La admisión del postulante como trabajador de la empresa se materializa con la suscripción de un contrato de trabajo que puede celebrarse a tiempo determinado o indefinido, en razón de los requerimientos de la empresa y de conformidad con las disposiciones legales vigentes; el trabajador deberá presentar:

Artículo 4.1 Certificado de antecedentes penales (antigüedad no mayor a 3 meses).

Artículo 4.2 Certificado de antecedentes policiales expedido por la Policía Nacional del Perú (antigüedad no mayor a 3 meses).

Artículo 4.3 Certificado médico expedido por la clínica, centro médico u hospital autorizado por la empresa (antigüedad no mayor a 1 mes).

Artículo 4.4 Certificado domiciliario original (antigüedad no mayor a 1 mes).

Artículo 4.5 Adicionalmente, es obligación de los trabajadores, comunicar oportunamente a la empresa por escrito cualquier cambio o variación de sus datos personales (estado civil, número de hijos, domicilio, etc.) que se produzca durante la vigencia de su relación laboral. En tal caso, el trabajador se encontrará obligado a proporcionar a la empresa la documentación sustentatoria que pueda requerir para actualizar el archivo personal de cada trabajador.

Artículo 4.6 Se deja constancia que la falsedad o inexactitud de cualquiera de los datos o documentos proporcionados por el trabajador, facultará a la empresa a imponer medidas disciplinarias dentro de sus atribuciones.

Artículo 5° Del Proceso de Selección

El proceso de selección de personal se realizará siguiendo las siguientes etapas:

- Convocatoria abierta
- Evaluación de currículum vitae no documentado
- Evaluación de currículum vitae documentado
- Evaluación escrita de conocimientos

- Evaluación psicológica y psicotécnica
- Entrevista personal
- Determinación de resultado final

5.1 Convocatoria abierta

La convocatoria del concurso de personal será abierta y se efectuará a través de las páginas de internet como son: Computrabajo y Bumeran; complementariamente se enviará un correo a todos los trabajadores con el requerimiento de personal. La convocatoria solicitará que se entreguen los currículos impresos a la dirección de la empresa en la ciudad de Cajamarca.

5.2 Evaluación de currículum vitae no documentado

Los currículos vitae no documentados recibidos serán evaluados para determinar si cumplen o no con los requisitos mínimos solicitados. Aquellos que no cumplan con dichos requisitos serán descartados; en el caso que si cumplan con los requisitos, se comunicará a los titulares mediante correo electrónico o llamada telefónica, para que procedan a presentar su currículum documentado.

5.3 Evaluación de currículum vitae documentado

El currículum documentado se presentará en la empresa (Jr. Manuel Seoane Nro. 644), el mismo que podrá lograr un máximo de 40 puntos.

Tabla 23.
Evaluación de CV

Concepto	Puntaje
Formación Básica	10
Formación Especializada	15
Experiencia	15
Sub Total	40

Formación Básica: Se otorgará el puntaje de 10 puntos, a aquellos postulantes que presenten su título profesional.

Formación Especializada: Se otorgará el puntaje máximo de 15 puntos a aquellos postulantes que presenten su título de maestría, segunda especialización o diplomados.

Experiencia: Se evaluará los años de experiencia que el postulante tenga en el rubro solicitado por la empresa.

5.4 Evaluación escrita de conocimientos

La evaluación de conocimientos será aplicada sólo a quienes obtuvieran veinte puntos o más en la calificación del currículum vitae documentado, para lo cual se publicará una lista en las vitrinas con acceso al público de la empresa y adicionalmente se llamará a cada postulante que pasa a la siguiente etapa.

La prueba será elaborada en base a preguntas que propondrán los gerentes de las áreas usuarias. Las preguntas no deberán tener un carácter teórico, sino más bien un carácter práctico y de aplicación de conocimientos a la función y operación de la empresa.

La duración de la evaluación será de 60 minutos, y el máximo puntaje será de treinta (30) puntos.

