



FACULTAD DE NEGOCIOS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

---

“PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL CON EL DESEMPEÑO  
LABORAL DE LAS PROMOTORAS DE LOS PRONOEI - ZONA NORTE DEL  
DISTRITO DE CAJAMARCA, AÑO 2018.”

Tesis para optar el título profesional de:

**Licenciado en Administración**

**Autor:**

Carisa Cleofé, Bazán Sánchez  
Ingrid Katherine, Tafur Portal

**Asesor:**

Dr. Alex Hernández Torres  
Cajamarca – Perú  
2018

## APROBACIÓN DE LA TESIS

El (La) asesor(a) y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por el (la) Bachiller **Nombres y Apellidos**, denominada:

**“PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL CON EL DESEMPEÑO  
LABORAL DE LAS PROMOTORAS DE LOS PRONOEI – ZONA NORTE DEL  
DISTRITO DE CAJAMARCA, AÑO 2018”**

---

Dr.. Alex Miguel Hernández Torres

**ASESOR**

---

MBA. Juan Carlos Llaque Quiroz

**JURADO**

---

M. Cs. Liliana Carrillo Carranza

**JURADO**

---

Dr. Walter Terán Ramirez

**JURADO**

## DEDICATORIA

Esta tesis se la dedicamos a Dios quién supo guiarnos por el buen camino, por haber permitido que llegáramos hasta el final de nuestra carrera y habernos dado salud para lograr nuestros objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A nuestras familias quienes por ellos somos lo que somos. Por habernos apoyado en todo momento, por sus consejos, valores, por la motivación constante que nos permiten ser unas personas de bien, pero más que nada, por su amor.

A aquellas personas que estuvieron dándonos ánimos para seguir adelante con la elaboración de esta tesis; y así alcanzar esta meta.

## AGRADECIMIENTO

Agradecemos a la Unidad de Gestión Educativa Local, por habernos permitido realizar este estudio en las Coordinaciones del Programa No Estandarizado de Educación Inicial (PRONOEI) y a cada una de las personas que laboran en estas instituciones.

A nuestro asesor de tesis, quien nos acompañó día a día durante esta etapa y nos brindó su tiempo y profesionalismo para la realización de este estudio.

Finalmente agradecer a nuestros padres por su apoyo incondicional y confianza que es lo que nos ha permitido culminar satisfactoriamente nuestra carrera.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

### Contenido

APROBACIÓN DE LA TESIS .....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vii
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT.....	9
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN .....	10
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO .....	13
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA.....	41
3.1 Operacionalización de variables .....	41
3.2 Diseño de investigación .....	42
3.3 Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos.....	43
3.4 Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos.....	44
CAPÍTULO 4. RESULTADOS.....	44
4.1 Objetivo General.....	44
4.2 Objetivos Específicos .....	44
4.3 <i>Análisis de Variable: Selección de personal</i> .....	46
4.4 <i>Análisis de la Variable: Desempeño Laboral</i> .....	48
CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN .....	51
CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES .....	55
CAPÍTULO 7. RECOMENDACIONES .....	57
REFERENCIAS.....	58
ANEXOS .....	60

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla n.º 1 .....	37
Tabla n.º 2 .....	44
Tabla n.º 3 .....	45
Tabla n.º 4 .....	45
Tabla n.º 5 .....	45
Tabla n.º 6 .....	46
Tabla n.º 7 .....	46
Tabla n.º 8 .....	47
Tabla n.º 9 .....	47
Tabla n.º 10 .....	48
Tabla n.º 11 .....	48
Tabla n.º 12 .....	49
Tabla n.º 13 .....	50
Tabla n.º 14 .....	70

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura n.º 1 .....	71
Figura n.º 2 .....	72
Figura n.º 3 .....	73
Figura n.º 4 .....	74
Figura n.º 5 .....	75
Figura n.º 6 .....	76
Figura n.º 7 .....	77
Figura n.º 8 .....	78
Figura n.º 9 .....	79
Figura n.º 10 .....	80
Figura n.º 11 .....	81
Figura n.º 12 .....	82
Figura n.º 13 .....	83
Figura n.º 14 .....	84
Figura n.º 15 .....	85
Figura n.º 16 .....	86
Figura n.º 17 .....	87
Figura n.º 18 .....	88
Figura n.º 19 .....	89
Figura n.º 20 .....	90

## RESUMEN

En los últimos años los cambios dentro de las organizaciones son cada vez más constantes y los nuevos desafíos atentan seriamente a la supervivencia de estas. Es importante que las organizaciones al contratar personal realicen una buena selección de entre todos los candidatos, ya que estaría definiendo el rendimiento de cada uno de ellos puesto que, al saber seleccionar adecuadamente el resultado del desempeño que esperan dentro de los puestos ofrecidos sería el esperado.

Por ello, a continuación, presentamos una investigación realizada a las trabajadoras de las coordinaciones de los PRONOEI en el distrito de Cajamarca, en la cual queremos dar respuesta a nuestro objetivo de estudio: determinar la relación que existe entre el proceso de selección de personal con el desempeño laboral de las promotoras de los PRONOEI - Zona Norte del distrito de Cajamarca, año 2018, analizando así a las dos variables y sus dimensiones.

Finalmente, después de realizar una investigación no experimental – transversal, descriptiva – correlacional y aplicar encuestas como técnicas de recolección de datos a un grupo de 30 trabajadoras, se concluyó que la selección de personal y el desempeño laboral tienen una relación positiva muy débil con un coeficiente de 0,083 entre las dos variables.

## ABSTRACT

In recent years, changes within organizations are becoming more constant and new challenges seriously threaten the survival of these. It is important that the recruitment organizations make a good selection among all the candidates, since they would be defining the performance of each one of them since, knowing how to properly select the result of the performance they expect within the offered positions would be the expected.

Therefore, below, we present an investigation made to the workers of the PRONOEI coordinations in the district of Cajamarca, in which we want to respond to our study objective: determine the relationship that exists between the personnel selection process with the labor performance of PRONOEI promoters - Zona Norte district of Cajamarca, 2018, analyzing the two variables and their dimensions.

Finally, after conducting a no experimental – cross-sectional, descriptive – correlational investigation and applying surveys as data collection techniques to a group of 30 workers, it was concluded that the selection of personnel and work performance have a very weak positive relationship with a coefficient of 0.083 between the two variables (Personnel Selection and Labor Performance).

## CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática

Actualmente nos encontramos en una era del conocimiento que cada día va teniendo nuevas exigencias que vayan de acorde con el mundo moderno. Vivimos en una sociedad más informada que a la vez va presionando tanto a organizaciones privadas como públicas exigiéndoles la modernización de sus procesos, servicios y sus formas de gestionar.

La educación es la base para el desarrollo de nuestro país. Con el pasar de los años y el constante cambio, surgen nuevas exigencias en el ámbito educativo y junto con ello la creación de normas y exigencias que orientan a los profesionales de este sector indicándoles los contenidos y condiciones para poder brindar un servicio educativo de calidad.

Sin embargo, en nuestro país existen instituciones que no cuentan con las herramientas necesarias para poder ir a la par con este mundo globalizado; tal es el caso de las coordinaciones pertenecientes al PRONOEI (Programa No Escolarizado de Educación Inicial). Este programa viene funcionando desde hace ya 25 años, el cual está orientado a hacer posible la inclusión, equidad y pertinencia socio-cultural; así como, brindando calidad educativa a lo largo de todo el país a nivel de educación inicial.

El PRONOEI es una institución que cuenta con distintas coordinaciones las cuales alcanzan una cobertura actual en la que se incluye a niños y niñas de 3 a 5 años de edad de zonas urbanas marginales, rurales, asentamientos humanos o pueblos jóvenes en todo el país. Estos programas no necesariamente cuentan con personal titulado o especializado en el área educativa, ya que el programa propone captar personal voluntario de la comunidad para ejercer el rol de promotoras, quienes reciben una remuneración económica muy baja.

Así mismo, la preparación que reciben las personas que laboran en estos centros de aprendizaje (promotoras) son llevados a cabo por docentes llamadas “coordinadoras” quienes hacen mayormente que el énfasis recaiga sobre lo rutinario y los hábitos mecánicos, con lo cual el desempeño cotidiano dispone de escaso acompañamiento, asistencia y vigilancia; por lo que, la calidad de la atención educativa que reciben los niños en estos programas es muy heterogénea.

La problemática de esta institución reside en la mala selección del personal que incide negativamente en el desempeño laboral que las promotoras alcanzan. El personal que

se evalúa y elige para laborar en estas instituciones se da mediante una selección muy deficiente, éste es realizado por cada una de las coordinadoras según el número de los PRONOEI que tienen a cargo y junto con ellas los padres de familia del lugar. El proceso no cuenta con el apoyo de otros profesionales y es ahí cuando se dejan de lado pasos importantes, por lo cual no se logra la adecuada identificación de las competencias, evitando así que el perfil del profesional y los estándares representativos que se buscan no sean los más aptos.

Como consecuencia de este proceso, las metas y objetivos trazados no logran alcanzarse debido al bajo desempeño que alcanzan las promotoras. La falta de compromiso con la institución, el mal manejo de los recursos y el bajo monitoreo son factores que van afectando de manera negativa al desempeño de las promotoras y como resultado los más perjudicados son los niños que acuden a este programa de educación.

Dadas las circunstancias, se debe dar prioridad a la atención de la niñez en situación de exclusión, pobreza y vulnerabilidad; establecer estándares básicos de calidad a nivel de procesos y resultados. Se debe diversificar la atención de acuerdo a las características de cada región, pues no puede pretenderse pensar que nuestro país avanza, si no se invierte en la primera infancia.

Por todo lo mencionado anteriormente surge el interés de investigar el proceso de selección de personal y su relación con el desempeño laboral de las promotoras de las coordinaciones de los PRONOEI – Zona Norte del distrito de Cajamarca.

## **1.2. Formulación del problema**

¿Cuál es la relación entre el proceso de selección de personal con el desempeño laboral de las promotoras de los PRONOEI - Zona Norte del distrito de Cajamarca, año 2018?

## **1.3. Justificación**

Justificación Teórica: La investigación propuesta se realiza con el fin de aportar conocimientos acerca de la relación que existe entre la selección de personal y el desempeño laboral, buscando mediante la aplicación de conceptos y teorías contrastar resultados y ser de utilidad para estudios futuros que conciernen a las ciencias administrativas.

Justificación Práctica: Se desea comprobar si existe una relación entre la selección de personal y el desempeño laboral de las promotoras de las coordinaciones del PRONOEI del distrito de Cajamarca – Zona Norte, para que de este modo se puedan detectar las

falencias y mejorar los procesos a la hora de contratar al personal que laborará en esta institución.

**Justificación Valorativa:** La presente investigación pretende contribuir con un mayor conocimiento sobre las coordinaciones del PRONOEI y su participación en la sociedad cajamarquina. Esta investigación cuenta con un nivel de importancia alto para aquellas personas que laboran dentro de los PRONOEI y para quienes son parte de ésta.

