



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

“PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL Y SU
RELACION CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN
LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LA
ENCAÑADA, CAJAMARCA – 2018”

Trabajo de investigación para optar al grado de:

Bachiller en Administración

Autor:

Andrea Elusdina Huamán Aguilar

Asesor:

MBA. Roberto Arribasplata Lozano

Cajamarca - Perú

2018

DEDICATORIA

A mi querida hija, porque es el regalo más hermoso que la vida me ha dado y mi fortaleza para seguir logrando grandes metas en mi vida.

A mis padres por su apoyo incondicional, sus sabios consejos y enseñanzas lograron inculcarme valores, principios y hacer de mí una persona de bien.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por ser mi guía y fortaleza en todas mis decisiones y por darme fuerzas para saber superar los momentos difíciles de mi vida.

Agradezco a mis padres y a mi hija por su paciencia y apoyo, por la confianza que me tienen y estoy completamente orgullosa de no defraudarlos.

Tabla de contenidos

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO	3
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA	40
CAPÍTULO III: RESULTADOS	42
CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	69
REFERENCIAS	70
ANEXOS	71

RESUMEN

El proceso de selección de personal se relaciona directamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de la Encañada – 2018, ya que contratar un personal sin la experiencia adecuada para un puesto de trabajo, en donde dicho personal vaya a aprender, retrasa el trabajo y muchas veces no se cumplen metas.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática:

Desde la apertura de una nueva organización ya sea pública o privada, se presentan problemas diversos en el proceso de selección de personal ya que esta implica en el desempeño laboral del trabajador por ende en el crecimiento o decrecimiento de la organización.

Hoy en día a nivel internacional los procesos de selección de personal son cada vez más complejos que requieren especificaciones más detalladas que guarden relación entre las especificaciones del puesto con las habilidades del postulante, tomando así la oficina de recursos humanos un papel muy importante en el proceso de selección de personal, ya que de ello dependerá la eficiencia del trabajador contratado. Mondy (2010) afirma "hay muchas maneras de mejorar la productividad, pero ninguna de ellas es más poderosa que tomar una decisión correcta de contratación. Una empresa que selecciona empleados de alta calidad cosecha beneficios sustanciales" (p. 158). Según lo estudiado por el autor Mexicano el proceso de selección de personal es vital para la cosecha de buenos resultados de la empresa ya sea grande o pequeña, pública o privada.

Si todas las personas fueran iguales y tuvieran las mismas condiciones individuales para aprender y trabajar, podríamos olvidarnos de la selección de personal. Pero la variabilidad humana es enorme: por las diferencias particulares tanto en el plano físico (estatura, peso, complexión, fuerza, agudeza visual y auditiva, resistencia a la fatiga, etc.) como en el psicológico (Temperamento, carácter, inteligencia, aptitudes, habilidades mentales, etc.), las personas se comportan, perciben situaciones y se desempeñan de manera diferente (con mayor o menor éxito) en las organizaciones. Las personas difieren tanto en la capacidad para aprender una tarea como en la manera de realizarla una vez aprendida. (Chiavenato. 2009, p. 129).

A lo largo del tiempo se ven un sin número de estrategias que las empresas ejecutan al momento de contratar su personal con el fin de que el personal seleccionado sea el mejor, tomando en cuenta que el ser humano es único y su reacción a tal estrategia puede ser favorable o desfavorable, es por tal razón que la estrategia de proceso de selección debe ser llevada a cabo con mucha cautela. Mesones, C., (2012), manifiesta que las causas de un inadecuado proceso de selección de personal presentan diferencias entre empresas grandes y pequeñas empresas, debido a que sus modelos de negocio tienen un enfoque distinto y por consiguiente el rendimiento de los trabajadores varía según su capacidad operativa.

Salazar (2011). La selección del personal es de vital importancia en toda la organización, de tal manera que el recurso humano se desempeñe de manera eficaz y eficiente en su puesto de trabajo sobre esto se puede decir: el proceso de selección del personal en gran parte de empresas de Guatemala en los departamentos administrativos prácticamente no existe, debido a que tiene un déficit en el proceso de realización del reclutamiento actual así, a no tener un procedimiento o sistema eficiente. La selección de personal que realiza el departamento de recursos humanos no es de forma objetiva, lo realiza una persona que siempre busca la concordancia con las ideas del encargado y no con el perfil adecuado a la necesidad de dicha institución y el recurso humano que se dispone para cada puesto de trabajo se instala por recomendaciones.

En el Perú, las empresas enfrentan muchos problemas en el proceso de selección de personal ya sea por ahorrar en los gastos de mano de obra o por contratar personas recomendadas por el dueño o por los gerentes. Pérez (2013), nos dice que los problemas que en la actualidad preocupan a las empresas es la mala selección del personal por ejemplo tenemos en la distribuidora de productos Coca-Cola, según la entrevista realizada al dueño es que existe desorden en la rutina del trabajo diario que se realiza, por causa de una inadecuada selección de personal, que es área esencial para atraer y escoger al personal idóneo y/o adecuado para el puesto de trabajo. También a esto se suma la desmotivación que existe por parte del personal de ventas, reparto y choferes de las ciudades de Chiclayo, Olmos, Cajamarca, Piura, Sullana y Chulucanas, donde opera la distribuidora.

En nuestro país las empresas grandes o pequeñas tienen dificultades en encontrar el personal capacitado que se ajuste a lo que ellos están solicitando. El primer Vicepresidente de la Sociedad Nacional de Industrias (SNI) Luis Salazar, asegura que “el 77% de las empresas tienen problemas para contratar personal técnico calificado, especialmente para cubrir los puestos de operario técnico y jefe de unidad., porque ellas carecen de preparación”. Los postulantes aspirantes a un puesto de trabajo por lo general trabajan y estudian al mismo tiempo con la finalidad de ocupar un mejor puesto, lo que le impide desarrollarse con cabalidad en su actual puesto de trabajo.

En la ciudad de Cajamarca, no existe un mercado laboral amplio. Guerra (2006) al dar contribuciones para una visión del desarrollo de Cajamarca nos dice que el Departamento de Cajamarca tiene una estructura productiva basada en el sector agropecuario y el sector minero, sectores que no permiten generar rápido crecimiento del empleo productivo a niveles similares del crecimiento poblacional; debido a que la minería es una actividad de enclave y la agricultura tiene un carácter tradicional, con baja tecnología y predominancia del minifundio, y carece de diversificación productiva. La industria manufactura es muy incipiente con un peso relativo poco significativo en la economía.

En la mayoría las entidades públicas de Cajamarca no se desarrollan procesos de selección de personal ya que muchos del personal contratado son personas recomendadas por los gerentes de la entidad. Guillen (2017). Solo una municipalidad elaboro expediente para atención de emergencia. Andina agencia peruana de noticias. “Probablemente las municipalidades no cuenten con el personal técnico necesario y el área de asesoría jurídica desconoce las normas legales como la declaratoria de emergencia para Cajamarca, que está vigente desde el 14 de noviembre”. El funcionario reiteró que “Los municipios deben contar con personal que conozca sobre prevención, reconstrucción, gestión del riesgo de desastre, etc.; que permita elaborar expedientes y acceder al Fondo para Intervención ante la Ocurrencia de Desastres Naturales (Fondes)”. Tenemos conocimiento que nuestro departamento cuenta con 12 municipalidades Distritales y solo una haya realizado el expediente

para la atención de emergencias es una ineficiencia o incapacidad del personal contratado de cada una de ellas.

En Cajamarca pocas son las empresas dedicadas a la medición de la productividad pese a que esta es una labor muy importante. Álvarez (2017) La Republica. Corte de Justicia de Cajamarca controlara producción de empleados. El presidente de la Corte Superior de Justicia, indico que la Corte Superior de Justicia de Cajamarca iniciará la implementación de la "Hoja de control de productividad", para potenciar la eficacia, celeridad y transparencia de los procesos que se tramitan en los órganos jurisdiccionales del distrito judicial. Con esto se busca optimizar la producción jurisdiccional y la necesidad de controlar la equitativa distribución de la carga laboral en todas las dependencias jurisdiccionales, así como en las administrativas. Esta herramienta informática también se pondrá en operación en las salas y juzgados de las provincias de Chota, seguidamente los juzgados de Bambamarca, San Miguel, Santa Cruz y progresivamente en los órganos jurisdiccionales de las provincias del distrito judicial.

En la actualidad en la Municipalidad Distrital de la Encañada, en el área de Recursos Humanos no se tiene una metodología o sistema de medición de la productividad del personal en todas las áreas que conforman la administración Municipal.

1.2. Marco Teórico.

1.2.1. Antecedentes:

Herrera (2014) en su tesis titulada, "El proceso de reclutamiento y selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo del GADMP gobierno autónomo descentralizado del municipio de Pujilí", para optar el grado académico de licenciado en administración, la investigación desarrollada tiene el propósito de dar a conocer la relación que tiene la variable proceso de reclutamiento y selección de personal aplicada a los funcionarios del GADM Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad de Pujilí ante la variable desempeño laboral, variable proyectiva del cumplimiento de objetivos y metas institucionales; la

investigación se aplica a todos los colaboradores administrativos de la Institución, es decir, a una población total de 92 funcionarios.

El rendimiento laboral en la empresa no es el apropiado, el personal que no se siente preparado y con la capacidad suficiente trabaja en un ambiente tenso y con mucha presión, lo cual ocasiona que no se sientan cómodos en su puesto de trabajo y sin ganas de superarse, a diferencia de los que conocen lo que deben realizar, demostrando así su eficiencia en el trabajo y comprometimiento con ella.

Cojulún (2011), en su tesis titulada: Competencias laborales como base para la selección de personal" (Estudio realizado en la empresa Piolino de Retalhuleu), para optar el grado académico de Licenciada en Administración, el objetivo principal fue determinar la importancia de las competencias laborales como base para la selección de personal. Los instrumentos que se utilizaron fueron una entrevista dirigida y un cuestionario con escala de Likert, que se aplicaron a los tres altos mandos de la sucursal que conforman el total de la muestra. Las empresas de hoy necesitan contar con personal que demuestre ser capaz de ejecutar su trabajo eficientemente, que tenga los conocimientos teóricos, pero que además tenga la capacidad de lograr un objetivo o resultado en un contexto dado. Concluyen que las organizaciones para competir exitosamente, deben ver al entrenamiento de su fuerza laboral, en donde el individuo asuma una mayor responsabilidad por su propio desarrollo, convirtiéndose en actor de su proceso de aprendizaje y de la definición de sus propias necesidades en función de los requerimientos de su cargo dentro de las organizaciones.

León A. (2012) en su tesis "Proceso de selección de Personal para las Pymes de la Construcción en el distrito Pueblo Libre, Lima", donde la autora aplicó una investigación de tipo analítica no propositiva llegando a la siguiente conclusión: el proceso de selección de personal consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto de la vacante. La función del administrador de recursos humanos consiste en ayudar a la organización a identificar el candidato que mejor se adecuó a las necesidades generales de la organización y el puesto a ocupar.

Escayo (2016) en la ciudad de Tomaykichwa -Ambo – Huánuco, en una tesis de pregrado, titulada Proceso de selección del personal y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa, nos dice que el presente trabajo de investigación en su contexto general, detalla un problema de los aspectos relacionados al proceso de selección del personal y al desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa-Ambo-Huánuco, con la finalidad de mejorar el desempeño de los trabajadores y así sirva de guía a la actual gestión y a las próximas gestiones de la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa, de ese modo realizar un buen proceso de selección y obtener personal calificado buscando incrementar su desempeño laboral. La investigación ha tenido como objetivo determinar la relación del proceso de selección del personal en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa. De acuerdo a los resultados obtenidos la mayoría de los trabajadores nos mencionan que las dimensiones del proceso de selección tienen una relación positiva con el desempeño laboral de los trabajadores. De esa manera se llega a la conclusión que el proceso de selección de personal es una variable muy importante para mejorar el desempeño laboral en los trabajadores.

1.2.2. Bases Teóricas:

El proceso de reclutamiento.

Chiavenato (2009), El reclutamiento implica un proceso que varía de acuerdo con la organización. En muchas organizaciones el inicio del proceso de reclutamiento depende de una decisión de línea. En otras palabras, el departamento de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad al respecto sin que el departamento en el que se encuentre la vacante haya tomado la decisión correspondiente. Como el reclutamiento es una función de staff sus medidas dependen de una decisión de línea que se oficializa con una especie de orden de servicio generalmente denominada requisición de empleo o requisición de personal.

Se trata de un documento que llena y firma la persona responsable de cubrir alguna vacante en su departamento o división. Los elementos del documento dependen del grado de complejidad en el área de RH: cuanto mayor sea la complejidad, más detalles debe llenar en el documento el responsable del departamento emisor.

Medios de reclutamiento.

Chiavenato (2009), Se trata de un documento que llena y firma la persona responsable de cubrir alguna vacante en su departamento o división. Los elementos del documento dependen del grado de complejidad en el área de RH: cuanto mayor sea la complejidad, más detalles debe llenar en el documento el responsable del departamento emisor.

Reclutamiento Interno:

Chiavenato (2009), El reclutamiento interno ocurre cuando la empresa trata de llenar una determinada vacante mediante el reacomodo de sus empleados, con ascensos (movimiento vertical) o transferencias (movimiento horizontal), o transferencias con ascensos (movimiento diagonal). El reclutamiento interno implica:

- Transferencia.
- Ascenso.
- Transferencia con ascenso.
- Programas de desarrollo de personal.
- Planes de carrera para el personal.

Ventajas del reclutamiento interno:

Chiavenato (2009), El reclutamiento interno es un procedimiento o movilización interna de recursos humanos. Las ventajas principales del reclutamiento interno son:

- Es más económico: evita gastos en anuncios de periódicos u honorarios a empresas de reclutamiento, costos de atención a candidatos, de admisión, gastos de integración del nuevo candidato, etcétera.
- Es más rápido: evita las demoras frecuentes del reclutamiento externo, la espera del día en que se publique el anuncio en el periódico, la espera a que lleguen los candidatos, la posibilidad de que el candidato elegido tenga que

trabajar en su actual empleo durante un periodo previo a su separación y la demora natural del propio proceso de ingreso, entre otras tardanzas.

- Presenta un índice mayor de validez y de seguridad: ya se conoce al candidato, ya se le evaluó durante un tiempo y sometió a la valoración de los jefes; la mayoría de las veces no necesita un periodo experimental ni de integración e inducción en la organización, ni de verificación de datos personales. El margen de error es pequeño debido al volumen de información de la empresa sobre los empleados.
- Es una fuente poderosa de motivación para los empleados: vislumbran la posibilidad de crecimiento dentro de la organización gracias a las oportunidades de ascensos. Cuando la empresa desarrolla una política congruente de reclutamiento interno, ésta estimula en su personal la actitud de mejoramiento constante y de auto evaluación, con objeto de aprovechar las oportunidades o incluso de crearlas.
- Aprovecha las inversiones de la empresa en la capacitación del personal: esto es útil cuando el empleado llega a ocupar puestos más elevados y complejos.
- Desarrolla un saludable espíritu de competencia entre el personal: los empleados están conscientes de las oportunidades que se presentan a quienes demuestran aptitudes para merecerlas.