5.5 Evaluación psicológica y psicotécnica

Se efectuará según cronograma de convocatoria, ésta evaluación tiene como objetivo conocer, describir y comprender al postulante en su individualidad o particularidad, particularmente en lo concerniente a su actitud en relación a los conceptos de trabajo en equipo, lealtad, responsabilidad, actitud para el cambio y otros aspectos que permitan definir el perfil del postulante como recomendable o no para acceder al cargo al cual postula.

Por su naturaleza, en esta evaluación no se adjudicarán puntajes, sino más bien el psicólogo encargado de realizar las pruebas nos dará un resultado por cada postulante que será: recomendable, o no recomendable, para ingresar al puesto.

5.6 Entrevista personal

La entrevista personal deberá permitir un conocimiento más objetivo de los postulantes, considerará los siguientes ítems de evaluación y puntaje máximo para cada uno de ellos.

Tabla 24.
Evaluación de Entrevista Personal

Áreas de evaluación y calificación	Temas por cada área	Puntaje
Conocimientos	Conocimiento teórico, capacidad de aplicación práctica de conocimientos, desenvolvimiento en el tema.	10
Potencialidad	Trabajo en equipo, proactividad, iniciativa y capacidad de propuesta, creatividad y capacidad de comunicación.	12
Cultura General	Conocimiento de la problemática nacional y regional, motivación y aptitud por la lectura no técnica.	08
Sub Total		30

5.7 Determinación de Resultado Final: Criterios y puntajes de calificación

Los criterios de calificación considerados comprenden tres ítems de evaluación, los mismos que deben permitir la mejor evaluación de los postulantes.

Con tal finalidad se ha definido que el máximo puntaje global a logra por un postulante será de cien (100) puntos, resultantes del puntaje máximo asignado para cada ítem, de acuerdo a lo que se detalla en el siguiente cuadro:

Tabla 25.
Evaluación Final

Item de Evaluación	Puntaje Máximo
Evaluación de currículum	40
Evaluación psicológica y de conocimientos	30
Entrevista personal	30
Total	100

REGLAMENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA SOLUCIONES GLOBALES EMPRESARIALES EIRL

INTRODUCCIÓN

El presente Reglamento de Trabajo tiene como objetivo normar las relaciones laborales entre la empresa Soluciones Globales Empresariales EIRL y sus trabajadores; regulando los aspectos más frecuentes y relevantes que acontecen a su interior, dentro del marco de la Ley del Desempeño Laboral, Productividad y Competitividad Laboral y el D.S. N° 039-91-TR. Y la Ley 30057 – Ley del Servir. En este Reglamento se entiende por la Empresa al empleador.

CAPÍTULO 1:

Objetivos:

Art. 1° El objetivo general del Reglamento de Trabajo establece pautas de cumplimiento obligatorio en materia de capacitaciones, facultades y obligaciones de la empresa, jornada y horario de trabajo, asistencia, puntualidad, permanencia, remuneraciones, derechos y obligaciones de los trabajadores y régimen disciplinario para los trabajadores de la empresa Soluciones Globales Empresariales EIRL.

Finalidad:

Art. 2° Estimular el buen rendimiento y el compromiso de los trabajadores. Identifica y reconoce el aporte de los trabajadores con las metas institucionales y evidencia las necesidades requeridas por los trabajadores para mejorar el

desempeño en sus puestos y de la empresa Soluciones Globales Empresariales EIRL.

CAPÍTULO 2:

Generalidades:

Art. 3° El presente Reglamento de Trabajo establece las normas de comportamiento laboral que deben cumplir todos los trabajadores de la Empresa, independientemente de la ubicación de sus respectivos centros de trabajo, de sus cargos, categorías o grados jerárquicos.

Art. 4° Las normas expuestas en el presente Reglamento no implican la restricción a la facultad administrativa de la Empresa de organizar sus actividades, de fiscalizar el cumplimiento del trabajo y de aplicar las sanciones que correspondan, de tal manera que pueda emitir las llamadas de atención o los memos correspondientes.

Art. 5° Los trabajadores de la Empresa reciben un ejemplar de este Reglamento por medio físico, electrónico o virtual.