**Justificación Académica:** La presente investigación puede ser de interés para aquellos alumnos que desean conocer más acerca del tema de selección de personal y desempeño laboral. El estudio podría servir para incentivar a los estudiantes de administración de empresas a realizar proyectos institucionales con el objetivo de facilitar el conocimiento entre los alumnos y los docentes. Al mismo tiempo, podría ser utilizado por estudiantes de otras carreras y de otras facultades, ya sea para conocer un poco acerca del tema, debatir cuestiones teóricas o para realizar consultas.

#### **1.4. Limitaciones**

La limitante enfrentada en la presente investigación es el poco acceso a información de los PRONOEI – Zona Norte del distrito de Cajamarca. Para superar este inconveniente contamos con el apoyo de una Coordinadora quien nos facilitó el acercamiento a las promotoras y demás Coordinadoras de los distintos PRONOEI – Zona Norte del distrito de Cajamarca.

#### **1.5. Objetivos**

##### **1.5.1. Objetivo general**

Determinar la relación del proceso de selección de personal con el desempeño laboral de las promotoras de los PRONOEI - Zona Norte del distrito de Cajamarca, año 2018.

##### **1.5.2. Objetivos específicos**

- ✓ Establecer el proceso de selección de personal de las promotoras de los PRONOEI – Zona Norte.
- ✓ Establecer el desempeño laboral de las promotoras de las coordinaciones del PRONOEI – Zona Norte.
- ✓ Establecer la relación entre la selección de personal con los conocimientos y habilidades de las promotoras de los PRONOEI – Zona Norte.
- ✓ Establecer la relación entre la selección de personal y el comportamiento de las promotoras en el lugar de trabajo de los PRONOEI – Zona Norte.

- ✓ Establecer la relación entre la selección de personal con las metas y objetivos de las promotoras en los PRONOEI – Zona Norte.

## CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes

Este tema de investigación tiene precedentes que sirven como referencia para el estudio.

El estudio realizado por Negrón, Fleitas, Vela, & González (2014): *“Proceso de selección del personal docente en la Facultad de Ingeniería Industrial del Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría” de La Habana, Cuba”*, concluye que las principales causas que influyen hoy en la fluctuación laboral de los profesores de la facultad de Ingeniería Industrial son: bajos salarios, altas cargas de trabajo, condiciones insuficientes de trabajo y el deficiente proceso de selección; y que la fase de reclutamiento es la parte más importante en el proceso de selección del personal docente en la facultad, pues se crea cantera de los futuros profesores competentes y el seguimiento posterior de los mismos a lo largo de la carrera.

Contamos con el trabajo de Pijal & García (2014): *“Análisis de la Gestión del Recurso Humano por Competencias y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo y de servicios del Instituto Superior Pedagógico Ciudad de San Gabriel, Ecuador”*. El objetivo es analizar como la deficiente Gestión del Recurso Humano por competencias incide en el nivel de desempeño laboral del personal administrativo y de servicio del Instituto Superior Pedagógico “Ciudad de San Gabriel”, con el fin de elaborar un Modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias. Se concluye que la gestión del talento humano en la institución no se encuentra estructurada bajo procesos que conduzcan a aprovechar el potencial recurso humano con el que dispone; únicamente se realizan acciones asiladas para estos fines; durante la entrevista se verificó que no existe el departamento de recursos humanos con instrumentos técnicos. Se considera conveniente que se diseñe y aplique instrumentos en el proceso de selección de personal, de tal manera que la persona elegida posea las competencias indicadas que le permitan alcanzar el desempeño deseado en la ejecución de las funciones asignadas al puesto de trabajo.

Hay que mencionar el estudio de Pesantez (2014): *“El proceso de reclutamiento y selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Pujilli”* Ambato – Ecuador, en donde el objetivo de este estudio es Determinar el Proceso de

Reclutamiento y Selección del Personal y su incidencia en el desempeño laboral de los funcionarios del área administrativa del GADMP -Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Pujilí.

Este proyecto concluye que se ha identificado a través de la comparación y análisis de los resultados que los funcionarios de la institución, consideran que el desempeño laboral del personal depende del nivel de conocimientos y competencias que posee de acuerdo al puesto que desempeña, y esto debería ser analizado previo a su contratación, además de que el bajo desempeño laboral de los funcionarios se debe a tres causales específicos, la utilización de un proceso de reclutamiento y selección de personal tradicional, la poca capacitación inmediata a la contratación del personal nuevo y en especial el deficiente clima laboral existente en la institución.

El estudio realizado por Aguilar & Olortiga (2014): *“Reclutamiento y Selección de Personal y su Relación en el Desempeño Laboral de los docentes del Colegio “Estrella de Belén” de la Ciudad de Trujillo”*, el objetivo de esta investigación es determinar la relación que existe entre el Reclutamiento y Selección de personal en el desempeño laboral de los docentes, en dónde se concluye que el proceso de reclutamiento y selección es deficiente debido a que no utilizan el formato de requisición del personal, y que no es registrado en un formato de análisis de cargo; además de esto, indican que las principales causas que influyen hoy en la fluctuación laboral de los profesores son: bajos salarios, altas cargas de trabajo, y el deficiente proceso de selección.

Eduardo (2015): *“Deficiencias en el procedimiento de convocatoria, selección y evaluación de los docentes en la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú durante el periodo 2010 - 2013”*, en donde nos dice que existen errores, sesgos y deficiencias en los procesos de convocatoria y selección del personal docente de la Escuela de Oficiales-PNP que llevan a la contratación de docentes no idóneos para los puestos vacantes. Las consecuencias de los errores y deficiencias en dicho proceso de selección y evaluación del personal docente de la Escuela de Oficiales - PNP se traducen en improvisación, realización de actividades educativas inadecuadas y la falta de calidad educativa en la escuela.

La investigación de Torres & Vásquez (2017): *“Proceso de selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral del área administrativa de la Municipalidad de Laredo - Trujillo”*. Se llegó a la conclusión de que el proceso de selección del personal incide significativamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad de Laredo, donde se muestra que cuando el nivel de selección es alto, se muestra un alto nivel de desempeño laboral en el 80.0% en los colaboradores del área de administración, por otro lado, cuando se presenta un nivel de selección bajo, el 80.0% la totalidad de trabajadores calificó al desempeño laboral como bajo.

En la investigación de Utrilla (2015): “*Gestión del talento humano y su mejora en el desempeño laboral de los colaboradores de la Institución Educativa Teresa de Calcuta de la ciudad de Trujillo*”. Los resultados evidencian que la preocupación de la institución educativa "Santa Teresa de Calcuta" hacia su personal es mínima e insuficiente, lo cual se ve reflejado en un bajo reconocimiento y valoración del talento humano, y un bajo desempeño laboral. La fuente que se utilizó es la encuesta a los colaboradores de la institución en donde se determina que la falta de gestión del talento humano provoca un rendimiento inferior al deseado por dicha institución en el desempeño de sus colaboradores. Es vital implementar un diseño de gestión del talento humano que contribuye al desarrollo y satisfacción del personal, apoyadas en los subsistemas de inducción, capacitación y motivación para el mejoramiento del desempeño laboral.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Selección de personas**

Las personas y las organizaciones no nacieron juntas. Las organizaciones escogen a las personas que desean tener como colaboradores y las personas escogen a las organizaciones donde quieren trabajar y aplicar sus habilidades y competencias. Se trata de una elección recíproca que depende de innumerables factores y circunstancias. “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”, (Chiavenato, 2011).

Las organizaciones siempre están incorporando nuevas personas para que integren sus cuadros. Cuando algunos trabajadores se retiran o son sustituidos, o cuando crecen y se expanden, las organizaciones requieren de un mayor número de personas para desempeñar las actividades, entonces se activa el proceso de integrar a otras personas.

Si bien se sabe que el objetivo del reclutamiento es abastecer el recurso básico (los candidatos) para el proceso de selección, el de selección es el permitir escoger y clasificar a los candidatos más idóneos según las necesidades que el puesto y la organización requieran.

### **El concepto de la selección de personal**

La selección de personal funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas. Un antiguo concepto popular afirma que la selección consiste en la elección precisa de la persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno. En términos más amplios la selección busca, de entre todos los candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita, y el proceso de selección, por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización. En el fondo, lo que está en juego es el capital intelectual que la organización debe preservar o enriquecer, (Chiavenato, 2009, pág. 137).

Si no existieran las diferencias individuales y si todas las personas fueran iguales y reunieran las mismas condiciones individuales para aprender y trabajar, entonces la selección de personas sería innecesaria. Sin embargo, las variantes son enormes. Las diferencias individuales, tanto en el plano físico (estatura, peso, complexión física, fuerza, agudeza visual y auditiva, resistencia a la fatiga, etc.) como en el psicológico (temperamento, carácter, inteligencia, aptitudes, habilidades, competencias, etc.), hacen que las personas se comporten de manera diferente, que perciban las situaciones de modo distinto y que su desempeño sea diverso y, en consecuencia, que tengan mayor o menor éxito en las organizaciones, (Chiavenato, 2009, pág. 137).

La selección es un proceso en el cual hay que decidir y contar con datos confiables para poder integrar a la organización personas que cuenten con el talento y las competencias que se están buscando para el crecimiento de la empresa.

### **¿Cuál es el enfoque del proceso de selección?**

El proceso de selección de personal permite incrementar el recurso o capital humano de las organizaciones y se debe enfocar principalmente en las competencias individuales de tal manera que aporten de manera positiva a la organización.

Existen dos opciones para fundamentar el proceso de selección: una radica en el puesto que será cubierto y la otra en las competencias que serán captadas. Así, por una parte, el proceso de selección se sustenta en datos e información respecto al puesto a cubrir y, por otra parte, se presenta en función de las competencias que la organización desea. Las exigencias dependen de esos datos e información, de modo que la selección tenga la mayor objetividad y precisión para llenar el puesto o sumar las competencias. Si de un lado tenemos el puesto que será cubierto o las competencias deseadas, del otro están los candidatos radicalmente diferentes unos de otros, quienes disputan el mismo puesto y compiten entre sí, (Chiavenato, 2009, pág. 138).

Es así como la selección se da como un proceso en el que hay que comparar y decidir; en ambos casos, tanto la organización como los candidatos.

#### **La selección como un proceso de comparación**

La selección se representa mediante la comparación entre los requisitos del puesto a cubrir (nuevo ocupante) y el perfil de las características de los posibles candidatos que van a presentarse para cubrir el puesto. Según la descripción y el análisis del puesto se obtiene la primera variable y la segunda variable es producto de la aplicación de las técnicas de la selección que va a aplicar la organización.

#### **La selección como un proceso de decisión y de elección**

Después de comparar las características que exige el puesto o las competencias deseadas y las características que ofrecen los candidatos, puede suceder que varios de ellos presenten condiciones equivalentes que los hagan los indicados para ocupar la vacante. El órgano de selección no puede imponer el órgano que solicita trabajadores que acepte a los candidatos aprobados mediante el proceso de comparación. Tan sólo puede prestar un servicio especializado, emplear las técnicas de selección y recomendar a quienes considere más adecuados para el puesto. Sin embargo, la decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos siempre es responsabilidad del órgano solicitante. Así, la selección es responsabilidad de los gerentes o jefes de línea y es, tan sólo, una función del staff (prestación de servicio por parte del órgano especializado), (Chiavenato, 2009, pág. 139).