Desventajas del reclutamiento interno:

Chiavenato (2009), sin embargo, el reclutamiento interno presenta algunas desventajas:

- Exige que los nuevos empleados tengan cierto potencial de desarrollo para ascender a un nivel superior al del puesto al que ingresan, además de motivación suficiente para llegar ahí. Si la organización no ofrece oportunidades de crecimiento en el momento adecuado, corre el riesgo de frustrar las ambiciones de sus empleados, lo que tendrá como consecuencia la apatía, el desinterés o la separación de la organización para encontrar oportunidades fuera de ella.

- Puede generar conflicto de intereses, pues, al ofrecer la oportunidad de crecimiento, crea una actitud negativa en los empleados que no son contemplados. Cuando se trata de jefaturas que no conseguirán ascender en la organización o no tienen potencial de desarrollo, éstas pasan a ocupar los puestos subalternos con personal de potencial limitado para evitar la futura competencia por las nuevas oportunidades. O sofocan el desempeño y las aspiraciones de los subordinados que en el futuro podrían superarlos.
- Cuando se administra incorrectamente, se puede llegar a una situación que Lawrence Peter denomina "principio de Peter": al promover continuamente a sus empleados, la empresa los eleva hasta el nivel en el que demuestran su máximo de incompetencia. Así, en la medida en que el empleado demuestra competencia en un puesto, la organización lo asciende hasta que llega a uno en que se muestra incompetente.
- Cuando se realúa continuamente, lleva a los empleados a limitarse cada vez más a las políticas y estrategias de la organización. Esto los lleva a perder creatividad y actitud de innovación. Las personas razonan y piensan sólo dentro de los patrones de la cultura organizacional,
- No se puede hacer en términos globales en toda la organización. La idea de que cuando el presidente se separa, la organización puede tomar a un oficinista aprendiz y promover a todo mundo ya fue enterrada hace mucho. Eso provoca una descapitalización del capital humano: la organización pierde un presidente y obtiene un oficinista aprendiz novato e inexperto. Para no dañar el patrimonio humano, el reclutamiento interno debe realizarse en la medida en que los candidatos internos tengan condiciones para igualar a los candidatos externos.

Reclutamiento Externo:

El reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas ajenas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide en candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones, mediante una o más de las técnicas de reclutamiento siguientes:

- Archivos de candidatos que se presentaron espontáneamente o en reclutamientos anteriores.
- Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
- Contactos con sindicatos o asociaciones de profesionales.
- Contactos con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas y centros de vinculación empresa-escuela.
- Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas.
- Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- Anuncios en periódicos y revistas.
- Agencias de colocación o empleo.
- Viajes de reclutamiento en otras localidades.
- Reclutamiento por internet.

Ventajas del reclutamiento externo:

Chiavenato (2009), el reclutamiento externo ofrece las ventajas siguientes:

- Lleva "sangre" y experiencia fresca a la organización: la entrada de recursos humanos ocasiona una importación de ideas novedosas, con diferentes enfoques a los problemas internos de la organización y, casi siempre, una revisión de la manera en la que los asuntos se conducen dentro de ella. Mediante el reclutamiento externo, la organización se mantiene actualizada respecto del ambiente externo y de lo que ocurre en otras empresas.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización: sobre todo cuando la política es admitir personal de categoría igual o mayor a la que existe en la empresa.
- Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal de otras empresas o de los mismos candidatos: eso no significa que la empresa deje de hacerlas, sino que aprovecha de inmediato la ganancia de las inversiones ajenas. Por esta razón, muchas empresas prefieren el reclutamiento externo, además de pagar salarios más elevados, para evitar los gastos adicionales de la capacitación y desarrollo, con lo que obtienen resultados de desempeño en el corto plazo.

Desventajas del reclutamiento externo:

Chiavenato (2009), de igual forma, el reclutamiento externo presenta algunas desventajas:

- Por lo general es más tardado que el reclutamiento interno: el tiempo que se invierte en la elección y puesta en marcha de las técnicas más adecuadas para influir en las fuentes de reclutamiento (atracción y presentación de candidatos, recepción y selección inicial, desarrollo de la selección, exámenes médicos, documentación, liberación del candidato del empleo anterior e ingreso) no es breve. Cuanto más elevado es el nivel del puesto, tanto más extenso será el periodo, y la empresa debe prever con mayor anticipación la emisión de la requisición de empleo a fin de no presionar el reclutamiento por los factores de tiempo y urgencia en la obtención del candidato.
- Es más caro y exige inversiones y gastos inmediatos: se pagan anuncios en periódicos, honorarios de agendas de reclutamiento, gastos operativos relativos a salarios y prestaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, formularios, etcétera.
- En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno: los candidatos externos son desconocidos, tienen orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no puede verificar y confirmar con exactitud. A pesar de las técnicas de selección o de predicción, las empresas aceptan al personal con un contrato por un periodo experimental o de prueba debido a la inseguridad del proceso.
- Puede provocar barreras internas: cuando se monopolizan las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa, esto puede frustrar al personal que ve barreras para su crecimiento profesional, las cuales escapan a su control. Los empleados pueden percibir el monopolio del reclutamiento externo como una política de deslealtad de la empresa en relación con su personal.
- Suele afectar a la política salarial de la empresa: asimismo, puede influir en los niveles salariales internos, en especial cuando la oferta y la demanda de recursos humanos no están en equilibrio.

Chiavenato (2009), el subsistema de provisión de recursos humanos se dedica al reclutamiento y selección de personal. La organización, como sistema abierto, interactúa con el mercado de recursos humanos y sufre profundas influencias del mercado de trabajo. Los mecanismos de oferta y demanda de esos mercados tienen repercusiones tanto para los candidatos como para las organizaciones que actúan en ellos. Además, como sistemas abiertos, las organizaciones se caracterizan por la rotación de personal (cuyas causas pueden ser internas o externas), que impone costos primarios y secundarios a la organización. El ausentismo constituye otro factor de incertidumbre e imprevisibilidad para las organizaciones.

Contreras y Álvarez, (2008), definen el reclutamiento de candidatos como la etapa inicial del proceso de obtención de personas que da paso a la selección y posterior contratación e integración de los individuos a las organizaciones. Incluye "todas las actividades y prácticas llevadas a cabo por la organización, con el objetivo principal de identificar y atraer a empleados potenciales". En definitiva, la finalidad del reclutamiento es cualitativa y cuantitativa, ya que interesa no sólo el número sino también la calidad del recurso.

El reclutador debe operar en el marco de presupuestos que por lo común son poco flexibles. El costo de identificar y atraer candidatos puede en ocasiones ser considerable para la organización, a menos que se cuente con un sistema de selección y reclutamiento debidamente sustentado.

Selección de personal.

Chiavenato (2009), la selección de personal forma parte del proceso de provisión de recursos humanos, y es el paso que sigue al reclutamiento. El reclutamiento y la selección de recursos humanos deben considerarse dos fases de un mismo proceso: el ingreso de recursos humanos a la organización. Si el reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamar la atención, de incrementar la entrada y, por tanto, una actividad positiva de invitación, la selección es una actividad de

oposición, de elección, de escoger y decidir, de clasificación, de filtrar la entrada y, por tanto, de restringirla.

Chiavenato (2009), mientras en la tarea de reclutamiento se trata de atraer con selectividad mediante varias técnicas de comunicación a los candidatos con los requerimientos mínimos para el puesto vacante, en la selección la tarea básica es escoger, entre los candidatos reclutados, a los que tengan las probabilidades de adecuarse al puesto y desempeñarlo bien. Así, el objetivo básico del reclutamiento es abastecer al proceso de selección de su materia prima: candidatos. El propósito principal de la selección es escoger y clasificar a los candidatos adecuados para las necesidades de la organización.

Chiavenato (2009), la selección consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado. En otras palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. Desde este punto de vista, la selección pretende solucionar dos problemas básicos:

1. Adecuación de la persona al trabajo.
2. Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.

Sin embargo, hoy las organizaciones abandonan sus características burocráticas en favor de nuevos formatos de organización del trabajo. Los departamentos y puestos son reminiscencias del viejo modelo burocrático, y se les sustituye por unidades de negocios y equipos. Así, no siempre es el puesto el elemento básico de partida para elegir a los candidatos (Chiavenato, 2009, p 144).

Blasco, (2004) Aunque las prácticas de reclutamiento y selección de personal (RSP) son muy diversas, la tendencia a la utilización de las actuales tecnologías, tanto para automatizar las acciones de evaluación psicológica, como para

realizarla a distancia y en el momento en que los candidatos prefieran, se está abriendo camino con rapidez.

La selección como proceso de comparación.

Chiavenato (2009), es un proceso de comparación entre dos variables: por un lado, los criterios de la organización (como los requisitos del puesto por ocupar o las competencias individuales necesarias para la organización), y, por el otro, el perfil de los candidatos que se presentan.

Bases para la selección de personal.

Como la selección de RH es un sistema de comparación y elección, para tener validez necesita algún estándar o criterio, el cual se obtiene de los requisitos del puesto vacante; así, el punto de partida es la información sobre el puesto o sobre las competencias individuales que se requieren.

Obtención de información sobre el puesto.

La información del puesto vacante se recopila de seis maneras:

1. Descripción y análisis de puestos: es la presentación de los aspectos intrínsecos (contenido del puesto) y extrínsecos (requisitos que se exige al candidato – especificaciones particulares) del puesto. Cualquiera que sea el método de análisis, lo importante en la selección es la información de los requisitos y características que debe tener la persona que lo ocupe, a fin de que el proceso de selección se concentre en estos requisitos y características.
2. Aplicación de la técnica de los incidentes críticos: consiste en la anotación sistemática y prudente, a cargo del jefe inmediato, sobre las habilidades y comportamiento que debe tener la persona que ocupe el puesto considerado, lo que tendrá como consecuencia un mejor o peor desempeño del trabajo. Esta técnica identifica las habilidades deseables (que favorecen el desempeño) y las indeseables (que lo desfavorecen) de los candidatos. Obviamente, tiene el inconveniente de basarse en el arbitrio

del jefe inmediato; además, es difícil definir lo que este último considera comportamiento deseable o indeseable.

3. Requisición de personal: consiste en verificar los datos que lleno el jefe directo en la requisición de personal, con la especificación de los requisitos y características que el candidato al puesto debe tener. Si la empresa no tiene un sistema de análisis de puestos, el formulario de requisición de personal debe contar con campos adecuados en los que el jefe inmediato especifique esos requisitos y características, los o el esquema de selección se basa en estos datos.
4. Análisis de puestos en el mercado: cuando se trae de algún puesto nuevo sobre el cual la empresa no tiene ninguna definición a priori, la alternativa es verificar en empresas similares puestos equiparables, su contenido, los requisitos y características de quienes los desempeñan.
5. Hipótesis de trabajo: en el caso de que no se pueda utilizar ninguna de las opciones anteriores, solo queda la hipótesis de trabajo, es decir, una idea aproximada del contenido del puesto y sus exigencias para quien lo desempeñe (requisitos y características necesarias), como simulación inicial.
6. Competencias individuales requeridas: son las habilidades y competencias que la organización exige del candidato para ocupar determinada posición.

Recopilación de información sobre el puesto: la información respecto al puesto a cubrir se reúne de cinco maneras.

a) Descripción y Análisis del puesto

Inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el ocupante del cargo) del cargo. Cualquiera sea el método empleado, lo importante para la selección es con respecto a los requisitos y a las características que debe poseer el aspirante del cargo. Con esa información, el proceso de selección se concentra en la investigación y la evaluación de estos requisitos y en las características de los candidatos que se presenten. La recopilación de información basada en la descripción y el análisis del puesto es la calidad y cantidad muy superior a la de las otras maneras. (Chiavenato, 2009).

b) Técnicas de los incidentes críticos

Consiste en anotar sistemática y rigurosamente todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del puesto considerado, que producirán un excelente o pésimo desempeño en el trabajo. Esta técnica pretende enfocarse en las características deseables (que mejoran en desempeño) y las indeseables (que lo empeoran) que deberían ser investigadas en el proceso de selección de los futuros candidatos. (Chiavenato, 2009).

c) Solicitud del Personal

La solicitud del personal constituye la llave que arranca el proceso de selección. Es una orden de servicio que el gerente emite a efecto de solicitar a una persona para que ocupe un puesto vacante especificando los requisitos y las características que el aspirante al cargo debe poseer. (Chiavenato, 2009).

Curriculum Vitae: Se define como historial profesional y personal de un individuo. En definitiva constituye un resumen ordenado de datos y experiencias académicas, personales y profesionales de un individuo. Se trata por tanto de exponer de forma escrita y resumida todas las cuestiones referidas a formación, experiencia, intereses, datos personales y otros datos específicos que definen a una persona en relación con un puesto.

Análisis del puesto en el mercado

Cuando la organización no dispone de la información acerca de los requisitos y las características esenciales para el puesto, por tratarse de un nuevo o cuyo contenido con el desarrollo tecnológico, se echa mano de la investigación de mercado. Por otra parte en un mundo de constantes cambios, los puestos también cambian y muchas veces es necesario saber lo que hacen otras organizaciones.

En esos casos se utiliza la investigación y el análisis de puestos comparables o similares que hay en el mercado para recabar y obtener información. El puesto comparado se llama puesto representativo o de referencia (benchmark Job).

En el tiempo moderno las empresas recurren al benchmarking y comparar sus puestos con la estructura que tienen las empresas con éxito en el mercado, así lo diseñan mejor y los acoplan a las nuevas demandas del mercado.

d) Hipótesis de trabajo

En caso de que ninguna de las alternativas anteriores pueda aplicarse, sólo queda por emplearse la hipótesis de trabajo, es decir, una predicción aproximada del contenido del cargo y su exigibilidad con relación al ocupante (requisitos y características necesarias) como simulación inicial. (Chiavenato, 2009).

e) Mapas de Competencias

Cuando el proceso de selección se basa en las competencias que desean las organizaciones, la recopilación de datos se concentra en la definición de las competencias individuales. Cuanto más clara sea la definición de competencias, será un mejor instrumento de medición para comparar a los candidatos. Una competencia es un repertorio de comportamientos capaces de integrar, movilizar y transferir conocimientos, habilidades, juicios y actitudes que agregan valor económico para la organización y valor social para la persona. (Chiavenato, 2009).

El rol del psicólogo en el proceso de selección.