Art. 6° Es objetivo permanente de la Empresa es lograr el mayor desempeño laboral. En consecuencia, ella puede introducir nuevos métodos y sistemas de trabajo en las oportunidades en que lo requiera, siendo deber de los trabajadores cumplir ampliamente con ellos.

Art. 7° Consecuencias de la Evaluación; la evaluación es la base para subir de puesto, las compensaciones y la determinación de la permanencia del trabajador.

Por la evaluación, se califica a los trabajadores como:

- a) Personal de rendimiento distinguido
- b) Personal de buen rendimiento
- c) Personal de rendimiento sujeto a observación
- d) Personal desaprobado.

CAPÍTULO 3:

PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Art. 8° La evaluación de desempeño es el proceso obligatorio, y demostrable del rendimiento del empleado en cumplimiento de los objetivos y funciones de su puesto.

Todo proceso de evaluación se sujeta a las siguientes reglas mínimas:

- a) Los factores a medir como desempeño deben estar relacionados con las funciones del puesto.
- b) Se realiza en función de factores o metas mensurables y verificables.
- c) El empleado debe conocer por anticipado los procedimientos, factores o metas con los que es evaluado antes de la evaluación.

Art. 9° La evaluación de desempeño debe ajustarse a las características institucionales, a los servicios que brindan y a los tipos de puesto existentes en la empresa.

Para los vendedores de la empresa Soluciones Globales Empresariales EIRL se toman en cuenta los siguientes factores para la medición de su desempeño.

Tabla 26.
Evaluación del Desempeño Laboral

Factores de Medición del Desempeño Laboral	Puntaje
Participación en las Capacitaciones	10
Cumplimiento de Funciones Básicas	10
Ventas con asesoramiento respectivo	5
Puntualidad en la entrega de contratos	15
Empeño e Iniciativa	10
Productividad	50
Total	100

CAPÍTULO 4:

DE LA JORNADA LABORAL Y HORARIOS DE TRABAJO

Art. 10° La jornada de trabajo es el tiempo efectivo de trabajo dentro del cual el trabajador debe cumplir sus labores en un horario determinado.

La Empresa fija en lugares visibles los respectivos horarios de trabajo. Los trabajadores deben iniciar sus labores y tareas a la hora señalada en el correspondiente horario, así como concluir las en las horas fijadas.

Art. 11° Los horarios son fijados exclusivamente por la Empresa, de acuerdo con las necesidades de las operaciones que desarrolla o la localidad de la sede en la que el trabajador se desempeñe, pudiendo ser modificados.

Art. 12° La Empresa puede modificar, extender o reducir la jornada, establecer horarios fijos, alternativos, por turnos o variables, en función de sus necesidades operativas, siempre que en promedio se respete la jornada ordinaria o máxima establecida por la Ley.

CAPÍTULO 5:

CONTROL DE ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD

Art. 13° En las instalaciones de trabajo el registro es llevado a través de un cuaderno de control de asistencia manual; el trabajador debe registrar su ingreso y salida de forma personal.

Art. 14° Están prohibidas y sujetas a medida disciplinaria, las correcciones, adulteraciones o suplantaciones de los sistemas de control de asistencia.

Art. 15° Es obligación de los trabajadores llegar puntualmente al centro de trabajo; todo aquel que llegue después de la hora fijada debe dejar constancia de tal hecho ante el Jefe Inmediato, indicando la hora y los motivos de la tardanza.

Art. 16° Las tardanzas que registre un trabajador son acumuladas en el cómputo mensual, pudiendo ser descontada de la remuneración mensual que corresponda.

Art. 17° Las inasistencias por enfermedad o motivos imprevistos son informadas por el trabajador o un familiar dentro de la primera hora de labores al jefe inmediato

a fin de adoptar las medidas del caso y garantizar el normal funcionamiento de los servicios.

Art. 18° En caso de enfermedad, el trabajador deberá presentar la constancia que acredite la razón de su inasistencia dentro de las 48 horas de producido el hecho, su incumplimiento es considerado falta grave.