En el proceso de selección se encuentran las técnicas más simples, económicas y fáciles; pero también encontramos técnicas caras y sofisticadas al final del proceso. En este proceso de selección se utilizan varias técnicas y procedimientos que varían según el perfil y la complejidad del puesto a ocupar.

### **Las bases de la selección de personal**

La selección de personal es un sistema de comparación y elección (toma de decisiones). Por tanto, es necesario que se apoye en algún parámetro o criterio de referencia para que la comparación tenga cierta validez. El parámetro o criterio de la comparación y la elección se debe extraer de la información sobre el puesto a cubrir o las competencias deseadas (como variable independiente) y sobre los candidatos que se presentan (variable dependiente). Así, el punto de partida para el proceso de la selección de personal es la obtención de información significativa sobre las competencias deseadas, (Chiavenato, 2009, pág. 143).

### **Análisis y diseño de puestos**

Los analistas de puestos son los especialistas que encontramos en el departamento de recursos humanos. La labor de los especialistas es el obtener los datos sobre todos los puestos de trabajo que existen en la organización. “El análisis estudia y determina todos los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño”, (Chiavenato, 2011, pág.145).

El organigrama con el que cuenta cada organización es un documento que va a permitir ayudar en el análisis de puestos. Este documento permite conocer de manera gráfica la ubicación de cada puesto, la relación que existe entre ellos y las jerárquicas, (Chiavenato, 2011, pág. 185).

Para llevar a cabo el análisis de puestos es de suma importancia el tener que hacer de conocimiento a los empleados las razones que la organización está considerando para realizar dicho estudio. Las razones y los resultados del análisis deben hacerse llegar a todos los niveles jerárquicos de la organización y mostrar de manera concisa su función específica. En caso de no comunicarse los empleados podrían sentirse amenazados y no querrán cooperar en el proceso de recopilación de la información sobre cada puesto.

### **Descripción de puestos**

En la descripción de puestos nos referimos al reconocimiento por escrito en donde se detallan las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de determinado puesto y varían según el entorno de cada organización.

Una vez identificado el puesto, la siguiente parte de la descripción es un sumario que describa el puesto de trabajo, en el que se debe especificar: qué es el puesto, cómo se lleva a cabo, por qué y para qué.

Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo. Su descripción es un proceso que consiste en enunciar tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos en la organización. La descripción de puestos detallada de las atribuciones o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace) y los objetivos (por qué lo hace), (Chiavenato, 2011, pág. 155).

### **Identificación de competencias**

Un concepto fundamental en la administración del capital humano es la identificación de competencias. Al ser definidas con firmeza, serán identificadas y aplicadas de forma apropiada, las competencias van a permitir una mejor integración en el ambiente de trabajo.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) define una competencia en los siguientes términos: “La capacidad efectiva de llevar a cabo con éxito una actividad laboral plenamente identificada”. Otra definición de competencia laboral es la del Consejo de Normalización y Certificación de Competencia mexicano, que la define como: “La capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente en términos de habilidades, destrezas y actitudes”, (B. & Davis, 2008, pág. 104).

Para poder identificar las competencias se necesita llevar a cabo un análisis cualitativo del trabajo, con el fin de definir las habilidades, los conocimientos y las destrezas necesarias para desempeñar una tarea laboral eficientemente. Los elementos que integran a las competencias se pueden resumir en los siguientes:

saber, saber hacer, saber ser y saber estar. La competencia se representa en relación con determinada actividad. Así, la actividad se puntualiza como una acción, un comportamiento y un resultado.

### **Ventajas de la identificación de competencias**

La administración basada en competencias presenta las siguientes ventajas: a) Se identifican las capacidades y habilidades del personal, b) apoya al desarrollo individual y organizacional, c) apoya al proceso de reclutamiento y selección, d) se enfoca a las necesidades de capacitación y desarrollo, e) permite la definición de planes de vida y carrera, f) contribuye en el mejor aprovechamiento de los recursos, g) disminuye la rotación de personal, (Chiavenato, 2009, pág. 152).

### **Reclutamiento**

Cuando una organización necesita capital humano para cubrir alguna vacante, debe decidir si llevará a cabo un reclutamiento interno (personas que trabajan para la organización), o externo (personas disponibles fuera de la organización). Cada forma de reclutamiento presenta ventajas y desventajas, por lo que se debe analizar que conviene en cada situación, (Chiavenato, 2009, pág. 155).

#### **Reclutamiento interno**

El reclutamiento interno tiene entre sus ventajas la creación de un clima positivo dentro de la organización, porque sus integrantes perciben la posibilidad de ascender y hacer carrera en ella. Otra ventaja es que disminuye la necesidad de familiarizar al empleado con su nuevo entorno; bastará prepararlo para sus responsabilidades específicas, sin tener que introducirlo a la cultura organizacional. Entre las desventajas del reclutamiento interno están que pueda propiciar un clima de frustración entre las personas que no logran alcanzar el ascenso. “El reclutamiento interno actúa en los candidatos que trabajan dentro de la organización – colaboradores - para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras”, (B. & Davis, 2008, págs. 152-153).

#### **Reclutamiento externo**

Por otro lado, el reclutamiento externo tiene la ventaja de que aporta conocimientos y perspectivas nuevas. Otra gran ventaja es que puede ayudar a romper la inercia de determinadas circunstancias indeseables.

En un grupo afectado por absentismo crónico, por ejemplo, puede tener un efecto saludable sobre el resto del personal. Entre las desventajas se cuentan: un proceso de reclutamiento externo siempre es más costoso, complejo y toma más tiempo. Además, es más inseguro, pues no se tiene la certeza de que quien lo ocupará permanezca en el puesto mucho tiempo. “el reclutamiento externo actúa en los candidatos que están en el MRH y, por tanto, fuera de la organización, para someterlos a su proceso de selección de personal”, (B. & Davis, 2008, pág. 153).

### **Selección**

Para (B. & Davis, 2008), dentro del proceso de selección encontramos los siguientes pasos:

#### **a. Recepción preliminar de solicitudes**

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal, o con la recepción de una solicitud de empleo. El candidato empieza a formarse una opinión de la organización a partir de ese momento. Muchos candidatos valiosos pueden sentirse desalentados si no se les atiende de manera adecuada desde el principio. Durante la entrevista preliminar puede iniciarse el proceso de obtener información sobre el candidato, así como una evaluación preliminar, que suele ser informal.

A continuación, el candidato entrega una solicitud completa de trabajo, la cual se le ha proporcionado durante la entrevista preliminar, o que ha obtenido de la página web de la empresa. Los siguientes pasos de selección consisten en gran medida en la verificación de los datos contenidos en la solicitud, así como de los recabados durante la entrevista.

#### **b. Administración de pruebas (Técnicas de selección)**

La administración de pruebas en el proceso de selección son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requisitos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo.

Estas técnicas se agrupan en cinco categorías: 1) *Entrevistas de selección*. Es una de las técnicas más utilizadas pues es la que más influye en la decisión final sobre los candidatos, 2) *Pruebas de conocimientos o de capacidades*. Son instrumentos para evaluar el nivel de conocimientos generales y específicos de

los candidatos que exige el puesto a cubrir, 3) *Pruebas psicológicas*. Representan un promedio objetivo y estandarizado de una muestra de comportamientos en lo referente a las aptitudes de las personas, 4) *Teoría multifactorial de Thurstone*. La estructura mental de las personas la componen un número de factores relativamente independiente donde cada uno es responsable de cierta aptitud. 5) *Pruebas de personalidad*. Revelan ciertos aspectos de las características superficiales de las personas, como los determinados por el carácter y los determinados por el temperamento. 6) *Técnicas de simulación*. Esto consiste en la dramatización (role – playing), lo que significa construir un escenario en el presente, en el aquí y el ahora; desarrollar el evento que se pretende analizar y debe ser tan parecido a la realidad como sea posible; una de las principales técnicas de simulación es el psicodrama. (Chiavenato, 2009, pág. 154)

### **Entrevista de selección**

La entrevista de selección consiste en una conversación formal, conducida para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto. El entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas generales: ¿Puede este candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara respecto a las otras personas que lo han solicitado? Las entrevistas de selección constituyen la técnica más utilizada para formular decisiones de selección de personal; su uso es casi universal en el mundo de habla hispana, (B. & Davis, 2008, pág. 205).

Las entrevistas de selección son aplicables en situaciones en que se requiere personal calificado, o no calificado; ayudan a indagar el potencial de profesionales, ejecutivos y directivos en general. También ayudan en la comunicación, los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante y éste la obtiene de la organización.

Aunque las entrevistas presentan grandes ventajas, también muestran aspectos negativos, en especial en cuanto a confiabilidad y validez. Para que los resultados de la entrevista sean confiables, se necesita que sus conclusiones no varíen de entrevistador a entrevistador. Aunque es común que cada uno exprese opiniones divergentes. La confiabilidad se incrementa cuando se hacen preguntas idénticas en cada entrevista, y se giran instrucciones a los entrevistadores para registrar las respuestas de manera sistemática. La validez tiende a ser cuestionable, porque en la práctica son pocos los departamentos de personal que llevan a cabo

procedimientos de validación de los resultados de sus entrevistas, (B. & Davis, 2008, pág. 205).

### **Diversos tipos de entrevistas**

Para (B. & Davis, 2008, pág. 206): Las entrevistas suelen llevarse a cabo entre un solo representante de la empresa que es el entrevistador y un solo solicitante. Pese a estos lineamientos generales, es posible emplear estructuras diferentes.

Para llevar a cabo la entrevista, existen diferentes estructuras para la conducción de éstas y los autores antes mencionados nos presentan los siguientes tipos:

**Entrevistas no estructuradas.** Permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. Éste inquiriere entre diferentes temas a medida que progresa la conversación por desgracia, este sistema carece de la confiabilidad de una entrevista estructurada, porque cada solicitante responde a diferentes preguntas. Lo que es aún más grave: en este enfoque pueden pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante.

**Entrevistas estructuradas.** Se basan en un marco de pruebas predeterminadas. Las preguntas se preparan antes de que se inicie la entrevista, pero no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes. Por esta razón, en este sistema la impresión de ambos participantes es la de estar sometidos a un proceso sumamente mecánico; es probable que muchos solicitantes se sientan desalentados al participar en este tipo de proceso.

**Entrevistas mixtas.** En la práctica, los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructuradas y no estructuradas. La parte estructurada proporciona una base informativa, que permite las comparaciones entre los candidatos. La parte no estructurada añade interés al proceso y posibilita un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.