Desde el punto de vista psicosocial, el rol es una expansión de sí mismo, que opera como puente entre la persona y el medio social. Es el engarce entre individuo y sociedad, y por lo tanto es una herramienta operativa para enlazar uno con otro.

Evaluación y control de los resultados:

El proceso de selección debe ser eficiente y eficaz. La eficiencia consiste en hacer bien las cosas: saber entrevistar, aplicar exámenes de conocimientos válidos y precisos, dotar al proceso de selección de rapidez y agilidad, contar con un mínimo de costos operativos, involucrar a las gerencias y a sus equipos en el proceso de elección de los candidatos, etcétera. La eficacia consiste en obtener resultados y lograr los objetivos: convocar a los talentos más destacados para la empresa y, sobre todo, colaborar para que ésta sea cada vez mejor con nuevas adquisiciones de personal. Pero, la pregunta que suele surgir es ¿cómo saber si se tiene eficacia y eficiencia en el proceso de integración de personas? Uno de los problemas principales en la administración de un proceso es medir y evaluar su funcionamiento por medio de los resultados, es decir, de sus salidas. Esta realimentación (re información) permite saber si es necesario intervenir para corregir inadecuaciones y ajustar el funcionamiento del proceso para mejorarlo cada vez más.

Chiavenato (2009), reclutamiento y selección forman parte de un mismo proceso denominado provisión de recursos humanos. La selección es un proceso de comparación entre dos variables: requisitos del puesto y características de los candidatos. La selección es también un proceso de decisión y de elección, con tres modelos: de colocación, de selección y de clasificación. En todos los casos, la situación es una responsabilidad de línea y una función de staf. En la selección, el primer paso es obtener información acerca del puesto por cubrir (mediante análisis de puestos, requisición de personal, etcétera). El segundo paso es obtener información acerca de los candidatos mediante técnicas de selección: entrevistas, pruebas de conocimientos o habilidades, test psicológicos, test de personalidad y técnicas de simulación. El proceso de selección puede encadenar estas técnicas en etapas secuenciales (una, dos, tres o más), según la exactitud y precisión deseadas. Los resultados de la selección se evalúan con ciertos indicadores genéricos o con el cociente de selección. Lo más importante es la transferencia paulatina de las acciones y decisiones sobre reclutamiento y selección a los gerentes y sus equipos. La selección de personal atraviesa por un proceso de

delegación y descentralización hacia los gerentes y sus equipos. Condiciones laborales

Condiciones laborales.

El desarrollo del trabajo está influido por tres grupos de condiciones, según Chiavenato ("ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS" QUINTA EDICIÓN, 1999), estas son:

- CONDICIONES AMBIENTALES DE TRABAJO: Iluminación, temperatura, ruido, etc.
- CONDICIONES DE TIEMPO: Duración de la jornada, horas extras, períodos de descanso, etc.
- CONDICIONES SOCIALES: Organización informal, estatus, etc.

➤ Condiciones ambientales

Se refieren a las condiciones físicas en las que el trabajador desempeña sus funciones y las comodidades que este tenga para llevarlas a cabo.

Iluminación:

La iluminación es fundamental para que cualquier persona pueda desarrollar sus actividades; sin embargo esta condición no hace referencia sólo a la iluminación general sino a la cantidad de iluminación que existe en el lugar, ya que en caso de existir una iluminación deficiente esta podría provocar fatiga en los ojos, perjudica el sistema nervioso, así mismo se considera que es causante de una deficiente calidad de trabajo y es responsable de muchos accidentes; por tanto todo lugar de trabajo debe encontrarse un buen sistema de iluminación, cumpliendo los siguientes requisitos:

- Ser suficiente
- Estar constante y uniformemente distribuido para evitar la fatiga de los ojos.

La distribución de luz puede ser:

1. Iluminación directa.
 2. Iluminación indirecta. La luz incide sobre la superficie que va a ser iluminada mediante la reflexión en paredes y techos. Es la más costosa.
 3. Iluminación semi indirecta. Combina los dos tipos anteriores con el uso de bombillas translúcidas para reflejar la luz en el techo y en las partes superiores de las paredes.
 4. Iluminación semi directa. La mayor parte de la luz incide de manera directa en la superficie que va a ser iluminada, y cierta cantidad de luz la reflejan paredes y el techo.
- Estar colocada de manera que no encandile ni produzca fatiga a la vista, debida a las constantes acomodaciones.

Ruido:

El ruido es considerado un sonido inarticulado, por lo general desagradable (Real Academia Española, 22o edición); en el medio ambiente se define como todo lo molesto para el oído. El sonido tiene dos características principales: la frecuencia y la intensidad. La frecuencia es el número de veces que se repite un proceso periódico por unidad de tiempo, esta se mide por ciclos por segundo. La intensidad del sonido se mide por decibelios y es la magnitud física que expresa la mayor o menor amplitud de las ondas sonoras.

En investigaciones realizadas se ha podido evidenciar que el ruido no es indicador directo de un bajo desempeño laboral; sin embargo la exposición constante a este provoca daños en la salud del trabajador y principalmente sobre su audición. Cuanto mayor sea la exposición al ruido, mayor será el grado de pérdida de la audición. Se conoce que el nivel máximo de intensidad de ruido permitido legalmente en el ambiente de trabajo es de 85 decibelios; por encima de esta cifra el ambiente se considera insalubre.

Con el control de ruido lo que se busca es la reducción de los sonidos indeseables.
Entre los ruidos industriales tenemos:

- Continuos (máquinas, motores o ventiladores).
- Intermitentes (prensas, herramientas neumáticas, forjas).
- Variables (personas que hablan, manejo de herramientas o materiales).

Los métodos que más se utilizan para controlar los ruidos en la industria pueden incluirse en una de las cinco categorías siguientes:

- Eliminación del ruido en el elemento que lo produce.
- Separación de la fuente del ruido.
- Aislamiento de la fuente del ruido dentro de muros a prueba de ruido.
- Tratamiento acústico de los techos, paredes y pisos para la absorción de ruidos.
- Equipos de protección individual, como el protector auricular.

En las instalaciones de ACC (American Call Center), existe el área operativa en la cual se encuentran las distintas campañas que este tiene a su cargo. Las mismas cuentan con una iluminación adecuada, sin embargo estas áreas no poseen alguna subdivisión que permita separar una campaña de otra y esto incluye a la de Inbound Pymes, misma que por el tipo de clientes que atiende es recomendable se encuentre en un área que permita que sus asesores tengan la concentración necesaria, alejada de ruidos externos; sin embargo se ha podido evidenciar en las vistas que ha realizado el personal de CONECEL (CLARO) a sus instalaciones, que están expuestos constantemente a ruidos que ocasionan que los asesores pierdan la concentración, tengan que solicitar más tiempos de espera alargando por tanto el tiempo de conversación a cada cliente e intentando evitar que los clientes no perciban esta situación. Lo que evidencia que los asesores no cumplan en ciertas ocasiones con todos los parámetros de atención que deben llevar con los clientes Pymes. Cabe mencionar que los asesores atienden llamadas de los clientes y por tanto deben mantener sus "diademas" para mantener el contacto telefónico. Al estar expuestos a ruidos constantes, estos en ocasiones deben

augmentar el volumen de los audífonos para lograr escuchar claramente al cliente, y como ya hemos indicado la exposición a altos ruidos podría ocasionar problemas auditivos en los trabajadores; así mismo el cliente podría percibir el ruido ya que se ha comprobado en el monitoreo de las llamadas que en ocasiones se percibe el ruido en las grabaciones y por ende es percibido también por el cliente, dando una mala imagen a la compañía CONECEL (CLARO), ya que para el cliente es transparente que parte del personal que atienden sus cuentas no es personal de CONECEL sino capacitado y regulado por este.

Si bien se conoce que la exposición al ruido no es resultado de un bajo desempeño, si se considera que este afecta al personal y por tanto se evidencia en su efectividad.

Desempeño Laboral.

Según Chiavenato (2000) define el desempeño, cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para el logro de los objetivos de la organización. Afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

El desempeño humano en el cargo varía de una persona a otra y de situación en situación, pues este dependerá de los factores condicionantes por lo que sea influenciado. Cada individuo es capaz de determinar su costo-beneficio para saber cuánto vale la pena desarrollar determinada actividad; así mismo el esfuerzo individual dependerá de las habilidades y la capacidad de cada individuo y de cómo perciba este el papel que desempeña. Chiavenato (2000) establece algunos factores que afectan el desempeño en el cargo:

Chiavenato I. (2007), expone que el desempeño es "eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral". En tal sentido, el rendimiento de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción.

Morales (2009), 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. Es en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características 79 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.

Prieto, (2007), el desempeño de los trabajadores se ha definido como el valor esperado general de comportamientos de los trabajadores que llevan a cabo en el transcurso de un período determinado de tiempo.

El rendimiento define el desempeño laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento. El rendimiento laboral es el resultado productivo de una jornada de trabajo. La propuesta de cambio se hace por medio de un ciclo para la acción del que se parte de la obvia realidad, hasta llegar al resultado deseado, un mejor rendimiento laboral. (Prieto, 2007).

Estándar de pago por desempeño

Cada vez más organizaciones establecen los objetivos de compensación como base en un estándar de pago por desempeño. Este término se refiere a las diversas opciones de compensación como el pago basado en méritos, bonos comisiones sobre salarios, incentivos, etc.; con el propósito de separar el pago del empleado promedio y del que sobresale como una forma de incentivo y motivación, resaltando su esfuerzo y desempeño. Es importante recalcar que la falta de satisfacción del personal puede reflejarse en la productividad de la organización, así como un deterioro en el entorno laboral. En casos en los cuales el empleado desee obtener mejores compensaciones podría provocar la disminución del desempeño, un aumento en las quejas y hasta ausentismo.

La Administración de Recursos Humanos

Tiene como objetivo lograr que la organización interactúe con el talento humano, de tal manera que los objetivos y metas trazados estén alineados, beneficiando tanto a la empresa como al colaborador.

“La Administración de Recursos Humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desarrollo eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colabore en ella, alcanzar los objetivos relacionados directa o indirectamente con el trabajo.” (Chiavenato Adalberto, 1999)

Chiavenato propone que para mejorar el desempeño las personas deben percibir justicia de las recompensas que perciben y que estas por tanto deben ir dirigidas al desempeño y buenos resultados del trabajador, por tanto estos objetivos deben ser muy claros así como también los métodos que se utilizan para medirlos. Y establece los principales atributos de los equipos de alto desempeño:

- Participación
- Responsabilidad
- Claridad
- Interacción
- Flexibilidad
- Focalización
- Creatividad
- Rapidez

Por otro lado, Chruden y Sherman (1987) dicen que es por medio de este proceso por el cual se ayuda al colaborador a alcanzar un nivel de desempeño y calidad en su conducta personal y social y que esta permita cubrir sus necesidades así como las de la organización.

Los ingresos que perciben los asesores Inbound Pymes son constantemente motivo de insatisfacción, debido a que consideran que por la alta responsabilidad

que involucra sus actividades, deben percibir ingresos superiores a los asesores de otros departamentos que realizan tareas más sencillas, como lo son asesores de líneas prepago, postpago, datos, o migraciones. Sin embargo este no ha sido modificado y ha sido causa de altos índices de rotación tanto para la organización como para el Dpto. Inbound Pymes. Debido a la experiencia y especialización que adquieren los asesores de Inbound Pymes durante su tiempo de permanencia, ha permitido que quienes iniciaron como administrativos en la campaña ya no se encuentren laborando en la empresa y en otros casos hayan logrado un cargo superior en otras áreas de la Organización.

Las cualidades de cada asesor son motivo de apoyo para los compañeros que están dispuestos a mantener una buena relación interpersonal en el área; sin embargo se perciba falta de compañerismo, egoísmo y hasta mala actitud entre compañeros, afectando de manera relevante no sólo a la gestión interna si no que en ocasiones esta se perciba por el cliente interno y externo.

Las principales técnicas de Desarrollo Organizacional (DO) incluyen la Consultoría de Procedimientos y el Desarrollo de equipos.

CONSULTORÍA DE PROCEDIMIENTOS

También conocida como Consultoría de Procesos, utiliza técnicas que son coordinadas por un consultor; esta coordinación permite que sus miembros se sensibilicen respecto de los procesos internos de establecer metas y objetivos sobre la participación, sus sentimientos, el liderazgo, la toma de decisiones, confianza y creatividad. La participación del coordinador les permitirá comprender la dinámica de sus relaciones de trabajo como equipo o como grupo y ayudarlo a modificar los medios que emplean para el trabajo conjunto, así como a detectar habilidades que podrían ser necesarias para aumentar la eficacia.

DESARROLLO DE EQUIPOS

Es una técnica de modificación del comportamiento; la cual consiste en la participación de varios grupos de diversos niveles y áreas en donde mutuamente sus miembros dicen la percepción que tienen de los participantes, con el propósito

de lograr un consenso en la que se logre que la colaboración se más fructífera, eliminando de esta forma las barreras interpersonales de la comunicación mediante la exposición y la comprensión de sus causas; esta intervención debe ser coordinada de igual manera por un especialista o consultor. Chiavenato señala que,

“El desarrollo de equipos permite diagnosticar las barreras que impiden el desempeño eficaz del grupo, fortalecer el sentido de unidad entre los miembros, aumentar las relaciones entre los miembros, mejorar el cumplimiento de las tareas y el proceso operativo del grupo” (Chiavenato Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, 5ta Edición, pág.663)

Los equipos son más que simples grupos. Aunque estos los conformen grupos de personas, presentan dos características propias:

- El grupo como el equipo lo conforman un conjunto de personas que se relacionan entre sí. Sin embargo en el equipo esas relaciones se rigen por la confianza mutua y recíproca y por la existencia de un fuerte deseo de ayudar a los otros. En el equipo, la cooperación genera un efecto de complementariedad por medio de la multiplicación de esfuerzos.
- La responsabilidad forma parte tanto del grupo como el equipo; sin embargo en el grupo la responsabilidad es individual; mientras que en el equipo es solidaria y colectiva, es decir que todos sus miembros asumen las responsabilidades determinadas hacia los objetivos del grupo.

Teoría de las necesidades

Se conoce como necesidades humanas a un estado de carencia percibida. La teoría de las relaciones humanas constató la existencia de las necesidades humanas fundamentales, y se determinó que muchas veces el comportamiento humano escapa al propio entendimiento y control del ser humano. Estas causas es a lo que se denomina necesidades o motivos. Se considera que son fuerzas conscientes o

inconscientes que determinan el comportamiento. A partir del surgimiento de estas necesidades se producen motivaciones, las cuales orientan al logro de objetivos que pueden satisfacer esas necesidades.