CAPITULO 6:

DERECHOS, OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES DE LOS TRABAJADORES

Art. 19° Son derechos de los trabajadores, los siguientes:

- a) Recibir orientación-inducción relacionada al trabajo cuando ingresa a la Empresa o al cambiar de labor, así como una supervisión y guía adecuada para el cumplimiento de los objetivos de la Empresa.
- b) Percibir una remuneración acorde a las funciones que desempeñe y en los plazos establecidos.
- c) A ser tratado con respeto y que de igual manera sean respetadas sus ideas y creencias.
- d) A la evaluación honesta y periódicamente sobre su desempeño laboral y a participar en programas de capacitación de acuerdo a las posibilidades de la Empresa.
- e) A contar con las condiciones indispensables de seguridad, salubridad y comodidad para ejercer su trabajo en salvaguarda de su integridad física y mental.

Art. 20° Son obligaciones de los trabajadores, los siguientes:

- a) Actuar con honestidad, lealtad, fidelidad, diligencia, buena fe en el trabajo y en todas las labores que le sean asignadas, así como en el cumplimiento de las instrucciones de su Jefe Inmediato, anteponiendo el interés de la Empresa al interés personal.

- b) Cumplir puntualmente con el horario de trabajo y el horario de refrigerio que la Empresa establezca.
- c) Guardar respeto, consideración y amabilidad a sus jefes, compañeros, subalternos, clientes y visitantes.
- d) Ejercer con responsabilidad, interés, dedicación, esmero, eficiencia y oportunamente las funciones que les sean encomendadas, estando prohibido realizar tareas ajenas a las de la Empresa.
- e) Tratar con respecto y amabilidad a los compañeros de trabajo, evitando el maltrato psicológico, conducta hostil o intimidatoria.
- f) Obedecer y cumplir las órdenes e instrucciones de trabajo, disciplina y/o seguridad que les sea impartida por sus superiores.
- g) Dar a conocer a su Jefe Inmediato, por teléfono u otro medio de similar prontitud, la imposibilidad de concurrir a las labores por razones de fuerza mayor o enfermedad, indicando el lugar donde se encuentra.
- h) Tratar con respeto y amabilidad a los clientes, solucionando los problemas que puedan tener con el servicio brindado y dándoles un asesoramiento adecuado.
- i) Ser productivos y llegar a las cuotas establecidas por la Empresa demostrando en todo momento el compromiso con esta.

Art. 21° Está prohibido para los trabajadores de la Empresa realizar cualquiera de las siguientes actividades:

- a) Ingresar, ausentarse, retirarse o abandonar de su puesto de trabajo durante la jornada de trabajo, sin motivo justificado y/o sin la autorización expresa de su Jefe Inmediato.
- b) Amenazar, faltar de palabra o agredir en cualquier forma, a sus compañeros de trabajo, jefes, personal de vigilancia y/o seguridad y clientes de la Empresa.
- c) Realizar actos de intimidación, falta de respeto y en general cualquier tipo de acoso moral u hostigamiento sexual contra un compañero de trabajo o un grupo de trabajadores.

- d) Ocuparse durante las horas de oficina y en los centros de trabajo de asuntos ajenos a sus propias funciones.
- e) Dormir durante la jornada de trabajo.
- f) Presentarse al trabajo o desempeñar una tarea bajo la influencia de cualquier bebida alcohólica, estupefaciente o sustancia restringida, o ingerir alguna mientras se encuentre en las instalaciones de la Empresa.

Art. 22° La Empresa, puede otorgar beneficios para mejorar las remuneraciones y las condiciones de trabajo de sus servidores, teniendo en consideración la disponibilidad presupuestal, el rendimiento personal, así como los dispositivos legales vigentes.

CAPÍTULO 7:

REMUNERACIONES

Art. 23° Para percibir la remuneración, el trabajador debe haber cumplido con la obligación de trabajar efectivamente. Las horas o los días no laborados por causas imputables a aquél no dan derecho al pago salvo los casos expresamente previstos en la ley.