### **Grafoanálisis**

Es un sistema del análisis de escritura, es utilizada por algunos empleadores para tomar decisiones relacionadas con el empleo. Los grafólogos obtienen una muestra de la escritura y luego examinan características como el tamaño y la inclinación de las letras, la cantidad de presión aplicada y la ubicación de la escritura en la página. A partir de sus observaciones los grafólogos obtienen inferencias acerca de temas como los rasgos de la personalidad, la inteligencia, el nivel de energía, las capacidades organizacionales, la creatividad, la integridad, la madurez emocional, la autoimagen, las habilidades interpersonales y las tendencias empresariales, (Bohlander & Snell, 2008, pág. 258).

### **Video entrevista**

Las entrevistas por video tienen algunas ventajas potenciales relacionadas con la flexibilidad, velocidad y el costo. Los empleadores pueden hacer evaluaciones preliminares sobre las capacidades técnicas de los candidatos, su nivel de energía, apariencia y cosas por el estilo antes de incurrir en los costos de una reunión cara a cara. La meta, por supuesto, es permitir decisiones más rápidas y de mayor calidad a un costo menor, (Bohlander & Snell, 2008, pág. 272).

Por lo general estas se usan como procedimiento para descartar aspirantes en convocatorias con una amplia cantidad de participantes, pero también pueden utilizarse como métodos definitivos de selección. Si bien pueden utilizarse como una excusa para emplear otras técnicas dentro de la misma conferencia, pueden destacarse como una técnica en sí misma. El valor de esta técnica radica en que habitualmente los aspirantes ven a esta metodología como una opción más sencilla que la entrevista cara a cara. Así, se relajan y olvidan mantener el control de los detalles el 100% del tiempo. Además, los reclutadores acostumbran simular fallos en la comunicación para evaluar la paciencia y capacidad de reacción de los entrevistados, esperando que la distracción les juegue una mala pasada y pierdan su eje, (Universia, 2016).

### **Gamificación**

El reclutador intentará que el aspirante ponga a prueba sus habilidades a través del uso de videojuegos en los que se les presentan situaciones que se asemejan a las que deberán enfrentar en caso de ser seleccionados. Esta técnica se utiliza fundamentalmente para conocer las habilidades de trabajo en equipo, realizar múltiples tareas al mismo tiempo o la capacidad de reacción.

El comportamiento del individuo durante el juego queda registrado, y se convierte en información que los especialistas de las grandes empresas acostumbran analizar junto a psicólogos para evaluar si estos patrones de comportamiento encajan con la cultura de la empresa en cuestión y si se adaptan al puesto de trabajo ofrecido, (Universia, 2016).

### **Assessment Center**

Se considera uno de los métodos más valiosos para evaluar personal. Es un proceso (no un lugar) por medio del cual se evalúa a una persona que participa en una serie de situaciones similares a las que podría manejar en el puesto. Este método eleva la posibilidad de una organización para elegir empleados que funcionarían con éxito en puesto de ejecutivos, o bien para ayudar y promover el desarrollo de habilidades en su puesto actual, (Bohlander, Snell, & Sherman, 2001, pág. 277).

(Muñoz, 2008) nos dice que el Assessment Center es un método, que se utiliza para evaluar recursos humanos para la gestión, que está conformada por varias técnicas de evaluación. La aplicación de este método se basa en la búsqueda del potencial de las personas y se utiliza principalmente en procesos de selección, promoción interna, evaluación, identificación de necesidades de formación, planes de carrera y desarrollo. Se conforma un grupo de entre 8 a 12 personas que serán observadas por consultores y técnicos, pudiendo ser 3 o 4 observadores por grupo.

La metodología que se utiliza en un proceso de Assessment Center, es la mezcla de varias técnicas de evaluación, como pueden ser: cuestionarios de personalidad, ejercicios de gestión, role-plays, dinámicas de grupo, business game, entrevistas personales, etc, en las que se intenta observar ciertas competencias, conductas y aptitudes que nos llevan a evaluar destrezas como: la planificación, habilidades directivas, gestión, negociación, etc., de los candidatos.

### **Morfopsicología**

Entender la morfopsicología es importante ya que nos permite entender que nuestro rostro, único e irrepetible, es un reflejo de nuestra estructura singular como seres humanos. Los profesionales de la selección de personal deben saber que el trabajo del morfopsicólogo no es simplemente conocer qué puede significar determinada parte del rostro

(forma de la nariz, grosor de los labios, etc.) Si no comprender de qué forma esa parte se relaciona con las demás, dentro de un sistema mayor de fuerzas y tendencias en constante reequilibrio. A través de las formas y proporciones del rostro, podemos identificar los movimientos predominantes en cada persona y en el modo en que se reflejan en su pensamiento, emociones, conducta y personalidad, (Aebys, 2018).

### **Polígrafo**

La utilización del polígrafo en recursos humanos ha sido sin ninguna duda la razón para impulsar su desarrollo de forma tan vertiginosa desde el inicio de este siglo. Cada vez más empresas recurren a exámenes de selección apoyadas en la ciencia poligráfica para asegurarse de la honestidad e integridad de los candidatos. Esto puede ser válido para empleos como también para la prestación de servicios. Utilizar profesional poligrafistas es cada vez más normal para puestos de importancia a nivel mundial, (Polígrafo España, 2016).

El polígrafo, o detector de mentiras, es un aparato que mide los cambios en la respiración, la presión arterial y el pulso de una persona a la que se está cuestionando. Consta de un tubo de goma alrededor del pecho, una cinta alrededor del brazo y sensores pegados a los dedos que registran los cambios fisiológicos en el examinado cuando el examinador le hace preguntas que se contestan con un sí o un no. Por lo general las preguntas incluyen puntos como si utiliza drogas, si le ha robado a un empleador o si ha cometido un crimen grave no conocido. Para su aplicación las organizaciones deben avisar y recibir consentimiento por escrito de los solicitantes, (Bohlander & Snell, 2008, pág. 257).

Las empresas empiezan a ver la utilidad de aplicar esta técnica para poder verificar los antecedentes laborales y conductuales a la hora de contratar a un candidato o profesional. Es una herramienta de prevención y puede evitar muchos problemas futuros a la empresa.

### **Headhunting**

Este método es utilizado especialmente para perfiles directivos, mandos intermedios o perfiles escasos en el mercado.

El “headhunter” o “cazatalentos” realiza una búsqueda directa del perfil que le han solicitado sin que el candidato tenga la necesidad de buscar trabajo y se haya dirigido a éste previamente, (Alles, 2006, pág. 114).

El proceso que realiza el headhunting para cubrir el proceso de selección es el siguiente:

Selecciona las fuentes de reclutamiento: Pueden ser el uso de redes profesionales (Xing, LinkedIn, Viadeo), contactos o la búsqueda de candidatos en empresas de la competencia. En esta última, el headhunter se pone en contacto con empresas de la competencia con el objetivo de localizar el nombre de la persona que ocupa el puesto que quiere cubrir. Para conseguirlo inventa una excusa que le permitirá llegar a la persona deseada.

Explica el perfil del puesto y solicita información al candidato: Una vez que logra contactar con la persona en cuestión, le explica el perfil del puesto y en caso de ser de su interés, le solicita el currículum. Llegado a este punto, es común que el headhunter no informe sobre qué empresa se trata. Ante esto, no hay por qué desconfiar. En ocasiones se hace por confidencialidad o únicamente para que el candidato no se dirija por su cuenta a la empresa cliente.

Realiza las entrevistas oportunas: Pueden ser curriculares o por competencias. De los candidatos que elige como finalistas elabora un informe para transmitirlo al cliente.

Presenta los finalistas al cliente: Los aspirantes realizan una entrevista con la empresa. La última palabra y la decisión final la tendrá ésta, (Alles, 2006, págs. 115-116).

### **Role playing**

Es una dinámica de grupo que se utiliza dentro de las empresas como en la selección de personal en donde se pueden aplicar los principios teóricos de la empresa. Esta dinámica de grupo consiste en tener un rol, que la persona se ponga “en el lugar de”. De esta manera, se pueden conocer las capacidades, actitudes y otras conductas observadas de la persona. Consiste en representar una situación de manera que parezca real, que se pueda comprender mejor la situación y ver cómo se actúa ante ella. Esta dinámica de grupo está comprendida no sólo para quien representa el papel sino también para el grupo observador participante, (Gestión, 2017).

### 2.2.2. Desempeño Laboral

Actualmente, en la gestión de administración de recursos humanos, el desempeño laboral es un aspecto muy importante. Desde hace mucho tiempo atrás se trata de encontrar la mejor manera para evaluar el trabajo de los individuos que pertenecen a una empresa.

Para (Chiavenato, 2011) el desempeño es situacional. Varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionantes que influyen mucho en él. El valor de las recompensas y la percepción de que estas dependen del afán personal, determinan la magnitud del esfuerzo que el individuo está dispuesto a hacer. Es una relación perfecta de costo – beneficio (pág. 202).

Tiene en cuenta la relación satisfacción – desempeño, es más compleja que la simple ruta de “La satisfacción conduce al alto desempeño”. Se puede identificar que la relación causal es tanto contraria a la lógica, como exactamente lo contrario de la clásica falsa de creer en la mayoría de las circunstancias, el alto desempeño contribuye en realidad a una alta satisfacción en el trabajo. Un buen desempeño suele producir recompensas económicas, sociológicas y psicológicas. Si estas son justas y equitativas, mejorará el nivel de satisfacción porque los empleados sienten que reciben el estímulo en base a su desempeño. De otra manera si los premios se consideran inadecuados para el nivel de desempeño existirá la insatisfacción, (Newstrom, 2011, pág. 98).

Schermerhorn (2006) dice que:

“El desempeño laboral es la cantidad y calidad de los trabajos realizados por un individuo, o un grupo de ellos en el trabajo. El desempeño, como comúnmente se dice es el balance de las personas en el trabajo. Es una piedra angular de la productividad y debe contribuir al logro de los objetivos organizacionales” (pág. 38).

Mora (2007), establece que el desempeño laboral son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

El éxito o fracaso de una organización está determinada en gran medida según el desempeño de sus colaboradores, si son o no capaces de agregar valor. Ante ello surge la necesidad de saber cómo los colaboradores están desempeñando sus labores, por lo que las organizaciones actualmente implementan sistemas que entreguen datos confiables y válidos respecto a dicho desempeño, lo que permite saber si los colaboradores están efectivamente contribuyendo al logro de los objetivos organizacionales, (Henriquez, 2011, pág. 57)

El desempeño define el rendimiento 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.

En el área organizacional se ha estudiado lo relacionado al desempeño laboral, infiriéndose que el mismo depende de múltiples factores, elementos, habilidades, características o competencias correspondientes a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo.

Al respecto, (Chiavenato, 2009), expone que el desempeño de las personas se evalúa mediante “factores previamente definidos y valorados, los cuales se presentan a continuación: Factores actitudinales: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización y Factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo”.

Los criterios que se pueden considerar dentro del desempeño laboral son: las habilidades, comportamientos, las metas y los resultados; a continuación, se describe cada uno de ellos.

## **Criterios**

### **Habilidades**

La forma y desarrollo de habilidades a un máximo de posibilidades constituye un problema objeto de atención en la actualidad, como consecuencia del acelerado desarrollo de la ciencia y la técnica y en

particular, un reto a la educación que se agiganta en los países desarrollados y en vías de desarrollo.