Motivación laboral

La motivación es esencial para casi todos los aspectos de la vida, y haciendo referencia al ámbito laboral, se considera que el principal determinante de la conducta laboral es a parte de las capacidades y limitaciones del trabajador, la motivación laboral. Tiene una indudable trascendencia si tomamos en cuenta su efecto sobre el comportamiento.

Teoría biofactorial de Herzberg (1959)

Denominada Teoría de la Motivación-Higiene, sostiene que los factores que dan lugar a la satisfacción e insatisfacción no corresponden a una misma variable, sino que se genera de factores distintos:

- El factor satisfacción–no satisfacción influenciada por factores intrínsecos o motivadores del trabajo como el éxito, el reconocimiento, la responsabilidad, la promoción y el trabajo en sí mismo.
- El factor insatisfacción-no satisfacción dependiente de factores extrínsecos, de higiene o ergonómicos, si bien no son motivadores en sí mismos, reducen la insatisfacción. Entre estos se cuentan la política de la organización, la dirección, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo o los salarios.

Teoría de la finalidad o de las metas de Locke (1968, 1969)

El autor sostiene que el individuo elige conscientemente sus metas la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación. Las metas son importantes en cualquier actividad, ya que motivan y guían

nuestros actos y nos impulsan a dar el mejor rendimiento. Las metas pueden tener varias funciones (Locke y Latham, 1985)

- Centran la atención y la acción estando más atentos a la tarea.
- Movilizan la energía y el esfuerzo.
- Aumentan la persistencia.
- Ayuda a la elaboración de estrategias.

Estrés laboral

Los asesores Inbound Pymes laboran 42 horas a la semana siendo estas de mucha presión por las actividades que intervienen en sus tareas diarias, cumpliendo tiempos de respuesta de cara a los clientes y realizando las gestiones requeridas en el menor tiempo posible, por tanto los asesores desarrollan habilidades como análisis y síntesis requiriendo por ello de atención y concentración así como de realizar múltiples actividades a la vez; sin embargo se debe recalcar que al tratarse de un grupo de clientes permanentes y fijos, los asesores se familiarizan con sus clientes brindando empatía en el momento de receptar sus consultas o requerimientos por los distintos medios de atención e involucrándose en conseguir que se cumplan los tiempos de respuesta con las distintas áreas que intervengan en el proceso así como cumplir con la satisfacción del cliente. Debido al ritmo de trabajo requerido el grupo de asesores está sujeto a estrés laboral que debe saber controlar de forma personal según sus características personalógicas, además que la empresa ACC (American Call Center) brinda espacios de recreación para manejo de estrés y otorga a cada asesor un receso de 30 minutos diarios durante su jornada laboral.

El estrés laboral podría ser un factor motivacional pero que influye de forma distinta en cada individuo afectando su conducta y fisiología. Se ha convertido en una realidad cada vez más cotidiana en el mundo laboral, en el cual la presión laboral forma parte del día a día en las tareas diarias de algunos trabajadores. No manejar el estrés desencadena en un bajo desempeño, pero también afecta la calidad de vida de las personas y por ende en la salud social.

Productividad

Es la relación que existe entre la cantidad de bienes y servicios que se producen con la cantidad de recursos que se utiliza; por medio de esta es posible determinar el rendimiento de una persona o un grupo de trabajo. Es decir, la productividad es el indicador de eficiencia por medio del cual se relaciona la cantidad de recursos que se utilizan y la cantidad de producción que se obtiene.

A lo largo de la historia, se conoce que el aumento de la productividad ha permitido una disminución en la jornada laboral por un requerimiento menor de mano de obra. Así mismo podríamos decir que algunos de los factores que conllevan a un aumento en la productividad está relacionada a la implementación de nueva tecnología, al aumento de capital físico, aumento de capital humano, mejora en la gestión de recursos humanos, la formación de trabajadores y a la implementación de sistemas de gestión de calidad.

Factores internos y externos que afectan la productividad:

- Factores Internos:
 - Logros
 - Reconocimiento
 - Independencia laboral
 - Responsabilidad
 - Promoción
 - Satisfacción profesional

- Factores Externos:
 - Sueldo y beneficios
 - Política de la empresa y su organización
 - Relaciones con los compañeros de trabajo
 - Ambiente físico, Supervisión

- Status
- Seguridad laboral
- Crecimiento
- Madurez
- Consolidación.

Rendimiento y las condiciones laborales

Brunet (2002) dice que el rendimiento laboral no es sólo una consecuencia de las capacidades del individuo sino que surge también en relación con un ambiente laboral adecuado que favorezca la utilización de las diferencias individuales.

La relación entre rendimiento y la percepción que tienen los individuos del ambiente laboral, parece resultar obvia, sin menoscabo de la incidencia de los factores de carácter individual, al respecto se aclara:

El rendimiento eficaz es el resultado esperado y deseado para cualquier empleado. Por tanto en las organizaciones las variables individuales y las del entorno no sólo afectan el comportamiento sino también el rendimiento... Los comportamientos relacionados con el rendimiento están directamente asociados con las tareas de los cargos. Para un gerente, el comportamiento relacionado con el rendimiento abarca acciones tales como la identificación de los problemas del rendimiento, planificar y controlar el trabajo de los empleados, y la creación de un ambiente motivador para los subordinados. (Gibson, et al., p.106)

Cabe entonces profundizar un poco en el término y al conceptualizar el rendimiento encontramos que hay diferentes definiciones y varios puntos de vista. Algunos autores lo definen como el resultado de un trabajador en

referencia a lo que consigue, por ejemplo cuántos requerimientos haya procesado o cuántos clientes haya conseguido; es decir que está muy relacionada con la eficacia del trabajador ya que esta se mide a través de los resultados que este obtenga, por tanto podemos decir que medir el rendimiento es cuantificar lo que el empleado ha obtenido. Otro de las definiciones está más bien relacionada a la conducta del individuo en su medio laboral. Entonces el término eficacia que considerábamos en la primera definición, así como productividad o eficiencia están relacionadas a resultados, y el rendimiento tiene relación con el comportamiento que surge para lograr determinado resultado. Esta última definición que resalta la perspectiva conductual, es la que en los últimos años ha tenido mayor interés. Sin embargo no es posible excluir que los resultados tienen su parte fundamental también. Si hablamos de los modelos conductuales, estos nos dicen más bien hacia dónde debe dirigirse la conducta a raíz de los resultados; por eso al evaluar el rendimiento necesitamos tanto de los resultados como de la conducta.

1.2.3. Definición de términos básicos:

- **Proceso de selección:** El proceso de selección suele constar de dos fases diferenciadas: las pruebas y las entrevistas. La **primera fase** se desarrolla en una o dos jornadas y suele consistir en de una serie de pruebas escritas, de una dinámica en grupo y de una o varias entrevistas personales.
- **Rendimiento:** Refiere a la proporción que surge entre los medios empleados para obtener algo y el resultado que se consigue.
- **Producción:** Es la actividad que aporta valor agregado por creación y suministro de bienes y servicios, es decir, consiste en la creación de productos o servicios y, al mismo tiempo, la creación de valor. Es la actividad que se desarrolla dentro de un sistema económico.
- **Productividad:** Capacidad de producción por unidad de trabajo.

- **Eficiencia:** Capacidad para realizar o cumplir adecuadamente una función.

- **Proceso:** Un proceso es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico. Los procesos son mecanismos de comportamiento que diseñan los hombres para mejorar la productividad de algo, para establecer un orden o eliminar algún tipo de problema.

- **Selección:** Se trata de la acción y efecto de elegir a una o más personas o cosas entre otras. Aquello que se selecciona, se separa del resto por preferencia de quien elige.

- **Relación:** de la misma forma también nos encontramos con lo que se conoce como relaciones públicas. Un término este que se emplea para referirse a una actividad profesional que realiza una persona consistente en, mediante técnicas y herramientas comunicativas, el dar a conocer y darle prestigio a diversas empresas o negocios.

- **Desempeño:** es el acto y la consecuencia de desempeñar: cumplir una obligación, realizar una actividad, dedicarse a una tarea. Esta acción también puede vincularse a la representación de un papel.

- **Laboral:** Se entiende por laboral a todas aquellas situaciones o elementos vinculados de una u otra forma con el trabajo, entendido este último como cualquier actividad física o intelectual que recibe algún tipo de respaldo o remuneración en el marco de una actividad o institución de índole social.

- **Municipalidad:** es la corporación estatal que tiene como función administrar una ciudad o una población. El término se utiliza para nombrar tanto al conjunto de sus instituciones como al edificio que alberga la sede del gobierno.

- **Requisición:** control y la incautación de alimentos, animales y otros recursos que un Estado puede decidir durante el transcurso de un conflicto bélico para equipar a las fuerzas armadas.

1.3. Justificación.

1.3.1. Justificación Teórica:

Esta investigación se realiza con el propósito de aportar al conocimiento existente sobre el proceso de selección de personal en la Municipalidad Distrital de la Encañada, cuyos resultados de esta investigación podrá sistematizarse en una propuesta para ser incorporado como conocimiento, ya que se estaría demostrando que el proceso de selección de personal en la Municipalidad Distrital de la Encañada mejoran el nivel productividad de la empresa.

1.3.2. Justificación practica:

Esta investigación se realiza porque existe la necesidad de mejorar el proceso de selección de personal con indagación científica en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de la Encañada, con el uso de las rubricas validas en el sistema de evaluación de los aprendizajes.

1.3.3. Justificación metodológica:

La elaboración y aplicación de las rubricas para cada una de las capacidades de la competencia se indaga mediante métodos científicos, situaciones que pueden ser investigadas por la ciencia, una vez que sean demostrados su validez y confiabilidad podrán ser utilizados en otros trabajos de investigación.

1.4. Limitaciones.

En la mayoría de entidades públicas la selección de personal es totalmente diferente a un proceso de selección por lo que los gerentes o órganos resolutivos, seleccionan su personal de acuerdo a su preferencia sin tener en cuenta las cualidades o capacidades del personal, esto limita casi en su totalidad la elección de personal eficiente y con capacidades adecuadas para cada tipo de trabajo.

1.5. Formulación del problema

1.5.1. Problema general.

¿Cómo el proceso de selección de personal se relaciona con el desempeño laboral de la Municipalidad Distrital de la Encañada - 2018?

1.5.2. Problemas específicos.

- ¿Cómo se realiza el proceso de selección del personal de la Municipalidad Distrital de la Encañada - 2018?
- ¿En el proceso de selección de personal se busca la compatibilidad del candidato?
- ¿Cómo evalúa el desempeño laboral la Municipalidad Distrital de la Encañada - 2018?
- ¿Cómo proponer metodologías en los procesos de selección del personal para mejorar el desempeño laboral de la Municipalidad Distrital de la Encañada - 2018?

1.6. Objetivos

1.6.1. Objetivo general

Determinar la relación del proceso de selección de personal con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de la Encañada - 2018.

1.6.2. Objetivos específicos

- Analizar el proceso de selección de personal en la Municipalidad Distrital de la Encañada – 2018.
- Analizar el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de la Encañada - 2018.
- Medir el desempeño laboral mediante el proceso de selección de personal en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de La Encañada – 2018.

1.7. Hipótesis

1.7.1. Hipótesis general.

El proceso de selección de personal se relaciona positivamente con el rendimiento del personal seleccionado.

1.7.2. Hipótesis específicas

- El proceso de selección te ayuda a elegir un personal calificado.
- El personal seleccionado es compatible de acuerdo con cada área.
- El desempeño laboral de los trabajadores no es adecuado.

CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA

2.1. Tipo de investigación

Teniendo en cuenta el propósito de la investigación y de acuerdo a lo que se pretende analizar, el presente estudio corresponde a una investigación experimental, puesto que manejamos las variables para llegar a los objetivos trazados.

2.2. Población y muestra (Materiales, instrumentos y métodos)

2.2.1. Población.-

En esta población de la investigación está conformada por el total de 50 trabajadores de la Municipalidad Distrital de la Encañada, solo en la parte administrativa de la Entidad.

2.2.2. Muestra.-

La muestra que se ha utilizado es no probabilística, no aleatorio por convivencia, considerando bajo criterio del investigador a los Trabajadores la Municipalidad Distrital de la Encañada – 2018.

En el presente estudio la muestra será la misma que la población.

2.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

La técnica de recolección de análisis de datos para la presente investigación fue la encuesta y el instrumento utilizado fue el cuestionario, en la que mediante preguntas muy bien formuladas, fueron aplicadas a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de la Encañada como materia de investigación.

El cuestionario tenía 31 preguntas, 12 ítems para la primera variable (Selección de Personal) y 19 ítems para la segunda variable (Desempeño Laboral).

2.4. Procedimiento.

La encuesta como técnica de investigación que se utilizó en la presente investigación y el instrumento empleado fue el cuestionario, fue aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de la Encañada – 2018.

La encuesta como técnica de investigación fue no pirobalística por conveniencia; es decir la muestra se aplicó en base a la conveniencia de accesibilidad y proximidad del investigador.

El cuestionario se aplicó a los trabajadores administrativos, en su mismo centro de labores, que no demoro más de 10 minutos en el llenado de cada encuesta.

CAPÍTULO III. RESULTADOS

❖ SELECCIÓN DE PERSONAL

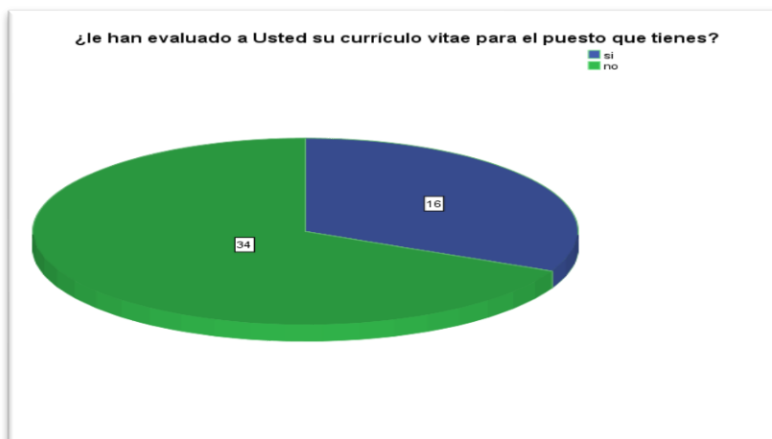
Tabla Nº 01

¿le han evaluado a Usted su currículum vitae para el puesto que tienes?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	si	16	32,0	32,0	32,0
	no	34	68,0	68,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Investigador



Fuente: Tabla Nº 01

Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACION:

En el gráfico podemos observar que de los 50 trabajadores de la Municipalidad Distrital de la Encañada el 68% señalaron que fueron contratados sin presentar su currículum vitae.