Art. 24° Corresponde a la Empresa, determinar su política salarial, diseñar y administrar sus sistemas de remuneraciones y beneficios adicionales.

Las remuneraciones básicas se fijan de acuerdo con la política salarial de la Empresa para cada uno de los niveles. Al trabajador se le retribuye económicamente de acuerdo con su nivel ocupacional y a su rendimiento. Dos o más trabajadores que realicen funciones similares necesariamente no recibirán la misma remuneración, la Empresa actuará en base a criterios de competencias técnicas, cumplimiento de objetivos, calificación, experiencia, entre otros.

Art. 25° La Empresa puede otorgar al personal bonificaciones y/o montos adicionales de acuerdo con el desempeño o al cargo.

Art. 26° La Empresa procede a efectuar descuentos sobre las remuneraciones del personal en los casos siguientes:

- a) Faltas injustificadas.
- b) Tardanzas injustificadas.
- c) Cuando el personal abandone injustificadamente el centro de trabajo, antes de terminar la jornada establecida, en cuyo caso se descontará las horas dejadas de laborar.

CONCLUSIONES

- Se describió el proceso de selección de personal en la empresa Soluciones Globales Empresariales EIRL, que normalmente inicia con el requerimiento de personal, en seguida se realiza la publicación de un anuncio en una página de internet que es computrabajo, luego de ello el administrador recibe los expedientes y verifica la experiencia y estudios de los postulantes con una simple mirada a los documentos presentados, en seguida llama a los que considera que cumplen con los requisitos a una entrevista personal con él y finalmente procede a la contratación del nuevo trabajador. Verificando que tiene muchas carencias; las dimensiones con los más bajos calificativos fueron la realización de pruebas y las entrevistas y en las cuales debemos de poner mayor énfasis para llegar a tener un adecuado proceso de selección de personal en la empresa.
- Se analizó estadísticamente el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa Soluciones Globales Empresariales EIRL, llegando a la conclusión de que las dimensiones con el calificativo más bajo son la productividad con un 34% y la capacidad para la solución de problemas con un 37% por lo que debemos mejorar estos resultados incorporando al personal idóneo para el cargo, con todas las habilidades y capacidades para que puedan realizar un desempeño adecuado.
- Se analizó el proceso de selección de personal, y se determinó estadísticamente el grado de incidencia sobre el desempeño laboral, en la empresa Soluciones Globales Empresariales EIRL. Los resultados de chi cuadrado confirman la incidencia con una confiabilidad del 95 por ciento, en la tabla de la distribución chi-cuadrado con 4 grados de libertad $((r-1)(c-1)=(3-1)(3-1)=4)$ se obtiene un valor tabular o teórico de 9.49, por lo tanto la estadística de trabajo $T = 80.0$ cae en la zona de rechazo de la hipótesis nula, es decir se rechaza H_0 de que No existe relación o dependencia entre el Desempeño Laboral y el Proceso de selección de personal en la empresa. y se acepta la H_1 : Existe relación o asociación (correlación) entre el Desempeño Laboral y el Proceso de selección de personal en la empresa. Asimismo, el $p\text{-value} = 0.0000$. (menor al valor alfa $= \alpha = 0.05$) que corrobora la decisión tomada.

- Se diseñó una propuesta integral para mejorar el proceso de selección de personal de la empresa Soluciones Globales Empresariales EIRL con los pasos adecuados a seguir en el proceso, con los responsables de cada etapa, los tiempos de ejecución para realizar una adecuada selección de personal y principalmente con toda la transparencia que se requiere en este tipo de procesos.