Según (Belmont, 2000), “es la capacidad adquirida por el hombre de utilizar creadoramente los conocimientos y hábitos, tanto durante el proceso de actividad teórica como práctica”.

Capacidad y disposición para algo o cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza, (RAE, 2016).

Podemos considerar muchas habilidades que ayudan a realizar de forma efectiva el trabajo de una persona entre estas, está el conocimiento del puesto, nivel óptimo al realizar sus labores y la capacidad para poder aprender cada una de las funciones que debe realizar dentro de la organización.

### **Comportamientos**

Todas las empresas especifican lo que es un comportamiento aceptable y qué no lo es, al contratar a un empleado. En muchas situaciones se describen el tipo de conducta en el personal dentro de los puestos de trabajo o durante el proceso de entrevista. Las pautas de comportamiento suelen abordar temas tales como ropa de trabajo, el acoso y el lenguaje. Los trabajadores que no cumplan con lo establecido pueden recibir advertencias verbales o escritas, y en última instancia, ser despedidos. Además de esto, los colaboradores deben alcanzar un nivel óptimo en su desempeño al ejecutar cada una de sus funciones laborales, mostrando actitud, iniciativa y responsabilidad dentro de la organización.

El comportamiento organizacional se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos. En otras palabras, el comportamiento organizacional retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones. Es un importante campo de conocimiento para toda persona que deba tratar con organizaciones, ya sea para crear otras o cambiar las existentes, para trabajar o invertir en ellas o, lo más importante, para dirigir las, (Chiavenato, 2009, pág. 6).

El comportamiento organizacional es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones. Aunque la definición ha permanecido, en realidad, las organizaciones no son las que muestran determinados comportamientos, sino las personas y los grupos que participan y actúan en ellas, (Chiavenato, 2009, pág. 7).

### **Metas y resultados**

Los integrantes del equipo dentro de la organización deben identificarse con los propósitos para los cuales se ha creado el grupo generándose el sentido de pertenencia que hace del compromiso una característica que integra mucho más a los miembros del equipo, de tal manera que se lleguen a cumplir con las metas y resultados establecidos en un cierto tiempo dentro de la organización. Dentro del desempeño laboral el individuo manifiesta las competencias laborales que debe alcanzar al efectuar las funciones y tareas principales que exige su puesto de trabajo; para esto, es importante hablar sobre la formación y experiencia profesional, trabajo en equipo, cumplimiento de funciones, eficacia y eficiencia y lo más importante el logro de metas y objetivos, (Chiavenato, 2009, pág. 8).

A continuación, detallaremos cada uno de estos puntos:

### **Formación y experiencia profesional**

Hace unos diez años, contar con un título universitario bastaba para obtener un ascenso o ingresar a una empresa con una posición jerárquica importante. Más tarde, esto ya no es suficiente, y la realización de un postgrado, junto con cierta cantidad de años de experiencia, hoy en día, garantiza una mejor oportunidad laboral.

El mercado ha aumentado las exigencias educativas, lo que obliga a los profesionales a una formación continua desde temprana edad, pero con poca práctica. Esto trae como consecuencia que la formación profesional se desnivele con la experiencia laboral y genere grandes obstáculos a la hora de buscar empleo.

Hoy en día es necesario realizar ambas actividades (estudio y trabajo) paralelamente. El tipo de especialización siempre debe ir acorde con tu experiencia y con lo que quieras lograr en tu carrera profesional y los

conocimientos que quieras profundizar. Sin embargo, el estudio sigue siendo un aspecto básico en la mayoría de las ofertas de empleo. Pero las demandas están cambiando nuevamente, las empresas necesitan personas versátiles, que no sólo manejen un tipo de conocimiento, sino que además de finanzas, por ejemplo, sepan de marketing y posean habilidades comunicacionales. Mientras más destrezas poseas, más puntos tendrás para obtener la posición que quieres, (Chiavenato, 2011).

### **Trabajo en equipo**

La palabra "equipo" implica la inclusión de más de una persona, lo que significa que el objetivo planteado no puede ser logrado sin la ayuda de todos sus miembros, sin excepción. Es como un juego de fútbol: todos los miembros del equipo deben colaborar y estar en la misma sintonía para poder ganar. El futbolista no debe jugar por sí solo, tiene que tomar en cuenta el hecho de que forma parte de un equipo.

Solemos pensar que el trabajo en equipo sólo incluye la reunión de un grupo de personas, sin embargo, significa mucho más que eso.

Trabajar en equipo implica compromiso, no es sólo la estrategia y el procedimiento que la empresa lleva a cabo para alcanzar metas comunes. También es necesario que exista liderazgo, armonía, responsabilidad, creatividad, voluntad, organización y cooperación entre cada uno de los miembros. Este grupo debe estar supervisado por un líder, el cual debe coordinar las tareas y hacer que sus integrantes cumplan con ciertas reglas, (Chiavenato, 2011).

El éxito de las empresas depende, en gran medida, de la compenetración, comunicación y compromiso que pueda existir entre sus empleados. Cuando éstos trabajan en equipo, las actividades fluyen de manera más rápida y eficiente. Sin embargo, no es fácil que los miembros de un mismo grupo se entiendan entre sí con el objeto de llegar a una conclusión final.

Cada uno de nosotros piensa diferente al otro y, a veces, creemos que "nuestra opinión" domina sobre la de nuestro compañero, sin embargo ¿cómo podemos llegar a un equilibrio? Precisamente allí es que está la clave del éxito, en saber cómo desenvolvemos con un grupo de personas cuyas habilidades, formas de pensar y disposición para trabajar, en algunas ocasiones, difieren de las nuestras.

### **Cumplimiento de funciones**

Para (Chiavenato, 2009), una gran parte de los problemas se originan en la falta de claridad en las responsabilidades, que recaen sobre cada uno de los integrantes, o "-si dichas responsabilidades se han definido- la ausencia de una comunicación clara al respecto, tanto al que debe llevar adelante un trabajo y lograr determinados objetivos, como a los demás participantes en el equipo de trabajo.

Es frecuente confundir responsabilidades y tareas, adicionalmente, no se cuentan con metas e indicadores que nos permitan evaluar objetivamente si el individuo -precisamente-, cumplió adecuadamente con sus responsabilidades, por medio de ejercicio consistente de sus tareas, que son las acciones que le permiten llegar a sus metas medibles.

Las responsabilidades como su nombre lo indica, son aquellos compromisos y obligaciones a las que una persona debe dar respuesta por la función que ocupa. Marca los ámbitos en los cuales la persona es responsable de tomar decisiones, y generar las acciones necesarias para que los resultados del trabajo se den, en tiempo y forma.

Es importante que, para cada responsabilidad establecida, quede claro cuál es la expectativa a cumplir; la meta, el resultado final a obtener; deben definirse los indicadores que medirán esa y cómo generar la información para construir esos indicadores y dar seguimiento al cumplimiento de las responsabilidades.

Asimismo, también es importante que para cada responsabilidad se establezca el grado de autoridad fijado para dicho puesto. Para el adecuado cumplimiento de una responsabilidad, es necesario que quede claro cuál es el grado de autoridad que tiene para gestionar cada una de las responsabilidades que le son propias.

### **Eficacia y eficiencia**

Desde el punto de vista de la eficiencia, los individuos casi siempre tienen ventaja sobre los grupos. La toma de decisiones en grupo consume más tiempo que la individual. La excepción se presenta cuando, para conseguir la misma cantidad de datos, el individuo tarda más en hacer investigaciones

y hablar con otras personas. Los grupos pueden tener personas de distintas áreas y especialidades, lo que reduce el tiempo que tardan en reunir información. Los grupos son menos eficientes que los individuos en la toma de decisiones; por ello vale la pena preguntarse si lo que se gana en eficacia compensa lo que se pierde en eficiencia.

Desde el punto de vista de la eficacia, las decisiones en grupo ofrecen mayor exactitud. Las investigaciones revelan que, en general, los grupos toman decisiones de mejor calidad que los individuos. Si la eficacia se midiera en términos de rapidez, los individuos serían mejores, pero si se mide en términos de creatividad, los grupos son más eficaces. Además, si se mide el grado de aceptación de la solución escogida, el grupo también lleva la delantera, (Chiavenato, 2009).

### **Toma de decisiones en grupo**

La toma de decisiones en grupo es más común en aquellos que tienen una interacción directa, frente a frente, utilizando comunicación verbal y no verbal. No obstante, los participantes de esos grupos por lo general se censuran inconscientemente y presionan a los demás miembros para que acepten una sola opinión.

### **Logro de metas y objetivos**

Toda organización tiene establecidas metas y objetivos. Un objetivo organizacional es lo que la empresa intenta lograr, una imagen que la organización pretende en un futuro. Tras alcanzar el objetivo establecido, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.

El logro de metas y objetivos se constituirán en medidas de desempeño que deben ser evaluados en forma periódica. Dicha evaluación representará la toma de medidas correctivas, así como también otorgará recompensas con base a los logros conseguidos, (Chiavenato, 2009).

Según Drucker, “la dirección por objetivos se basa en definir áreas claves en la compañía para establecer retos y evaluar los resultados”. Las variables a medir son: i) La posición de la empresa en el mercado en función del mercado potencial que tiene. ii) La innovación tanto en productos y servicios como en procesos. iii) La productividad, la rentabilidad, los recursos físicos y financieros. iv) El rendimiento y desarrollo del directivo, el

rendimiento y la actitud de los trabajadores; y lo que hoy llamamos la responsabilidad social de la empresa.

### **Evaluar desempeño en gestión por competencias**

Las evaluaciones siempre deben hacerse en función de cómo se ha definido el puesto. Si la compañía trabaja con el esquema de competencias, evaluará en función de las mismas.

Las competencias se fijan para la empresa en su conjunto, y luego por área y nivel de posición. En función de ellas se evaluará a la persona involucrada. Para trabajar en un modelo de competencias es imprescindible que se realice una apertura de las competencias en grados o niveles, (Alles, 2006, pág. 269).

Robbins y Judge (2009) señalan que la evaluación de desempeño tiene varios propósitos:

1. Decisiones de recursos humanos: las evaluaciones dan información para tomar decisiones importantes tales como ascensos, transferencias y despidos.
2. Identifican las necesidades de capacitación y desarrollo: identifican las aptitudes de competencia de los empleados que son inadecuadas y para los cuales se pueden desarrollar programas correctivos.
3. Brindan realimentación a los empleados acerca de cómo ve la organización su desempeño.
4. Son la base para asignar recompensas: es frecuente que las evaluaciones de desempeño determinen decisiones tales como quien obtiene un incremento en su salario por mérito, así como otras recompensas.

Los evaluadores pueden ser los supervisores, colegas miembros del equipo, los propios empleados, los subordinados, los clientes, los vendedores y los proveedores. Estos son útiles para los propósitos administrativos y el desarrollo.