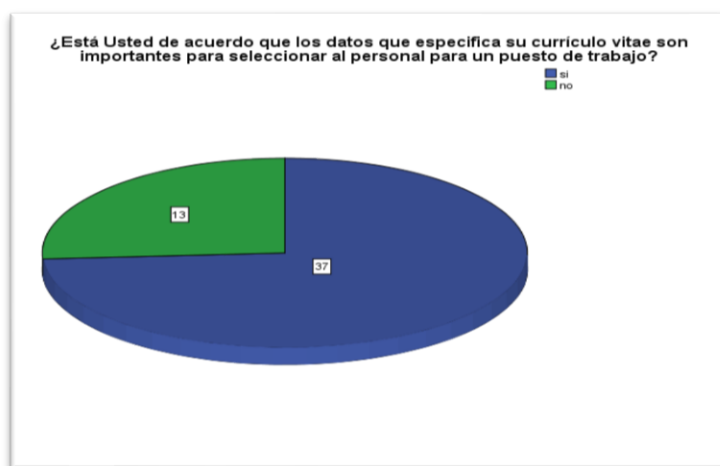
Tabla N° 02

¿Está Usted de acuerdo que los datos que especifica su currículum vitae son importantes para seleccionar al personal para un puesto de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	si	37	74,0	74,0	74,0
	no	13	26,0	26,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Investigador



Fuente: Tabla N° 02

Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACION:

En el gráfico podemos observar que de los 50 trabajadores de la Municipalidad Distrital de la Encañada el 74% señalaron están de acuerdo que los datos que especifica su currículum vitae son importantes para seleccionar al personal para un puesto de trabajo.

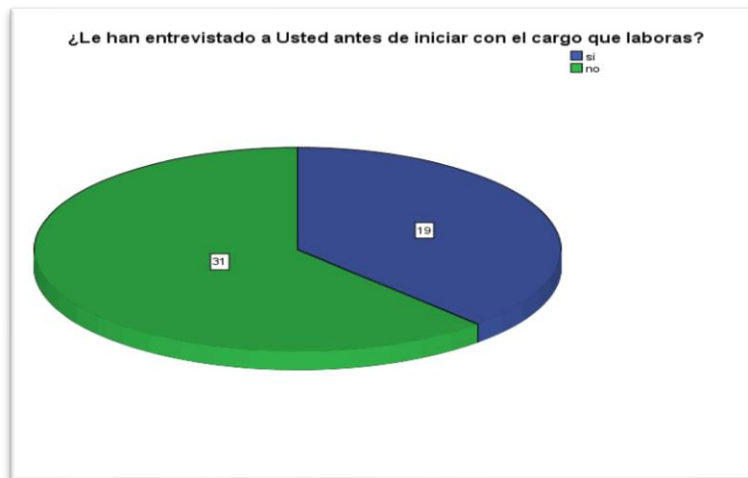
Tabla N° 03

¿Le han entrevistado a Usted antes de iniciar con el cargo que laboras?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	si	19	38,0	38,0	38,0
	no	31	62,0	62,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Investigador



Fuente: Tabla N° 03

Elaboración: Propia

ANALISIS E INTERPRETACION:

En el grafico podemos observar que de los 50 trabajadores de la Municipalidad Distrital de la Encañada el 62% señalaron que no han sido entrevistados antes de iniciar con el cargo que laboras.

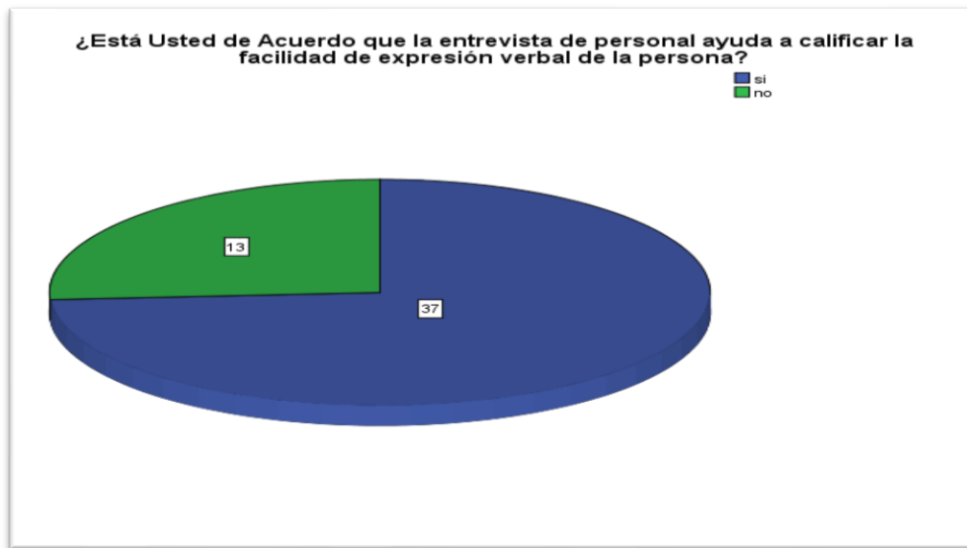
Tabla N° 04

¿Está Usted de Acuerdo que la entrevista de personal ayuda a calificar la facilidad de expresión verbal de la persona?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	si	37	74,0	74,0	74,0
	no	13	26,0	26,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Investigador



Fuente: Tabla N° 04

Elaboración: Propia

ANALISIS E INTERPRETACION:

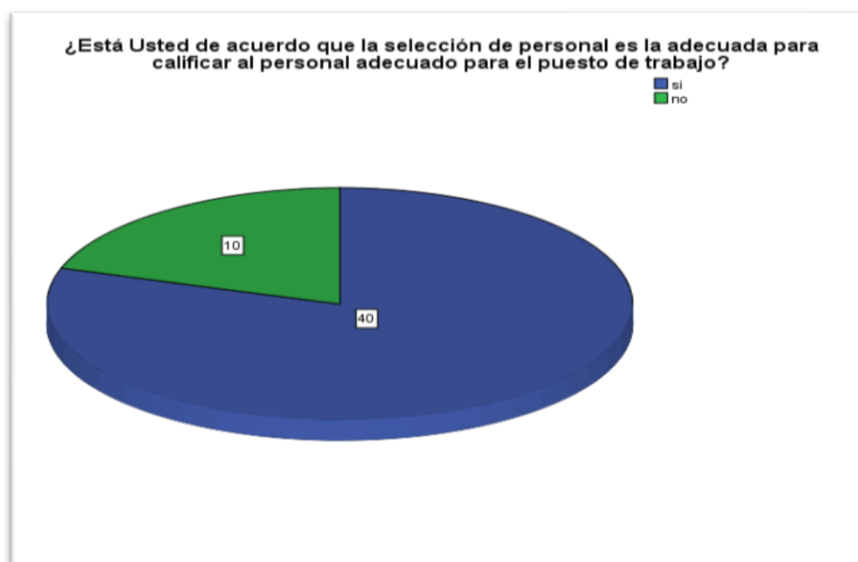
En el gráfico podemos observar que de los 50 trabajadores de la Municipalidad Distrital de la Encañada el 74% señalaron que están de acuerdo que la entrevista de personal ayuda a calificar la facilidad de expresión verbal de la persona.

Tabla N° 05

¿Está Usted de acuerdo que la selección de personal es la adecuada para calificar al personal adecuado para el puesto de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	si	40	80,0	80,0	80,0
	no	10	20,0	20,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Investigador



Fuente: Tabla N° 05
Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACION:

En el gráfico podemos observar que de los 50 trabajadores de la Municipalidad Distrital de la Encañada el 80% señalaron que están de acuerdo que la selección de personal es la adecuada para calificar al personal adecuado para el puesto de trabajo.

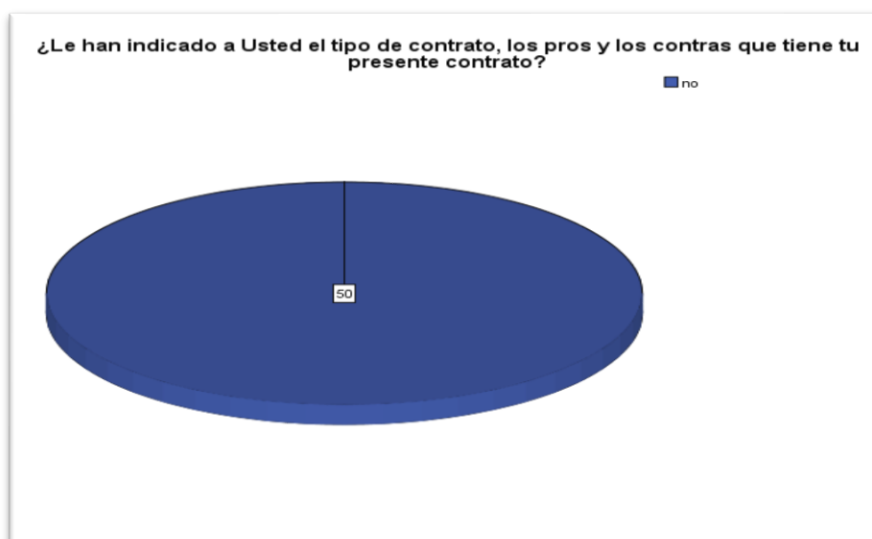
Tabla N° 06

¿Le han indicado a Usted el tipo de contrato, los pros y los contras que tiene tu presente contrato?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	no	50	100,0	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Investigador



Fuente: Tabla N° 06

Elaboración: Propia

ANALISIS E INTERPRETACION:

En el grafico podemos observar que de los 50 trabajadores de la Municipalidad Distrital de la Encañada el 100% señalaron que no les han indicado los pros y los contras que tiene su contrato.

Tabla N° 07

¿Está Usted de acuerdo que el presupuesto asignado para capacitación al personal genera oportunidades de superación?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	si	44	88,0	88,0	88,0
	no	6	12,0	12,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Investigador



Fuente: Tabla N° 07

Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACION:

En el gráfico podemos observar que de los 50 trabajadores de la Municipalidad Distrital de la Encañada el 88% señalaron que están de acuerdo que el presupuesto asignado para capacitación al personal genera oportunidades de superación.

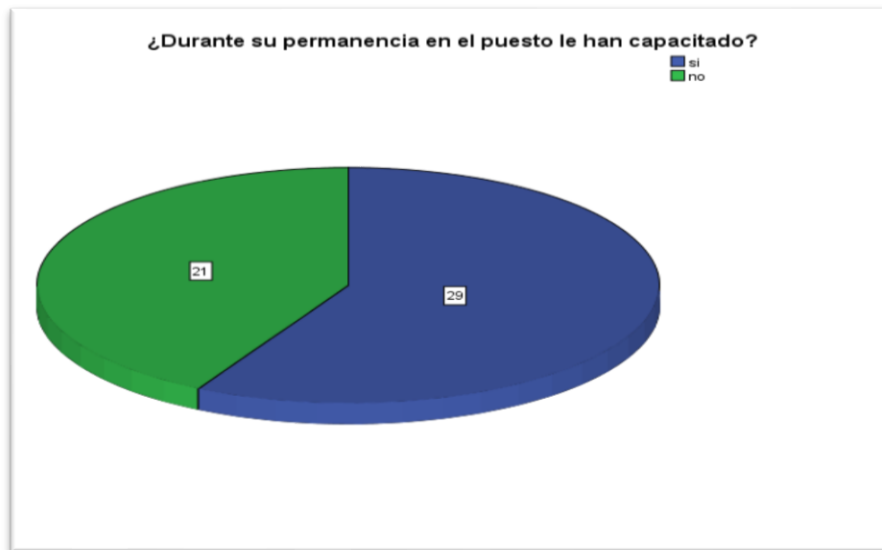
Tabla N° 08

¿Durante su permanencia en el puesto le han capacitado?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	si	29	58,0	58,0	58,0
	no	21	42,0	42,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Investigador



Fuente: Tabla N° 08

Elaboración: Propia

ANALISIS E INTERPRETACION:

En el gráfico podemos observar que de los 50 trabajadores de la Municipalidad Distrital de la Encañada el 58% señalaron que durante su permanencia en su centro de labores fueron capacitados.

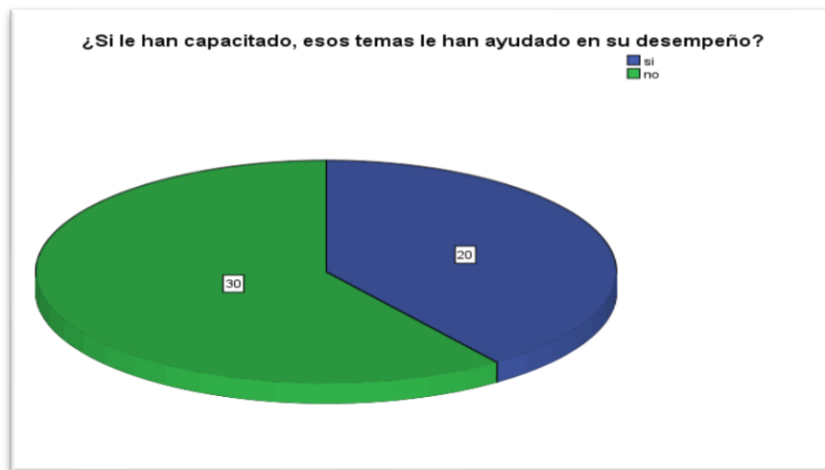
Tabla N° 09

¿Si le han capacitado, esos temas le han ayudado en su desempeño?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	si	20	40,0	40,0	40,0
	no	30	60,0	60,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Investigador



Fuente: Tabla N° 09

Elaboración: Propia

ANALISIS E INTERPRETACION:

En el grafico podemos observar que de los 50 trabajadores de la Municipalidad Distrital de la Encañada el 60% señalaron que los temas dictados en sus capacitaciones no le ayudaron mucho en el desarrollo de sus actividades.

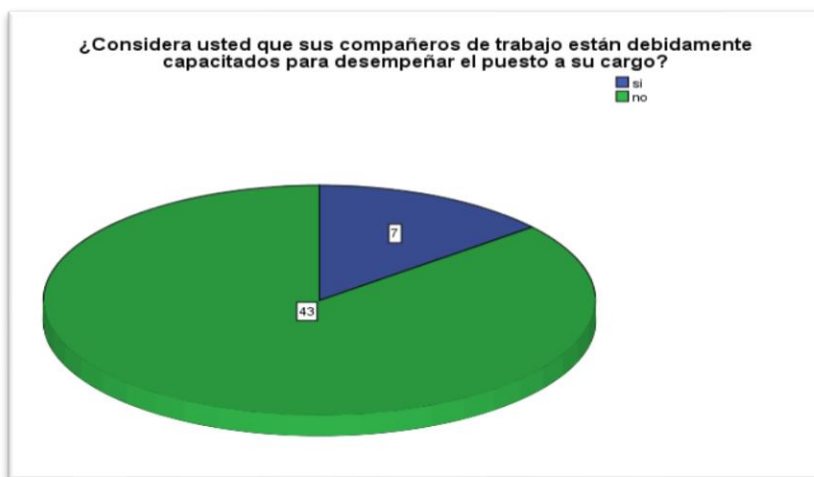
Tabla N° 10

¿Considera usted que sus compañeros de trabajo están debidamente capacitados para desempeñar el puesto a su cargo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	si	7	14,0	14,0	14,0
	no	43	86,0	86,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Investigador



Fuente: Tabla N° 10

Elaboración: Propia

ANALISIS E INTERPRETACION:

En el grafico podemos observar que de los 50 trabajadores de la Municipalidad Distrital de la Encañada el 86% señalaron que sus compañeros no están debidamente capacitados para desempeñar el puesto a su cargo.