RECOMENDACIONES

- Se sugiere al administrador implementar la propuesta metodológica presentada en el presente estudio para llegar a tener un adecuado proceso de selección de personal en la empresa Soluciones Globales Empresariales EIRL, ya que con esta implementación podremos estar seguros de que se incorporará a la empresa al personal más calificado para realizar un trabajo óptimo.
- Se recomienda al administrador revisar como mínimo una vez al año la descripción de puestos y modificar si es necesario el manual de funciones ya que las actividades requeridas van cambiando de acuerdo a los cambios realizados por Telefónica del Perú.
- Realizar por parte del supervisor una evaluación del desempeño laboral general de los trabajadores como mínimo cada seis meses, para verificar que se está contando con el personal idóneo y con todas las capacidades, habilidades y aptitudes necesarias para realizar su trabajo de la manera más eficiente y eficaz.
- Realizar por parte del encargado de selección de personal entrevistas de trabajo implementando preguntas para obtener información personal, familiar y actitudinal de los candidatos al puesto de trabajo (ya que la empresa se dedica a brindar servicio), y dedicarle a la entrevista de trabajo un mayor tiempo para poder indagar en los temas de interés.
- Informar al candidato en el momento de hacer el proceso de selección, sobre las responsabilidades del puesto de trabajo, el nivel de estrés al que será sometido, horarios y salario desde la entrevista inicial, para que el candidato se encuentre consciente de las condiciones de trabajo y la persona que se encuentre a cargo de la selección pueda ver el nivel de interés laboral del candidato.
- Se recomienda a la empresa Soluciones Globales Empresariales EIRL que para captar a profesionales eficientes y eficaces que demuestren verdadero compromiso organizacional, debe preocuparse en brindar mayores capacitaciones, beneficios y línea de carrera a sus colaboradores.

LISTA DE REFERENCIAS

- Alvin, T. (1979). *"La Tercera Ola"*, Colombia: Bogotá. Plaza & Janes S.A. Editores.
- Alles, M. (2005). *Diccionario de comportamientos Gestión por Competencias*. Argentina: Granica
- Alles, M. (2006). *Selección por Competencias*. Argentina: Granica
- Alles, M. (2008). *"Desempeño por Competencias evaluación de 360"*. Argentina: Granica
- Alles, M. (2016). *"Selección por Competencias"*. 2da. Edición. Argentina: Granica
- Arévalo, Jaime. (2013). *"Diseño de un proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personas para la administración del talento humano de la compañía cuenca Bottling Company (CBC)"*. Ecuador: Cuenca.
- Barrios Piñeyra Valeria. (2011). *Motivación en recursos humanos, capacitación, atención al cliente y servicio*. Argentina: Buenos Aires.
- Bateman y Snell. (2009). *Administración Liderazgo y Colaboración en un Mundo Competitivo* (Octava). México: McGraw Hill.
- Bedoya, E. (2003). *La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas*. Perú: San Marcos.
- Chaves Ulate, Gilberth Jesús. (2013). *"Propuesta de un Sistema para la Selección, Capacitación y Evaluación de la Fuerza de Ventas del Laboratorio Sanofi Pasteur"*. Costa Rica: Ciudad Universitaria "Rodrigo Facio"
- Chiavenato, I. (2000). *"Administración de Recursos Humanos"* 5ta Edición. México: McGraw Hill
- Chiavenato, I. (2007). *"Administración de recursos humanos -El capital humano de las Organizaciones"* 8va Edición. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *"Administración de Recursos Humanos"*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *"Gestión del Talento Humano"*. México: McGraw Hill.

- Chiavenato, I. (2006). *"Introducción a la Teoría General de la Administración"*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *"Teoría General de la Administración"*. 8va Edición. México: McGraw Hill.
- Darren, P. (2003). *SPSS for Windows*. 4 ta. Edición. Estados Unidos: Boston.
- Darwin, M. (2005). *"Gestión de Recursos Humanos"*. 2da. Edición. Perú: Trujillo.
- Gary, D. (2009). *"Administración de Recursos Humanos"*. 11 va Edición. México: Prentice Hall
- Hernández, R. (2014). *"Metodología de la Investigación"*. 6ta. Edición. México: McGraw Hill.
- Leal Rangel Elias Ramón. (1998). *"Análisis comparativo de métodos de reclutamiento y selección de personal"*. México: San Nicolás de los Garza
- Romo Pedroza Lucía. (2007). *La selección de personal: Una propuesta de mejora al proceso de selección de personal administrativo en la Universidad autónoma de Aguascalientes*. México: Aguascalientes
- Torres Anaya, Mayerling. (2011). *Políticas de la empresa y manual de contratación y selección de personal*. México: Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.
- Vallejo Salinas Jaime. (1996). *"El proceso de reclutamiento y selección de recursos humanos"*. México: San Nicolás de los Garza
- Vaca Ulloa Paola. (2014). *"Investigación de las prácticas de Selección de personal y de Evaluación del desempeño en un grupo de empresas de la ciudad de Quito"*. Ecuador: Quito
- Valderrama, S y León, L. (2009). *"Técnicas e Instrumentos para la obtención de datos en la Investigación Científica"*. 1ra. Edición. Perú: Lima. San Marcos