Evaluación por parte del supervisor o del gerente, ha sido el enfoque tradicional para evaluar el desempeño del empleado. Ellos se encuentran en la mejor posición para realizar esta función. Así mismo las evaluaciones de los supervisores son más objetivas y proporcionan una perspectiva más amplia del desempeño de los empleados que las que realizan los supervisores directos, (Bohlander & Snell, 2008, pág. 104).

Si la empresa tiene ya establecidas las definiciones del perfil por competencias se puede realizar la evaluación de desempeño por competencias.

### **¿Por qué evaluar el desempeño?**

Así como los profesores evalúan el desempeño de sus alumnos, las organizaciones se interesan por el desempeño de sus colaboradores. En el pasado, cuando había estabilidad y permanencia, el desempeño se podía evaluar mediante esquemas burocráticos y rutinarios. En aquellos tiempos la rutina burocrática era la marca de la época. Ante los nuevos tiempos de cambio, transformación e inestabilidad, el esquema burocrático ha cedido su lugar a la innovación y a la necesidad de agregar valor a la organización, para las personas que trabajan en ella y para los clientes a los que sirve, (Alles, 2006, pág. 245).

Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización. En la actualidad, es una técnica de dirección imprescindible para la actividad administrativa. Es un excelente medio para detectar problemas de supervisión, administración, la integración de las personas a la organización, el acoplamiento de la persona al puesto, la ubicación de posibles disonancias o de carencias de entrenamiento para la construcción de competencias y, por consiguientes, sirve para establecer los medios y los programas que permitirán mejorar continuamente el desempeño humano. En el fondo, es un potente miedo para resolver problemas de desempeño y para mejorar la calidad de trabajo y la calidad de vida de las organizaciones. La evaluación del desempeño incluye seis puntos fundamentales: a) ¿Por qué se evalúa el desempeño?, b) ¿Cuál desempeño se debe evaluar?, c) ¿Cómo se debe evaluar el desempeño?, d) ¿Quién debe evaluar el desempeño?, e) ¿Cuándo se debe evaluar el desempeño?, f) ¿Cómo se debe comunicar la evaluación del desempeño?, (Chiavenato, 2009, pág. 245).

El desempeño humano en la organización depende de muchas contingencias. Varía de una persona a otra y de una situación a otra, porque depende de innumerables factores condicionantes que influyen en él. El valor de las recompensas y la percepción de qué estas

dependen del esfuerzo determinan la medida del esfuerzo individual que la persona está dispuesta a hacer. La forma en que cada persona percibe la relación costo/beneficio evalúa la medida en que considera que vale la pena hacer determinado esfuerzo. A su vez, el esfuerzo individual depende de las condiciones individuales de la persona y de su percepción del papel que debe desempeñar. Luego entonces, es claro que el desempeño está en función de las variables que lo condicionan, (Chiavenato, 2009, pág. 246).

### ¿Cuál es el punto central de la evaluación del desempeño?

La evaluación del desempeño se puede enfocar en el puesto que ocupa la persona o en las competencias que aporta a la organización para contribuir el éxito de ésta. Así, surge la pregunta: ¿qué es más importante, el desempeño en el puesto o la aportación de las competencias que requiere la organización? El siguiente cuadro brinda una idea de los tipos de enfoque, (Chiavenato, 2009, pág. 246).

**Tabla n. ° 1. Evaluación de desempeño**

<b>Evaluación del desempeño</b>		
<b>Con base en los puestos</b>		<b>Con base en las competencias</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar el desempeño en el puesto</li> </ul>	<b>Objetivo Primario</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar competencias individuales o grupales</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajos debidamente desempeñados por los ocupantes</li> </ul>	<b>Objetivo Final</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencias debidamente aplicadas por las personas a su trabajo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ocupantes adecuados para los puestos que tienen</li> </ul>	<b>Eficiencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencias adecuadas para el negocio de la organización</li> </ul>

• Fuerza de trabajo que se ciñe al conjunto de puestos de la organización	<b>Eficacia</b>	• Resultado de las competencias aplicadas al negocio de la organización.
• Puestos ocupados y bien desempeñados en una organización	<b>Indicador</b>	• Personas que cuentan con competencias esenciales para el éxito del negocio de la organización
• Puestos debidamente ocupados/costos de evaluación del desempeño	<b>Rendimiento sobre la inversión</b>	• Competencias aplicables y aplicadas/costos de evaluación del desempeño

Fuente: Chiavenato, I. (2009, pág. 247) - *Gestión del Talento Humano*

Para (Alles, 2006, pág. 262), habitualmente se cree que las evaluaciones del desempeño se realizan para decidir si se aumentan los salarios o no, o a quiénes hay que despedir. Esto puede ser cierto en ocasiones, pero el significado de las evaluaciones de desempeño es mucho más rico y tiene otras implicaciones en la relación jefe – empleado y en la relación más perdurable entre la empresa y los empleados.

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

Tomar decisiones sobre promociones y remuneración.

Reunir y revisar las evaluaciones y de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo. Recordemos a Edgar Schein cuando explica que un trabajador “necesita saber cómo está realizando su trabajo”, el grado de satisfacción que sus empleadores tienen en relación con la tarea realizada.

La mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación; a partir de conocer como hacen la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento.

### **La evaluación de desempeño se relaciona con otros subsistemas**

Para (Alles, 2006): “La evaluación es un elemento fundamental ya que se relaciona con otros subsistemas. En primer lugar, con las descripciones de puestos, sin esto no se evalúa el desempeño de un colaborador sin haber definido las características del puesto que ocupa”.

Una evaluación de desempeño debe realizarse siempre con relación al perfil del puesto. Sólo se podrá decir que una persona se desempeña bien o mal en relación con lo que se espera de ella en el puesto. Confrontando el perfil de un puesto con el de la persona evaluada se establece una relación entre ambos, la adecuación persona – puesto. A partir de allí será posible evaluar el desempeño, el potencial, y definir cuáles son las estrategias de formación necesarias para una más correcta adecuación persona – puesto, (Alles, 2006, pág. 263).

Podemos hacer uso de la evaluación del desempeño para mucho más que determinar salarios. Ayuda en la mejora de resultados de la organización y la forma de actuar en el futuro de las personas.

En la actualidad, más que un derecho del empleador la evaluación del desempeño es considerada un beneficio para el empleado: que sus jefes le digan cómo está haciendo su trabajo.

### **Los problemas más comunes en la evaluación de desempeño**

Los distintos métodos para evaluar el desempeño presentan algunos errores o problemas frecuentes en su puesta en marcha, desde métodos anárquicos, donde cada gerente o jefe aplica su propio criterio, hasta herramientas bien diseñadas que no son bien implementadas, por ejemplo, al dar una retroalimentación inadecuada. Los problemas más comunes son: Carencia de normas, criterios subjetivos o poco realistas, falta de acuerdo entre el evaluado y el evaluador, errores del evaluador, mala retroalimentación y comunicaciones negativas, (Alles, 2006, pág. 265).

Se debe hacer uso de una herramienta de evaluación adecuada, la cual constará de un formulario y un instructivo. Se debe entrenar a los evaluadores. Son

muchas las organizaciones las que se limitan a entregar el formulario y el instructivo. Pero no sirve de nada el contar con buenas herramientas si la persona que va a evaluar no está capacitada para implementarla.

### **El entrenamiento de evaluadores (cliente interno)**

Según (Alles, 2006, pág. 265), se debe realizar cuando se modifica una herramienta o se implementa una nueva, y también cuando nuevos evaluadores se incorporan a la tarea, por ejemplo, al promover a una persona, al incorporar un nuevo gerente o supervisor, etc.

Los supervisores son los que realizan la evaluación de su equipo; si bien el área de Recursos Humanos puede ejercer una cierta supervisión, no es la “dueña” o responsable de las evaluaciones. Del mismo modo deben estar familiarizados con las técnicas que utilizarán y evaluar en forma justa y objetivo ya que el éxito del programa depende de ellos.

## **2.3. Teorías**

### **La Teoría del Iceberg de Spencer y Spencer**

La teoría del iceberg de selección de personal se centra en las capacidades de los empleados. La capacidad de un empleado en diferentes áreas determina su potencial para satisfacer los criterios de una posición específica. Spencer sostenía que el aparato psíquico está compuesto por diferentes capas, instancias o estratos: consciente, preconsciente e inconsciente, cada uno con características propias. El modelo del iceberg considera seis aptitudes: habilidades, conocimientos, rol social, imagen de sí mismo, carácter y motivación. La habilidad y el conocimiento están situadas en la parte del iceberg que se encuentra por encima del nivel del agua, que se ve fácilmente. Las dos características representan el 20 por ciento de las capacidades de una persona y son relativamente fáciles de determinar. La función social, la imagen de sí mismo, el carácter y la motivación están posicionados en la parte del iceberg por debajo del nivel del agua, oculta al ojo humano. Estos representan el 80 por ciento de las capacidades de una persona, pero son mucho más difíciles de evaluar que la habilidad y el conocimiento, (Spencer, 1993).

## **2.4. Hipótesis**

Existe una relación directa entre el proceso de selección de personal con el desempeño laboral de las promotoras de los PRONOEI – Zona Norte en el distrito de Cajamarca, año 2018.

## CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

### 3.1. Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES O COMPONENTES DE LA VARIABLE	INDICADORES
<b>Selección de personal</b>	-La selección consiste en la elección precisa de la persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno, (Chiavenato, 2009).	Pasos que se ejecutan para seleccionar a candidatos para ocupar vacantes de trabajo, teniendo en cuenta lo solicitado por el puesto a ocupar.	Análisis y diseño de puestos	Descripción de puestos.
				Competencias
			Reclutamiento	Reclutamiento interno.
				Reclutamiento externo.
			Selección	Recepción preliminar de solicitudes.
				Administración de pruebas.
Entrevista de selección.				

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES O COMPONENTES DE LA VARIABLE	INDICADORES
<b>Desempeño Laboral</b>	Es la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeñan,	Logros que son alcanzados o no por los trabajadores de una organización, que repercuten	Conocimientos y habilidades	Formación y experiencia profesional.
			Comportamientos	Trabajo en equipo.
				Cumplimiento de funciones.

	las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrecen y su potencial desarrollo. (Chiavenato, 2009)	en su desempeño laboral.		Eficacia y eficiencia.
			Metas y objetivos	Logro de metas y objetivos.

### 3.2. Diseño de investigación

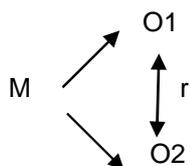
• **Tipo de diseño:**

Descriptiva – Correlacional: Describe relaciones entre 2 o más categorías, conceptos o variables en un momento dado, relacionándose entre variables sin precisar sentido de causalidad o pretender analizar relaciones causales, (Hernández, 2016).

• **Diseño:**

Transversal: Tiene como objetivo medir la relación que existe entre variables en un momento dado, (Hernández, 2016).

No experimental: Es aquel que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Se basa fundamentalmente en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos.



Donde:

M = Población

O1 = observación en variable 1, selección de personal

O2 = observación en variable 2, desempeño laboral

r = posibles correlaciones

Para la presente investigación se ha considerado trabajar con el grupo de estudio conformado por 30 personas entre ellas coordinadoras y promotoras que laboran en los PRONOEI – Zona Norte del distrito de Cajamarca.