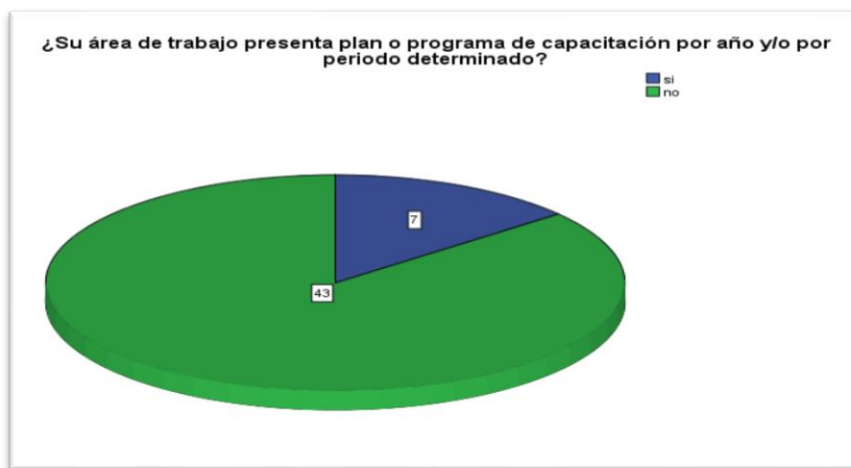
Tabla N° 11

¿Su área de trabajo presenta plan o programa de capacitación por año y/o por periodo determinado?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	si	7	14,0	14,0	14,0
	no	43	86,0	86,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Investigador



Fuente: Tabla N° 11

Elaboración: Propia

ANALISIS E INTERPRETACION:

En el grafico podemos observar que de los 50 trabajadores de la Municipalidad Distrital de la Encañada el 86% señalaron que su área no presenta un plan o programa de capacitación por año ni y/o por periodo determinado.

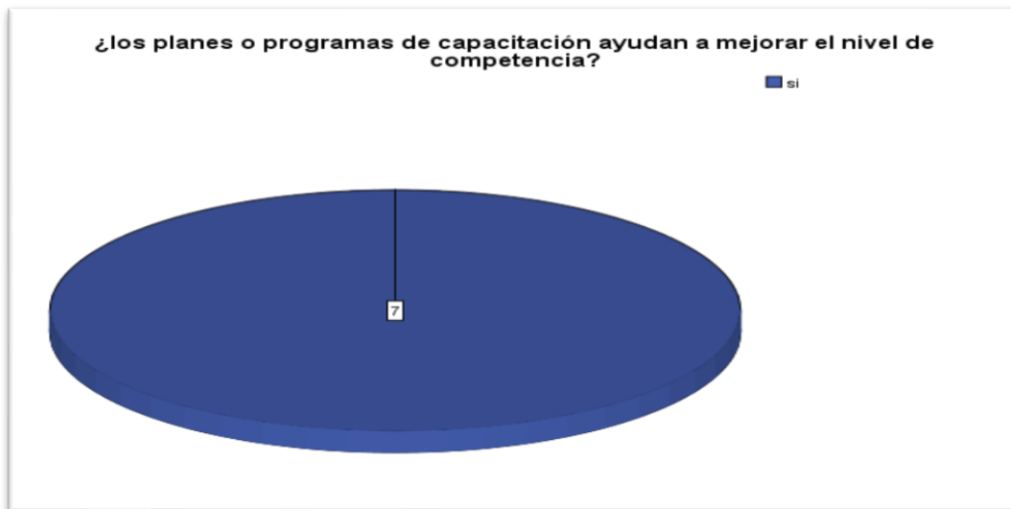
Tabla N° 12

¿los planes o programas de capacitación ayudan a mejorar el nivel de competencia?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	si	7	14,0	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	43	86,0		
Total		50	100,0		

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Investigador

Fuente: Tabla N° 12



Elaboración: Propia

ANALISIS E INTERPRETACION:

En el grafico podemos observar que de los 50 trabajadores de la Municipalidad Distrital de la Encañada solo el 14% señalaron que los planes o programas de capacitación ayudan a mejorar el nivel de competencia.

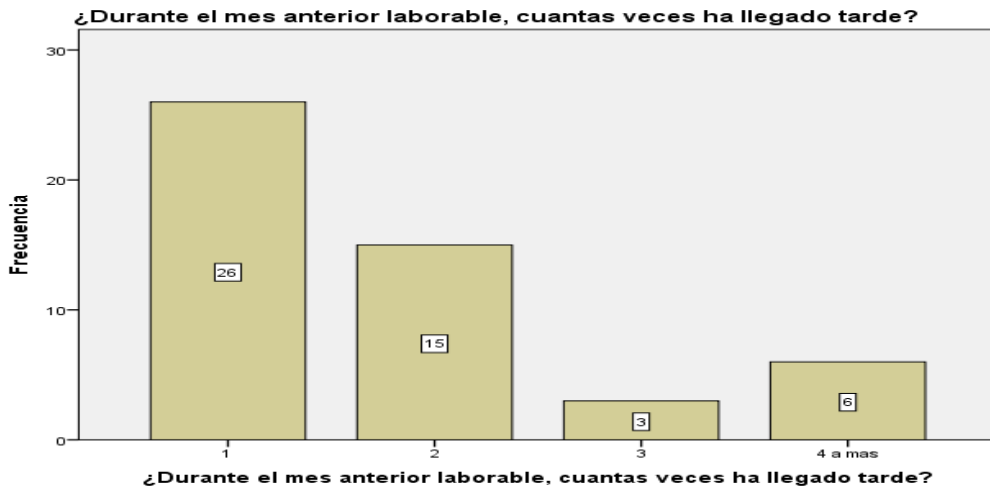
DESEMPEÑO LABORAL

Tabla Nº 13

¿Durante el mes anterior laborable, cuantas veces ha llegado tarde?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	26	52,0	52,0	52,0
	2	15	30,0	30,0	82,0
	3	3	6,0	6,0	88,0
	4 a mas	6	12,0	12,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Investigador



Fuente: Tabla Nº 13
Elaboración: Propia

ANALISIS E INTERPRETACION:

En el grafico podemos observar que de los 50 trabajadores de la Municipalidad Distrital de la Encañada el 52% señalaron que durante el mes anterior laborable, cuantas veces ha llegado tarde.

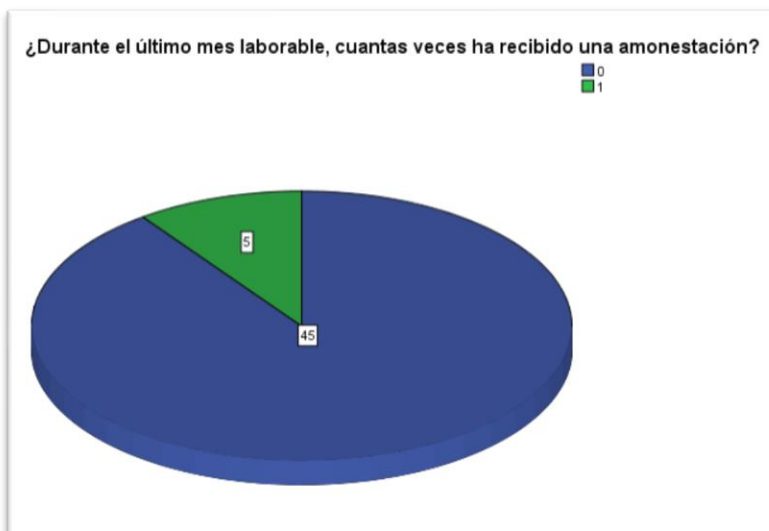
Tabla N° 14

¿Durante el último mes laborable, cuantas veces ha recibido una amonestación?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	0	45	90,0	90,0	90,0
	1	5	10,0	10,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Investigador



Fuente: Tabla N° 14

Elaboración: Propia

ANALISIS E INTERPRETACION:

En el grafico podemos observar que de los 50 trabajadores de la Municipalidad Distrital de la Encañada el 90% señalaron que durante el último mes laborable no ha recibido una amonestación.

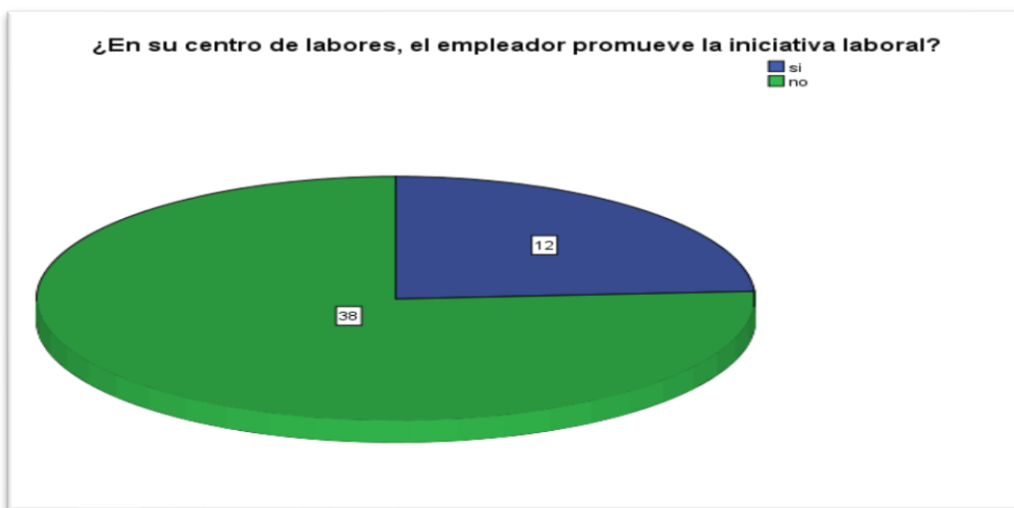
Tabla N° 15

¿En su centro de labores, el empleador promueve la iniciativa laboral?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	si	12	24,0	24,0	24,0
	no	38	76,0	76,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Investigador



Fuente: Tabla N° 15

Elaboración: Propia

ANALISIS E INTERPRETACION:

En el grafico podemos observar que de los 50 trabajadores de la Municipalidad Distrital de la Encañada el 76% señalaron que el empleador no promueve la iniciativa laboral.

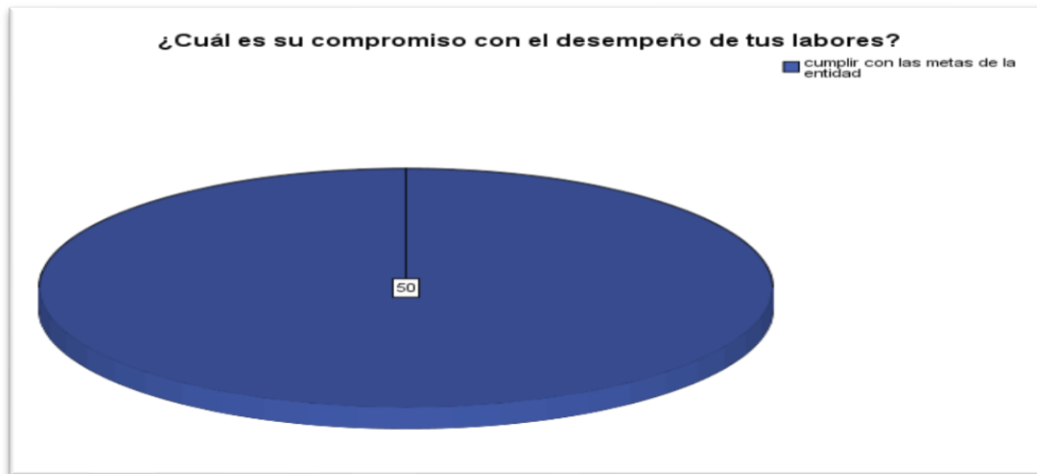
Tabla N° 16

¿Cuál es su compromiso con el desempeño de tus labores?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido cumplir con las metas de la entidad	50	100,0	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Investigador



Fuente: Tabla N° 16

Elaboración: Propia

ANALISIS E INTERPRETACION:

En el grafico podemos observar que de los 50 trabajadores de la Municipalidad Distrital de la Encañada el 100% señalaron que su compromiso con el desempeño de tus labores es cumplir con las metas de la entidad.

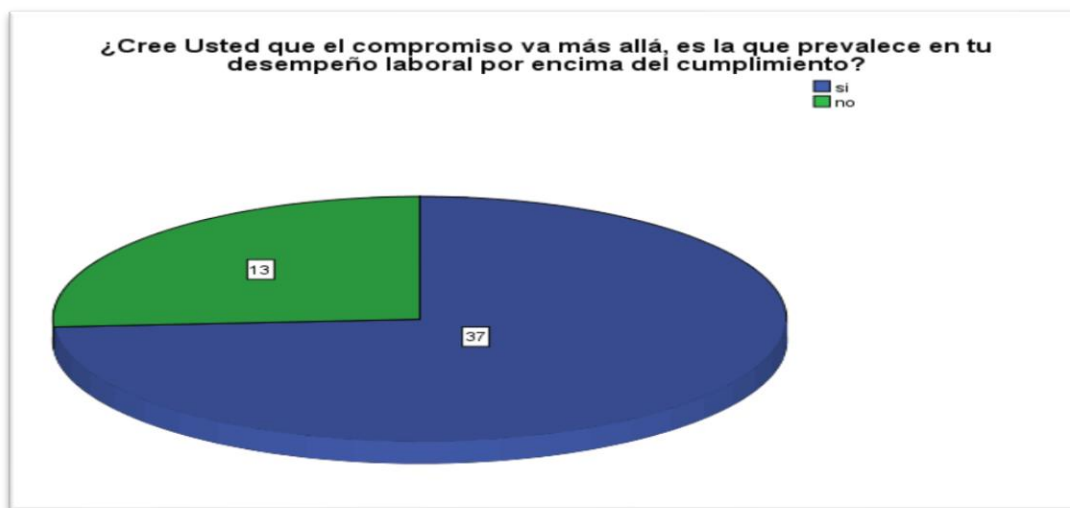
Tabla Nº 17

¿Cree Usted que el compromiso va más allá, es la que prevalece en tu desempeño laboral por encima del cumplimiento?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	si	37	74,0	74,0	74,0
	no	13	26,0	26,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Investigador



Fuente: Tabla Nº 17

Elaboración: Propia

ANALISIS E INTERPRETACION:

En el gráfico podemos observar que de los 50 trabajadores de la Municipalidad Distrital de la Encañada el 74% señalaron que el compromiso va más allá, es la que prevalece en tu desempeño laboral por encima del cumplimiento.