Zayas Agüero, P.M.: Breve esbozo histórico del proceso de selección de personal, en
Contribuciones a las Ciencias Sociales, octubre 2010.
www.eumed.net/rev/cccss/10/

APÉNDICES Y ANEXOS

Anexo 1.

Instrumento de recolección de información, para la variable Selección de Personal:

Los instrumentos que utilizaremos para la recolección de información será:

Técnica: Una Entrevista y como Instrumento: Un Cuestionario, la entrevista la realizamos al encargado de la selección de personal en la empresa Soluciones Globales Empresariales para que nos dé toda la información de cómo se viene realizando el proceso de selección de personal.

El presente cuestionario se aplicó a todos los trabajadores que pasaron por el proceso de selección de personal en la empresa Soluciones Globales Empresariales EIRL.

CUESTIONARIO 1: PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

A continuación se presentan una serie de preguntas, elaboradas con el propósito de caracterizar el Proceso de selección de personal de los trabajadores de la empresa “SOLUCIONES GLOBALES EMPRESARIALES EIRL” de la ciudad de Cajamarca – 2016

Lea cuidadosamente cada una de las preguntas del cuestionario y piense: ¿Qué tan acorde es la frase con las practicas aplicadas por la empresa en el proceso de selección de personal? Marque con una X la respuesta que crea conveniente, antes de responder reflexione y conteste con sinceridad.

Agradecemos su participación

Anexo 2.

Instrumento de validación del Desempeño Laboral:

Enunciado	Alternativas				
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. Conocía Ud. El perfil de puesto requerido para su cargo cuando postuló a la empresa "Soluciones Globales Empresariales EIRL"?					
2. Considera Ud. que se designó un responsable exclusivo para llevar a cabo su proceso de selección de personal en la empresa "Soluciones Globales Empresariales EIRL"?					
3. Considera Ud. que el responsable del proceso de selección de personal se designó de acuerdo a su experiencia e idoneidad en la empresa "Soluciones Globales Empresariales EIRL"?					
4. Considera Ud. que la publicación del concurso de selección se realizó al interior de la empresa "Soluciones Globales Empresariales EIRL"?					
5. Considera Ud. que la publicación del concurso de selección se realizó de manera externa a la empresa "Soluciones Globales Empresariales EIRL"?					
6. Considera Ud. que la publicación del concurso de selección se realizó tanto dentro como fuera de la empresa "Soluciones Globales Empresariales EIRL"?					
7. Considera Ud. que la recepción de expedientes se realizó según un cronograma definido por la empresa "Soluciones Globales Empresariales EIRL"?					
8. Considera Ud. que en la empresa se evaluó adecuadamente su CV en comparación al perfil requerido en la empresa "Soluciones Globales Empresariales EIRL"?					
9. En su proceso de selección realizaron la verificación de sus antecedentes y referencias personales?					
10. Considera Ud. que en la empresa "Soluciones Globales Empresariales EIRL" se le dio a conocer oportunamente la relación de postulantes aptos para el puesto en la empresa?					
11. Le realizaron alguna entrevista personal durante su proceso de selección en la empresa "Soluciones Globales Empresariales EIRL"?					
12. Le realizaron alguna prueba de conocimientos durante su proceso de selección en la empresa "Soluciones Globales Empresariales EIRL"?					
13. Le realizaron alguna prueba de capacidades y actitudes durante su proceso de selección en la empresa "Soluciones Globales Empresariales EIRL"?					
14. Le realizaron alguna prueba psicológica durante su proceso de selección en la empresa "Soluciones Globales Empresariales EIRL"?					
15. Considera Ud. que en el periodo de prueba en la empresa "Soluciones Globales Empresariales EIRL" le dieron las instrucciones específicas para realizar bien su trabajo?					
16. Considera que en el periodo de prueba verificaron adecuadamente su grado de desenvolvimiento en el puesto?					
17. Considera que en la empresa "Soluciones Globales Empresariales EIRL" se realiza un adecuado proceso de inducción al nuevo trabajador?					