**Donde:**

Unidad de estudio: cada una de las promotoras y coordinadoras de los PRONOEI – Zona Norte del distrito de Cajamarca.

Población: las 30 promotoras y coordinadoras de los PRONOEI – Zona Norte del distrito de Cajamarca.

Muestra: las 30 promotoras y coordinadoras de los PRONOEI – Zona Norte del distrito de Cajamarca (por conveniencia).

### **3.3. Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos**

- a. Para la recolección de datos la técnica que se utilizó para la presente investigación fue a través de una encuesta.
- b. El instrumento que se utilizó fue el cuestionario el cual cuenta con la validación de expertos de la especialidad, con preguntas orientadas a conocer la percepción manifestada en una apreciación por parte de las personas que laboran en las coordinaciones del PRONOEI – Zona Norte en el año 2018.

El primer cuestionario está orientado a la selección del personal, donde se ha utilizado las dimensiones: análisis y diseño de puestos, reclutamiento y selección; este cuestionario consta de 16 preguntas, con una escala de 1 (nunca), 2 (casi nunca), 3(a veces), 4 (casi siempre) y por último 5 (siempre).

En el segundo cuestionario nos orientaremos al desempeño laboral de las promotoras, este cuestionario está conformado por 3 dimensiones que son: conocimientos y habilidades, comportamientos y las metas y objetivos; cuenta con 17 preguntas y con una escala de 1 (nunca), 2 (casi nunca), 3(a veces), 4 (casi siempre) y por último 5 (siempre).

### **3.4. Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos**

Los datos de la encuesta se analizaron de la siguiente manera:

- a. El método que se utilizó en esta investigación fue el método Hipotético deductivo.

- b. Los datos obtenidos se procesaron en computadora utilizando el Software SPSS versión 21 y las herramientas estadísticas de Microsoft Excel.
- c. Para analizar los datos:
- Estadística descriptiva (tablas y gráficos)
  - Coeficiente de correlación de Pearson, da respuesta al objetivo general y determina la relación que existe entre las variables Selección de personal y Desempeño laboral; y algunos objetivos específicos.
  - Alpha de Cronbach en el que se obtuvo un resultado de 0.862, da confiabilidad a nuestro instrumento.

## CAPÍTULO 4. RESULTADOS

### 4.1. Objetivo General

**Tabla n.º 2. Resultado de la correlación de Pearson entre las variables selección de personal y desempeño laboral**

	Valor	Error estandarizado asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Significación aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	.0835	.038	.443
N de casos válidos		30		,661 <sup>c</sup>

Fuente: Encuesta aplicada para conocer el proceso de selección y desempeño laboral de las coordinadoras del PRONOEI – Zona Norte del distrito de Cajamarca.

En los resultados obtenidos entre las variables de selección de personal y desempeño laboral que se realizó a las 30 promotoras de los PRONOEI, al relacionarlas se obtuvo un R-Pearson= 0.0835, lo que significa que el nivel de correlación que existe entre ambas variables es positiva muy débil.

## 4.2. Objetivos Específicos

**Tabla n. ° 3. Resultado de Pearson de la relación que existe entre la selección de personal con los conocimientos y habilidades de las promotoras de los PRONOEI – Zona Norte**

		Valor	Error estandarizado asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Significación aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	.102	.210	.545	,590 <sup>c</sup>
N de casos válidos		30			

Fuente: Encuesta aplicada para conocer el proceso de selección y desempeño laboral de las coordinadoras del PRONOEI – Zona Norte del distrito de Cajamarca.

Se obtuvo un R-Pearson= 0.102, lo que significa que el nivel de correlación que existe entre la variable selección de personal y la dimensión conocimientos y habilidades es positiva muy débil.

**Tabla n. ° 4. Resultado de Pearson de la relación que existe entre la selección de personal y el comportamiento de las promotoras de los PRONOEI – Zona Norte**

		Valor	Error estandarizado asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Significación aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-.06498	.118	-.345	,733 <sup>c</sup>
N de casos válidos		30			

Fuente: Encuesta aplicada para conocer el proceso de selección y desempeño laboral de las coordinadoras del PRONOEI – Zona Norte del distrito de Cajamarca.

En la prueba de Pearson, se observa una correlación con un valor de -0,064 entre la variable de selección de personal y la dimensión de comportamientos, indicando que existe una correlación negativa muy débil.

**Tabla n. ° 5. Resultado de Pearson de la relación que existe entre la selección de personal con las metas y objetivos de las promotoras de los PRONOEI – Zona Norte**

		Valor	Error estandarizado asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Significación aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	.071	.036	.379	,708 <sup>c</sup>
N de casos válidos		30			

Fuente: Encuesta aplicada para conocer el proceso de selección y desempeño laboral de las coordinadoras del PRONOEI – Zona Norte del distrito de Cajamarca.

En la prueba de Pearson, se observa una correlación con un valor de 0,071; demostrando así que existe una correlación positiva muy débil entre la variable de selección de personal y la dimensión metas y objetivos.

### 4.3. Análisis de Variable: Selección de personal

**Tabla n. ° 6. Resultados de la selección de personal de las coordinaciones de los PRONOEI - Zona Norte, año 2018**

		Frecuencia	Porcentaje
<b>Selección de Personal</b>	Nunca	0	0
	Casi Nunca	2	7
	A veces	28	93
	Casi Siempre	0	0
	Siempre	0	0
	Total	30	100

Fuente: Encuesta aplicada para conocer el proceso de selección y desempeño laboral de las coordinadoras del PRONOEI – Zona Norte del distrito de Cajamarca.

**Interpretación:** La tabla n.º 6, muestra que el 93% de los encuestados de las coordinaciones del PRONOEI, consideran que el proceso de selección de personal a veces se lleva a cabo de manera correcta y el 7% opina que el proceso casi nunca es el adecuado. Esto sucede debido a que en el transcurso del proceso no se aplican las pruebas necesarias. La selección de personal funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas, por ello es importante contar con un buen proceso de selección.

#### 4.3.1. Análisis de la Variable: Selección de Personal - Dimensiones

**Tabla n. ° 7. Resultados del análisis y diseño de puestos en las coordinaciones de los PRONOEI – Zona Norte, año 2018**

		Frecuencia	Porcentaje
<b>Análisis y diseño de puestos</b>	Nunca	0	0
	Casi Nunca	2	7
	A veces	3	10
	Casi Siempre	17	57
	Siempre	8	27
	Total	30	100

Fuente: Encuesta aplicada para conocer el proceso de selección y desempeño laboral de las coordinadoras del PRONOEI – Zona Norte del distrito de Cajamarca.

**Interpretación:** La tabla n.º 7, muestra que el 57% de los encuestados manifestaron que casi siempre se cuenta con el análisis y diseño de puestos, el 27% opina que siempre se cuenta con el análisis de puestos, el 10% a veces y el 7% casi nunca. Un análisis estudia y determina los requisitos, responsabilidades y condiciones que cada puesto de trabajo exige. Los resultados mostrados en esta tabla indican que el mayor porcentaje de encuestados coinciden que casi siempre en los PRONOEI se cuenta con el análisis y diseños de puestos en estas instituciones.

**Tabla n.º 8. Resultados del reclutamiento de las promotoras de los PRONOEI  
– Zona Norte, año 2018**

		Frecuencia	Porcentaje
<b>Reclutamiento</b>	Nunca	0	0
	Casi Nunca	4	13
	A veces	1	3
	Casi Siempre	25	83
	Siempre	0	0
	Total	30	100

Fuente: Encuesta aplicada para conocer el proceso de selección y desempeño laboral de las coordinadoras del PRONOEI – Zona Norte del distrito de Cajamarca.

**Interpretación:** La tabla n.º 8, muestra que el 83% de los encuestados consideran que casi siempre se cuenta con el proceso de reclutamiento de personal, el 13% opina que casi nunca y el 3% a veces y siempre se cuenta con dicho proceso. Sabemos que cada forma de reclutamiento presenta ventajas y desventajas, por lo que debemos analizar que conviene en cada situación.

**Tabla n.º 9. Resultados de la selección de promotoras de los PRONOEI – Zona  
Norte, año 2018**

		Frecuencia	Porcentaje
<b>Selección de promotoras</b>	Nunca	3	10
	Casi Nunca	26	87
	A veces	1	3
	Casi Siempre	0	0
	Siempre	0	0
	Total	30	100

Fuente: Encuesta aplicada para conocer el proceso de selección y desempeño laboral de las coordinadoras del PRONOEI – Zona Norte del distrito de Cajamarca.

**Interpretación:** Como se puede apreciar en la tabla n.º 9, el 87% de los encuestados consideran que casi nunca se lleva a cabo de manera correcta la selección del personal, frente al 3% y un

10% que opina que nunca se realiza de manera adecuada el proceso de selección. Se cuenta con un proceso débil de selección, obviando ciertos requisitos indispensables que permiten seleccionar al candidato adecuado para el puesto.

#### 4.4. Análisis de la Variable: Desempeño Laboral

**Tabla n. ° 10. Resultados del desempeño laboral de las promotoras de los PRONOEI – Zona Norte, año 2018**

	Frecuencia	Porcentaje
<b>Desempeño</b>	Nunca	0
	Casi Nunca	0
	A veces	27
	Casi Siempre	2
	Siempre	1
	Total	30

Fuente: Encuesta aplicada para conocer el proceso de selección y desempeño laboral de las coordinadoras del PRONOEI – Zona Norte del distrito de Cajamarca.

**Interpretación:** El resultado obtenido, muestra que el 90% de las personas encuestadas considera que a veces se alcanza un buen desempeño laboral en las instituciones del PRONOEI, el 7% de las personas encuestadas opina que casi siempre muestra un buen desempeño laboral; y el 3% de las personas encuestadas manifiesta que siempre se alcanza un buen desempeño laboral en los PRONOEI. El desempeño varía de una persona a otra dependiendo de las competencias, habilidades y conocimientos; y la manera de cómo cada una de las promotoras hacen uso de ello para poder desarrollar sus actividades dentro de las coordinaciones del PRONOEI.

#### 4.4.1. Análisis de la variable: Desempeño Laboral - Dimensiones

**Tabla n. ° 11. Resultados de los conocimientos y habilidades de las promotoras de los PRONOEI – Zona Norte, año 2018**

	Frecuencia	Porcentaje
<b>Conocimientos y habilidades</b>	Nunca	0
	Casi Nunca	8
	A veces	4
	Casi Siempre	18
	Siempre	0
	Total	30

Fuente: Encuesta aplicada para conocer el proceso de selección y desempeño laboral de las coordinadoras del PRONOEI – Zona Norte del distrito de Cajamarca.