Tabla N° 18

¿Cómo coopera Usted con el resto de las áreas con las que trabaja?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	ayuda	17	34,0	34,0	34,0
	apoyo	4	8,0	8,0	42,0
	brindando información	1	2,0	2,0	44,0
	todas las anteriores	27	54,0	54,0	98,0
	54	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Investigador



Fuente: Tabla N° 18

Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACION:

En el gráfico podemos observar que de los 50 trabajadores de la Municipalidad Distrital de la Encañada solo el 02% señalaron que cooperan con el resto de las áreas con las que trabaja.

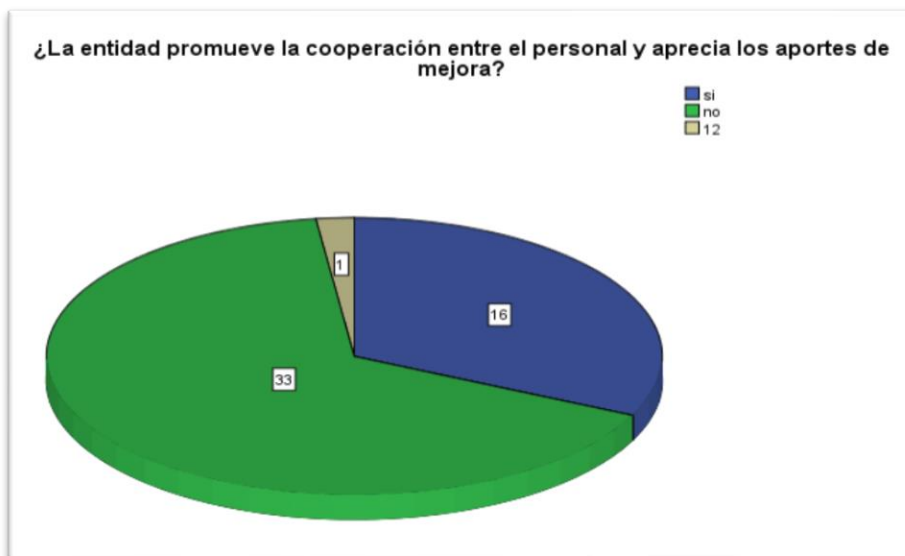
Tabla N° 19

¿La entidad promueve la cooperación entre el personal y aprecia los aportes de mejora?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	si	16	32,0	32,0	32,0
	no	33	66,0	66,0	98,0
	12	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Investigador



Fuente: Tabla N° 19

Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACION:

En el gráfico podemos observar que de los 50 trabajadores de la Municipalidad Distrital de la Encañada solo el 02% señalaron que la entidad promueve la cooperación entre el personal y aprecia los aportes de mejora.

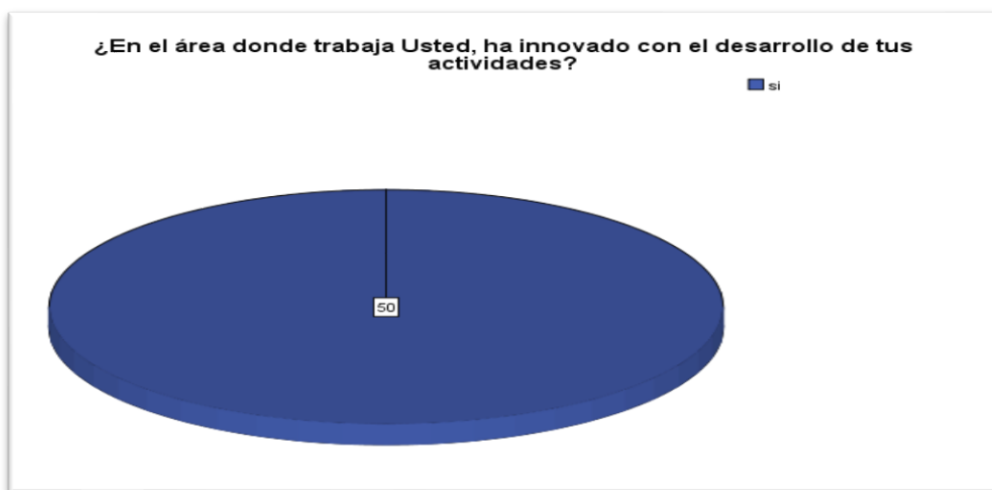
Tabla N° 20

¿En el área donde trabaja Usted, ha innovado con el desarrollo de tus actividades?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	si	50	100,0	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Investigador



Fuente: Tabla N° 20

Elaboración: Propia

ANALISIS E INTERPRETACION:

En el grafico podemos observar que de los 50 trabajadores de la Municipalidad Distrital de la Encañada el 100% señalaron que ha innovado con el desarrollo de tus actividades.

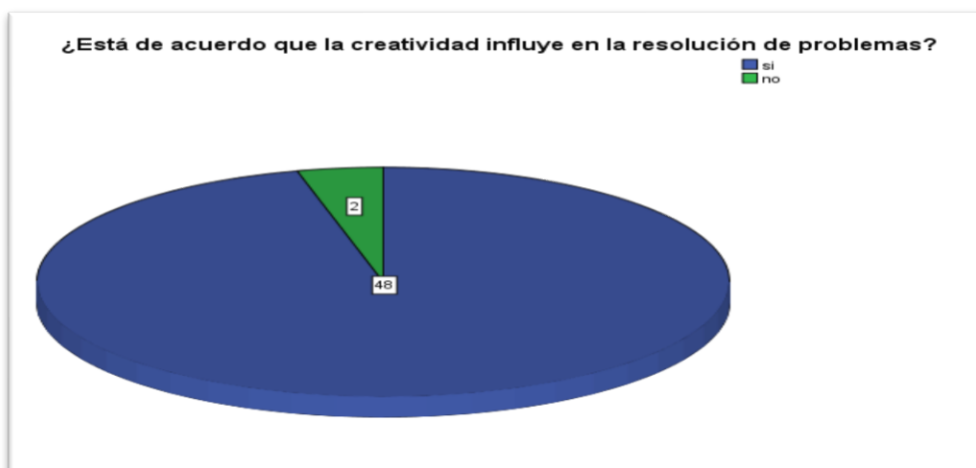
Tabla N° 21

¿Está de acuerdo que la creatividad influye en la resolución de problemas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	si	48	96,0	96,0	96,0
	no	2	4,0	4,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Investigador



Fuente: Tabla N° 21

Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACION:

En el gráfico podemos observar que de los 50 trabajadores de la Municipalidad Distrital de la Encañada el 96% señalaron que está de acuerdo que la creatividad influye en la resolución de problemas.

Tabla Nº 22

¿En el puesto que labora Usted, cumple a cabalidad con sus actividades encomendadas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	si	47	94,0	94,0	94,0
	no	3	6,0	6,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Investigador



Fuente: Tabla Nº 22

Elaboración: Propia

Tabla Nº 23

¿Sueles Usted dejar trabajo pendiente para el día siguiente?

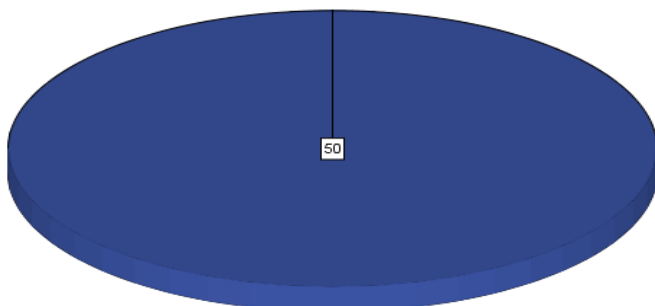
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	un poco	50	100,0	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Investigador

¿Sueles Usted dejar trabajo pendiente para el día siguiente?

■ un poco



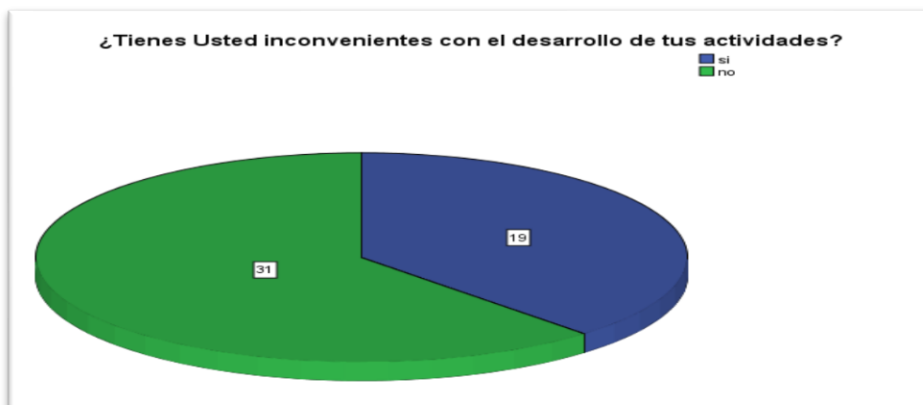
Fuente: Tabla N° 23
Elaboración: Propia

Tabla N° 24

¿Tienes Usted inconvenientes con el desarrollo de tus actividades?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	si	19	38,0	38,0	38,0
	no	31	62,0	62,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Investigador



Fuente: Tabla N° 24
Elaboración: Propia

Tabla N° 25

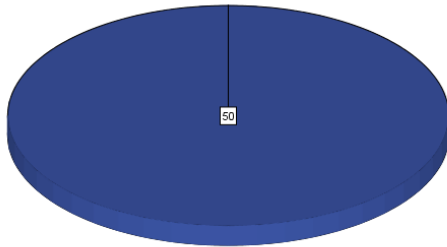
¿la creatividad y la confianza brindada por su empleador, le ayuda a Usted en su creatividad laboral?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	si	50	100,0	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Investigador

¿la creatividad y la confianza brindada por su empleador, le ayuda a Usted en su creatividad laboral?

■ si



Fuente: Tabla N° 25
Elaboración: Propia

Tabla N° 26

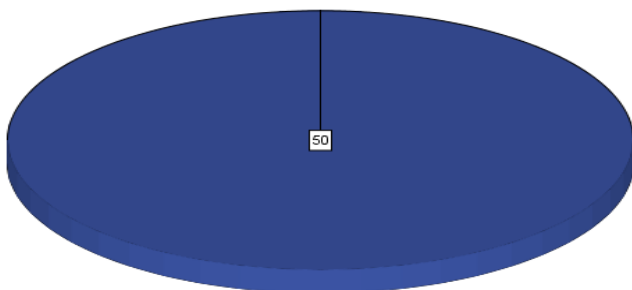
¿En alguna oportunidad Usted ha tenido desconocimiento de sus actividades?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	si	50	100,0	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Investigador

¿En alguna oportunidad Usted ha tenido desconocimiento de sus actividades?

■ si



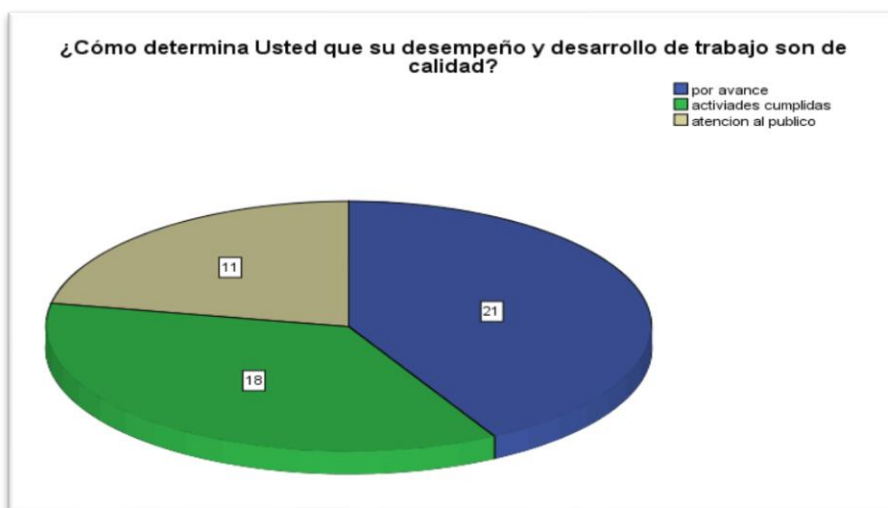
Fuente: Tabla N° 26
Elaboración: Propia

Tabla N° 27

¿Cómo determina Usted que su desempeño y desarrollo de trabajo son de calidad?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido por avance	21	42,0	42,0	42,0
activiades cumplidas	18	36,0	36,0	78,0
atención al publico	11	22,0	22,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Investigador



Fuente: Tabla N° 27
Elaboración: Propia

Tabla N° 28

¿Cómo determina Usted que su desempeño y desarrollo de trabajo son de calidad?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	por avance	21	42,0	42,0	42,0
	actividades cumplidas	18	36,0	36,0	78,0
	atención al publico	11	22,0	22,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Investigador



Fuente: Tabla N° 28

Elaboración: Propia

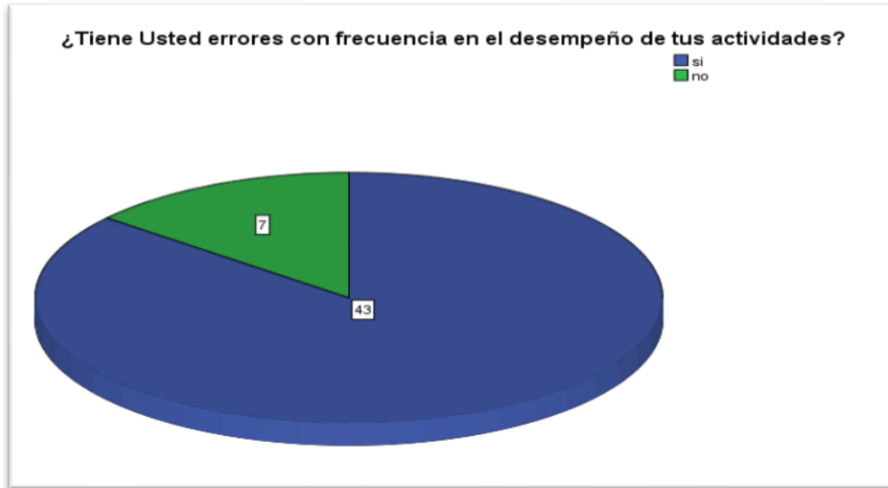
Tabla N° 29

¿Tiene Usted errores con frecuencia en el desempeño de tus actividades?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	si	43	86,0	86,0	86,0
	no	7	14,0	14,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Investigador