El instrumento que utilizamos para la validación del desempeño laboral fue un cuestionario, que fue llenado por el supervisor de ventas según el desempeño de cada uno de sus vendedores y con el cuál obtuvimos la información necesaria para evaluar el

desempeño laboral de cada uno de ellos en la empresa “Soluciones Globales Empresariales EIRL”

El presente cuestionario tiene toda la información necesaria para medir el desempeño laboral de cada uno de sus vendedores, para su posterior evaluación grupal y con esto poder medir el desempeño laboral de cada uno de los vendedores de la empresa “Soluciones Globales Empresariales EIRL”

CUESTIONARIO 2: DESEMPEÑO LABORAL

A continuación se presentan una serie de preguntas, elaboradas con el propósito de determinar el desempeño laboral de los trabajadores en el área de ventas de la empresa “SOLUCIONES GLOBALES EMPRESARIALES EIRL” de la ciudad de Cajamarca – 2016, el cual será llenado por el supervisor del área.

Lea cuidadosamente cada una de las preguntas del cuestionario y piense: ¿Qué tan acorde es la frase con el desempeño laboral realizado por el trabajador en el periodo de enero a noviembre del 2016? Marque con una X la respuesta que crea conveniente, antes de responder reflexione y conteste con sinceridad.

Agradecemos su participación

Enunciado	Alternativas				
	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Muy pocas veces	Nunca
1. ¿En el proceso de venta, el vendedor realiza la atención al cliente en los tiempos establecidos por la empresa “Soluciones Globales Empresariales EIRL”?					
2. ¿El vendedor realiza la entrega de contratos oportunamente al área correspondiente de la empresa “Soluciones Globales Empresariales EIRL”?					
3. ¿El vendedor realiza el proceso de ventas adecuadamente y con los estándares establecidos por la empresa “Soluciones Globales Empresariales EIRL”?					
4. ¿El vendedor brinda la información y asesoramiento necesario al cliente?					
5. ¿El vendedor tiene a la mano toda la información necesaria sobre el producto que ofrece?					
6. ¿El vendedor tiene la información necesaria sobre el producto que ofrece de forma ordenada?					
7. ¿El vendedor demuestra interés por el trabajo que realiza dentro de la empresa “Soluciones Globales Empresariales EIRL”?					
8. ¿El vendedor demuestra esfuerzo por el cumplimiento de sus objetivos?					
9. ¿El vendedor demuestra disposición para aprovechar las oportunidades que se presentan en el mercado?					
10. ¿El vendedor aporta con ideas nuevas que pueden mejorar la calidad del trabajo?					
11. ¿El vendedor se preocupa por la satisfacción del cliente?					
12. ¿El vendedor se preocupa por la mejora continua en su trabajo?					
13. ¿El vendedor cumple con las cuotas establecidas por la empresa “Soluciones Globales Empresariales EIRL”?					
14. ¿El vendedor logra tener a los clientes satisfechos en cada venta?					
15. ¿El vendedor logra ser persuasivo con los clientes?					
16. ¿El vendedor logra manejar situaciones tensas cuando se presentan éstas?					
17. ¿El vendedor tiene la facilidad de adecuarse a nuevas metodologías de trabajo dadas dentro de la empresa “Soluciones Globales Empresariales EIRL”?					
18. ¿El vendedor tiene la capacidad de asimilar con rapidez los nuevos conocimientos dados en la empresa “Soluciones Globales Empresariales EIRL”?					