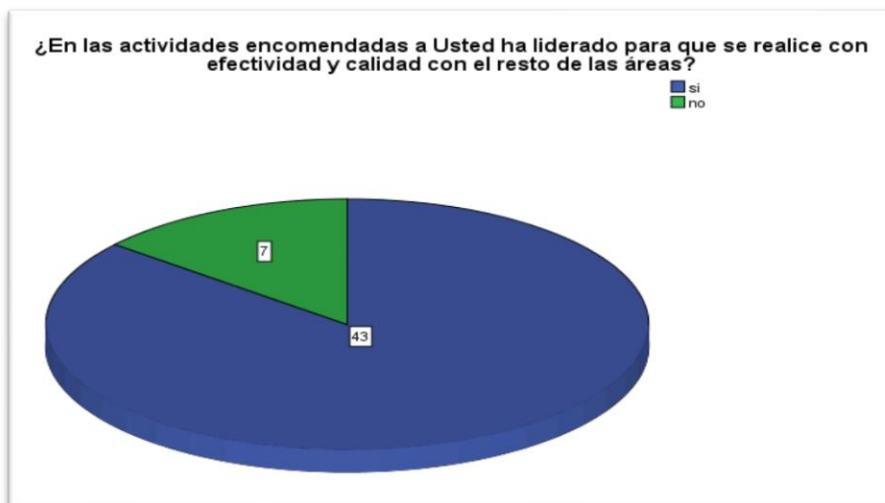
Fuente: Tabla N° 29
Elaboración: Propia

Tabla N° 30

¿En las actividades encomendadas a Usted ha liderado para que se realice con efectividad y calidad con el resto de las áreas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	si	43	86,0	86,0	86,0
	no	7	14,0	14,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Investigador



Fuente: Tabla N° 30
Elaboración: Propia

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

4.1 Discusión

Interpretando los cuadros podemos darnos cuenta de que la selección de personal si se relaciona en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de la Encañada – 2018, ya que, por ser contratados sin el debido procedimiento de contratación, tienen dificultades en el desarrollo de sus actividades encomendadas en un puesto de trabajo.

En muchas organizaciones ya sean públicas o privadas es muy importante e indispensable aplicar el proceso de selección de personal, porque permite conocer las capacidades del postulante para el puesto que se solicita contratar.

4.2 Conclusiones

- El proceso de selección de personal es sumamente importante para que la Municipalidad Distrital de la Encañada, supere cualquier problema o inconveniente, con personas debidamente capacitadas que brinden soluciones con capacidad.
- Las capacitaciones son muy importantes si es que se dicta temas con referente al trabajo desempeñado, ya que la tecnología y ciencia avanza y el personal debe estar en constante capacitación.

REFERENCIAS

- Chiavenato, I. (2011). Administración de los Recursos Humanos. México.
Pg. 143 y 159.
- Quintanilla, K. (2010). Gestión Por Competencias Y Desempeño Laboral
En Las Municipalidades De Ayacucho.
- Chiavenato (2009), ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EI
capital humano de las organizaciones Novena edición
- Wayne Mondy (2010), Administración de Recursos Humanos, México.

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA								
TITULO: "PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL Y SU RELACION CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LA ENCAÑADA, CAJAMARCA - 2018"								
Formulación del problema	objetivos	Hipotesis	Variables / Categorías	Definición de Variables	Dimensiones	Indicadores	Técnica Instrumento	Items
<p>Problema General: ¿Cómo el proceso de selección de personal se relaciona con el desempeño laboral de la Municipalidad Distrital de la Encañada?</p> <p>Problemas específicos: -¿Cómo se realiza el proceso de selección del personal de la Municipalidad Distrital de la Encañada - 2018? -¿En el proceso de selección de personal se busca la compatibilidad del candidato? -¿Cómo evalúa el desempeño laboral la Municipalidad Distrital de la Encañada - 2018? -¿Cómo proponer metodologías en los procesos de selección del personal para mejorar el desempeño laboral de la Municipalidad Distrital de la Encañada - 2018?</p>	<p>Objetivo General: Determinar la relación del proceso de selección de personal con el desempeño laboral de los trabajadores la Municipalidad Distrital de la Encañada - 2018.</p> <p>Objetivos específicos: - Identificar el proceso de selección de personal en la Municipalidad Distrital de la Encañada - 2018. - Analizar el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de la Encañada - 2018. - Medir el desempeño laboral mediante el proceso de selección de personal en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de la Encañada - 2018..</p>	<p>Hipótesis general: El proceso de selección de personal se relaciona positivamente con el rendimiento del personal seleccionado.</p> <p>Hipótesis específicas: - El proceso de selección te ayuda a elegir un personal calificado. - El personal seleccionado es compatible de acuerdo con cada área. - El desempeño laboral de los trabajadores no es adecuado.</p>	<p>Selección de Personal</p>	<p>Según Chiavenato (2009), la selección consiste en elegir al hombre indicado para el sitio adecuado, en otras palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización.</p>	<p>Selección de personal</p>	<p>Curriculum vitae</p>	<p>Encuesta</p>	<p>1. ¿Le han evaluado a Usted su currículo vitae para el puesto que tienes?</p> <p>2. ¿Está Usted de acuerdo que los datos que especifica su currículo vitae son importantes para seleccionar al personal para un puesto de trabajo?</p>
						<p>Entrevista</p>		<p>3. ¿Le han entrevistado a Usted antes de iniciar con el cargo que laboras?</p> <p>4. ¿Está Usted de Acuerdo que la entrevista de personal ayuda a calificar la facilidad de expresión verbal de la persona?</p> <p>5. ¿Está Usted de acuerdo que la selección de personal es la adecuada para calificar al personal adecuado para el puesto de trabajo?</p>
<p>Problema General: ¿Cómo el proceso de selección de personal se relaciona con el desempeño laboral de la Municipalidad Distrital de la Encañada?</p> <p>Problemas específicos: -¿Cómo se realiza el proceso de selección del personal de la Municipalidad Distrital de la Encañada - 2018? -¿En el proceso de selección de personal se busca la compatibilidad del candidato? -¿Cómo evalúa el desempeño laboral la Municipalidad Distrital de la Encañada - 2018? -¿Cómo proponer metodologías en los procesos de selección del personal para mejorar el desempeño laboral de la Municipalidad Distrital de la Encañada - 2018?</p>	<p>Objetivo General: Determinar la relación del proceso de selección de personal con el desempeño laboral de los trabajadores la Municipalidad Distrital de la Encañada - 2018.</p> <p>Objetivos específicos: - Identificar el proceso de selección de personal en la Municipalidad Distrital de la Encañada - 2018. - Analizar el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de la Encañada - 2018. - Medir el desempeño laboral mediante el proceso de selección de personal en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de la Encañada - 2018..</p>	<p>Hipótesis general: El proceso de selección de personal se relaciona positivamente con el rendimiento del personal seleccionado.</p> <p>Hipótesis específicas: - El proceso de selección te ayuda a elegir un personal calificado. - El personal seleccionado es compatible de acuerdo con cada área. - El desempeño laboral de los trabajadores no es adecuado.</p>	<p>Desempeño laboral</p>	<p>Chiavenato (2009), desempeño laboral es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo.</p>	<p>Capacitación de personal</p>	<p>Presupuesto para capacitación</p>	<p>Encuesta</p>	<p>6. ¿Le han indicado a Usted el tipo de contrato, los pros y los contras que tiene tu presente contrato?</p> <p>7. ¿Está Usted de acuerdo que el presupuesto asignado para capacitación al personal genera oportunidades de superación?</p> <p>8. ¿Durante su permanencia en el puesto le han capacitado?</p> <p>9. ¿Si le han capacitado, esos temas le han ayudado en su desempeño?</p> <p>10. ¿Considera usted que sus compañeros de trabajo están debidamente capacitados para desempeñar el puesto a su cargo?</p> <p>11. ¿Su área de trabajo presenta plan o programa de capacitación por año y/o por período determinado?</p> <p>12. ¿Los planes o programas de capacitación ayudan a mejorar el nivel de competencia?</p>
						<p>Plan o programa de capacitación</p>		<p>1. ¿Durante el mes anterior laborable, cuantas veces ha llegado tarde?</p> <p>2. ¿Durante el último mes laborable, cuantas veces ha recibido una amonestación?</p>
						<p>Puntualidad</p>		<p>3. Cuáles son las iniciativas que Usted toma durante el desempeño de tus labores?</p> <p>4. ¿En su centro de labores, el empleador promueve la iniciativa laboral?</p> <p>5. ¿Cuál es su compromiso con el desempeño de tus labores?</p>
						<p>Iniciativa</p>		<p>6. ¿Cree Usted que el compromiso va más allá, es la que prevalece en tu desempeño laboral por encima del cumplimiento?</p> <p>7. ¿Cómo coopera Usted con el resto de las áreas con las que trabaja?</p>
						<p>Compromiso</p>		<p>8. ¿La entidad promueve la cooperación entre el personal y aprecia los aportes de mejora?</p> <p>9. ¿En el área donde trabaja Usted, ha innovado con el desarrollo de tus actividades?</p>
						<p>Cooperación</p>		<p>10. ¿Está de acuerdo que la creatividad influye en la resolución de problemas?</p> <p>11. ¿En el puesto que labora Usted, cumple a cabalidad con sus actividades encomendadas?</p>
						<p>Calidad de Trabajo</p>		<p>12. ¿Suele Usted dejar trabajo pendiente para el día siguiente?</p> <p>13. ¿Tienes Usted inconvenientes con el desarrollo de tus actividades?</p> <p>14. ¿La creatividad y la confianza brindada por su empleador, le ayuda a Usted en su creatividad laboral?</p>
						<p>Creatividad</p>		<p>15. ¿En alguna oportunidad Usted ha tenido desconocimiento de sus actividades?</p> <p>16. ¿Cómo determina Usted que su desempeño y desarrollo de trabajo son de calidad?</p>
						<p>responsabilidad</p>		<p>17. ¿Desarrolla Usted con facilidad y tranquilidad el trabajo encomendado?</p> <p>18. ¿Tiene Usted errores con frecuencia en el desempeño de tus actividades?</p>
						<p>Capacidad de realización</p>		<p>19. ¿En las actividades encomendadas a Usted ha liderado para que se realice con efectividad y calidad con el resto de las áreas?</p>
						<p>Trabajo en equipo</p>		<p>Conocimiento de trabajo</p> <p>Calidad</p> <p>Cantidad</p> <p>Exactitud</p> <p>liderazgo</p>



FICHA PARA VALIDACION DE INSTRUMENTO

I. REFERENCIA

- 1.1 Experto María Elena Vera Correa
- 1.2 Especialidad Ingeniero de Sistemas
- 1.3 Cargo actual Docente
- 1.4 Grado Académico Magister en Administración de Empresas
- 1.5 Institución Universidad Privada del Norte
- 1.6 Tipo de Instrumento Encuesta / Cuestionario
- 1.7 Lugar y Fecha Cajamarca, 01 de Julio 2018

II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS

N°	TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS	5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores	✓					
2	Formulación con lenguaje apropiado	✓					
3	Adecuados para los sujetos del estudio	✓					
4	Facilita la prueba de hipótesis	✓					
5	Suficiente para medir la variable	✓					
6	Facilita la interpretación del instrumento	✓					
7	Acorde al avance de la ciencia y la tecnología	✓					
8	Expresado con hechos perceptibles	✓					
9	Tiene secuencia lógica	✓					
10	Basado en aspectos teóricos	✓					
TOTAL							

Coefficiente de valoración porcentual: C = 100%

III. NOMBRE DE LA TESIS

"Proceso de selección de personal y su influencia con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de la Encañada, Cajamarca, 2018"

IV. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

.....
.....


Firma del experto



FICHA PARA VALIDACION DE INSTRUMENTO

I. REFERENCIA

1.1 Experto *Técnica Quiroz Hyanda*
 1.2 Especialidad *us. administración*
 1.3 Cargo actual *Docente tiempo completo*
 1.4 Grado Académico *Maestro*
 1.5 Institución *UPN*
 1.6 Tipo de Instrumento *ensayo - cuestionario*
 1.7 Lugar y Fecha *09/07/18*

II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS

N°	TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS	5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores	/					
2	Formulación con lenguaje apropiado	/					
3	Adecuados para los sujetos del estudio	/					
4	Facilita la prueba de hipótesis	/					
5	Suficiente para medir la variable	/					
6	Facilita la interpretación del instrumento	/					
7	Acorde al avance de la ciencia y la tecnología	/					
8	Expresado con hechos perceptibles	/					
9	Tiene secuencia lógica	/					
10	Basado en aspectos técnicos	/					
TOTAL		<i>100</i>					

Coficiente de valoración porcentual: C = *100%*

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

.....

[Firma]

 Firma del experto



FICHA PARA VALIDACION DE INSTRUMENTO

I. REFERENCIA

1.1 Experto Nicol Angel Macabeo Hernandez
 1.2 Especialidad Estadística
 1.3 Cargo actual Docente
 1.4 Grado Académico Doctor
 1.5 Institución Universidad Nacional de Cajamarca
 1.6 Tipo de Instrumento Encuesta - Cuestionario
 1.7 Lugar y Fecha Cajamarca 09 julio 2018

II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS

N°	TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS	5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores						
2	Formulación con lenguaje apropiado						
3	Adecuados para los sujetos del estudio						
4	Facilita la prueba de hipótesis						
5	Suficiente para medir la variable						
6	Facilita la Interpretación del instrumento						
7	Acorde al avance de la ciencia y la tecnología						
8	Expresado con hechos perceptibles						
9	Tiene secuencia lógica						
10	Basado en aspectos teóricos						
TOTAL		<u>50</u>					

Coefficiente de valoración porcentual: C = 100%

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

.....

Nicol Angel Macabeo Hernandez

Firma del experto

ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA PRESENTACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

El asesor MBA. Roberto Arribasplata Lozano, Docente de la Universidad Privada del Norte, Facultad de Negocios, Carrera profesional de Administración, ha realizado el seguimiento del proceso de formulación y desarrollo del proyecto investigación del(os) estudiante(s):

- Huamán Aguilar Andrea Elusdina

Por cuanto, **CONSIDERA** que el proyecto de investigación titulado: “PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LA ENCAÑADA, CAJAMARCA – 2018” para aspirar al título profesional por la Universidad Privada del Norte, reúne las condiciones adecuadas, por lo cual **AUTORIZA** al(los) interesado(s) para su presentación.

Ing. /Lic./Mag./Dr. Nombre y Apellido

Asesor