**Interpretación:** En la tabla n.º 11 apreciamos que el 60% de las personas encuestadas, consideran que las promotoras casi siempre utilizan sus conocimientos y habilidades para desarrollar sus actividades dentro de su respectiva coordinación; el 27% indica que casi nunca en las instituciones de los PRONOEI las promotoras hacen uso de sus conocimientos y habilidades y el 13% considera que a veces emplean sus conocimientos y habilidades. Las personas tienen la capacidad de utilizar de manera creativa los conocimientos y hábitos, tanto durante el proceso de actividad teórica como práctica. El resultado obtenido es un 60%, indicando que hay un adecuado uso de conocimiento y habilidades en las promotoras de los PRONOEI.

**Tabla n.º 12. Resultados del comportamiento de las promotoras de los PRONOEI – Zona Norte, año 2018**

	Frecuencia	Porcentaje
<b>Comportamientos</b>	Nunca	0
	Casi Nunca	7
	A veces	7
	Casi Siempre	16
	Siempre	0
	Total	30

Fuente: Encuesta aplicada para conocer el proceso de selección y desempeño laboral de las coordinadoras del PRONOEI – Zona Norte del distrito de Cajamarca.

**Interpretación:** Se observa que el 53% de las personas encuestadas manifiestan que, en las instituciones de los PRONOEI, las promotoras demuestran un comportamiento correcto con sus compañeros de trabajo y alumnos; el 23% indica que casi nunca tienen un adecuado comportamiento y el otro 23% menciona que a veces presentan un comportamiento apropiado con sus compañeros de trabajo en el PRONOEI. El comportamiento organizacional se orienta en las personas y los grupos que intervienen en las organizaciones, la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las estas ejercen en ellos.

**Tabla n. ° 13. Resultados de las metas y objetivos de las promotoras de los PRONOEI  
– Zona Norte, año 2018**

		Frecuencia	Porcentaje
<b>Metas y objetivos</b>	Nunca	28	93
	Casi Nunca	2	7
	A veces	0	0
	Casi Siempre	0	0
	Siempre	0	0
	Total	30	100

Fuente: Encuesta aplicada para conocer el proceso de selección y desempeño laboral de las coordinadoras del PRONOEI – Zona Norte del distrito de Cajamarca.

**Interpretación:** En la tabla n.° 13, se observa que el 93% de personas encuestadas de los PRONOEI señalaron que nunca se cumple con las metas y objetivos; y el 7% considera que casi nunca se da el cumplimiento de metas y objetivos. Ante esto debemos tener en cuenta que los integrantes del equipo dentro de la una organización deben identificarse con los propósitos para los cuales se ha creado la institución generándose el sentido de pertenencia que hace del compromiso una característica que integra mucho más a los miembros del equipo, de tal manera que se lleguen a cumplir con las metas y resultados establecidos en un cierto tiempo dentro de la organización.

## CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN

En el análisis de los resultados obtenidos respecto al objetivo general y objetivos específicos:

En la prueba de Pearson, se obtiene un coeficiente de 0,0835 entre las dos variables que son selección de personal y desempeño laboral; demostrando así que existe una correlación positiva muy débil entre ambas. Es decir, la variación en una de las variables no afectaría en gran magnitud a la otra. Se coincide con (Chiavenato, 2009) al considerar que el proceso de selección sirve para tener al candidato más adecuado para el puesto, por tanto pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización.

El resultado obtenido también concuerda de cierto modo con lo que nos indica (Pesantez, 2014), donde el objetivo fue determinar el proceso de reclutamiento y selección del personal y su incidencia en el desempeño laboral de los funcionarios del área administrativa del GADMP - Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Pujilí, este concluye que el desempeño laboral del personal depende del nivel de conocimientos y competencias que posee de acuerdo al puesto que desempeña, y esto debería ser analizado previo a su contratación, además de que el bajo desempeño laboral de los funcionarios se debe a tres causales específicas, la utilización de un proceso de reclutamiento y selección de personal tradicional, la poca capacitación inmediata y en especial el deficiente clima laboral. En estos resultados compartimos en que un adecuado nivel de desempeño laboral depende de los conocimientos y competencias que poseen las personas de acuerdo al puesto que desempeñaran y estos deberían ser corroborados antes de ser contratados.

En la prueba de Pearson sobre la relación que existe entre la selección de personal con los conocimientos y habilidades, se observa una correlación positiva muy débil con un coeficiente de 0,102. El modelo del iceberg considera seis aptitudes: habilidades, conocimientos, rol social, imagen de sí mismo, carácter y motivación. La habilidad y el conocimiento se encuentran en la parte del iceberg que está por encima del nivel del agua, son más fáciles de detectar, desarrollar y evaluar. Aquí se cuenta con la información que una persona posee sobre áreas específicas y la capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

Para (Chiavenato, 2009), el punto de partida para el proceso de la selección de personal es la obtención de información significativa sobre las competencias deseadas. Es necesario contar con el buen uso y aplicación de los conocimientos y habilidades con los que cuentan las promotoras, se deben reforzar periódicamente para ser utilizados en su totalidad beneficiando tanto a los alumnos, a la institución y personalmente en lo profesional.

Para (Chiavenato, 2009), el comportamiento organizacional se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos. Según el resultado obtenido en la prueba de Pearson de la relación que existe entre la selección de personal y el comportamiento de las promotoras, la correlación que existe es negativa muy débil con un coeficiente de  $-0,064$ . Se puede contar con el personal idóneo para el puesto que se requiere ocupar, pero no se sabe cuál será el comportamiento que adoptaran las personas dentro de la institución. Así también (Utrilla, 2015) nos dice que es vital implementar un diseño de gestión del talento humano que contribuya al desarrollo y satisfacción del personal, apoyadas en los subsistemas de inducción, capacitación y motivación para el mejoramiento del desempeño laboral.

En la prueba de Pearson de la relación que existe entre la selección de personal con las metas y objetivos, se observa una correlación positiva muy débil con un coeficiente de  $0,071$ . (Cancinos, 2015) concluye en su estudio que los niveles de desempeño establecido por los colaboradores se encuentran en un rango sobresaliente y aceptable, lo que quiere decir que el desempeño de los colaboradores si cumple con los objetivos del puesto pero que también tendría que mejorar, si este mejora, también podría mejorar el desempeño de los colaboradores, se necesita mejorar el conocimiento de la personalidad del candidato, información del puesto y las responsabilidades del mismo, para que el candidato pueda desempeñarse de una mejor manera en sus labores.

Los resultados con respecto al proceso de selección se basan en tres dimensiones:

En la dimensión análisis y diseño de puestos, (Chiavenato, 2009), nos dice que la información sobre los puestos y los requisitos para llenarlos se obtienen a través de un proceso denominado análisis de puestos, en el cual los analistas de puestos recaban la información sobre diferentes trabajos de manera sistemática, la evalúan y organizan. Según los resultados obtenidos, el 53% de los encuestados manifestaron que casi siempre se cuenta con el análisis y diseño de puestos, así como, la identificación de las competencias que se requieren y un 30% opina que siempre se cuenta con el análisis y diseño de puestos, cabe mencionar que estos son los porcentajes más altos obtenidos en la encuesta. Por otro lado, en el estudio de (Pijal & García, 2014), se considera conveniente que se diseñe y aplique instrumentos en el proceso de selección de personal, de tal manera que la persona elegida posea las competencias indicadas que le permitan alcanzar el desempeño deseado en la ejecución de las funciones asignadas al puesto de trabajo. En este caso, creemos conveniente que las promotoras deben ser seleccionadas basadas en un correcto y ya establecido formato de diseño del puesto con los requisitos precisos para que de esta manera la institución pueda contar con el personal adecuado.

En la dimensión referida al reclutamiento, el 70% de los encuestados considera que casi siempre se lleva a cabo el proceso de reclutamiento de personal tanto interno como externo y el 17% opina que casi nunca se desarrolla este proceso, tal como se muestra en la tabla 9 ; esto va de la mano con lo que nos dice B. & Davis (2008), mencionan que cuando una organización necesita capital humano para cubrir alguna vacante, debe decidir si llevará a cabo un reclutamiento o externo, cada forma de reclutamiento presenta ventajas y desventajas, por lo que se debe analizar que conviene en cada situación. Se coincide con lo que nos dice (Aguilar & Olortiga, 2014), donde la fase de reclutamiento es un paso muy importante en el proceso de selección, pues de esta manera, se contará con personal idóneo y comprometido en cada puesto de trabajo y así incrementar su desempeño dentro de la institución.

En la dimensión selección, (Chiavenato, 2009), nos dice que la selección de recursos humanos como la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado, es el poder escoger entre los candidatos al más idóneo para ocupar el puesto, tratando de aumentar o mantener el rendimiento y la eficiencia de los trabajadores. Según los resultados obtenidos en la investigación y en base a lo mencionado por el autor, el 87% de los encuestados consideran que casi nunca se lleva a cabo de manera adecuada la selección del personal y un 10% considera que nunca se realiza de manera adecuada este proceso en las coordinaciones del PRONOEI, tal como se muestra en la tabla 10. Es necesario y de vital importancia llevar a cabo una correcta selección del personal, contando con la aplicación de entrevistas y pruebas correspondientes que permitan a la organización contar con el personal idóneo y que estos vayan a sentirse comprometidos con la institución.

Con respecto al desempeño los resultados explican lo siguiente:

En la dimensión conocimientos y habilidades los resultados que se muestran en la tabla 12, se puede apreciar que el 50% de las personas encuestadas opinan que casi siempre se hace uso de los conocimientos y habilidades y un 37% casi nunca hace uso de estos. Así, (Eduardo, 2015) nos dice que existen errores, sesgos y deficiencias en los procesos de convocatoria y selección del personal que llevan a la contratación de docentes no idóneos para los puestos vacantes. Las consecuencias de ello se traducen en improvisación, realización de actividades educativas inadecuadas y la falta de calidad educativa.

Según Chiavenato (2009), el comportamiento organizacional retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones. Los resultados de la investigación de la dimensión comportamientos evidencian que el 60% de las personas encuestadas casi siempre demuestran un comportamiento correcto con sus compañeros de trabajo y alumnos en las instituciones de PRONOEI; el contar con comportamientos positivos permiten al individuo

alcanzar un buen desempeño al ejecutar cada una de sus funciones dentro, el mostrar una actitud positiva e iniciativa dentro de la organización y como punto principal el ser responsables.

Con respecto a la dimensión metas y objetivos; se muestra que el 93% de personas encuestadas no logran alcanzar las metas y objetivos que son trazados, lo cual coincide con lo que afirma la investigación de (Utrilla, 2015), en donde se evidencia que la preocupación hacia el personal es mínima e insuficiente, lo cual se ve reflejado en un bajo reconocimiento y valoración del talento humano, y un bajo desempeño laboral. La falta de gestión del talento humano provoca un rendimiento inferior al deseado. Se debe contribuir al desarrollo y satisfacción del personal, apoyadas en los subsistemas de inducción, capacitación y motivación para el mejoramiento del desempeño laboral.

## CAPITULO 6. CONCLUSIONES

De acuerdo a los objetivos planteados y a los resultados obtenidos en el desarrollo de los capítulos anteriores, la presente investigación llega a las siguientes conclusiones:

El estudio realizado prueba que existe una relación positiva muy débil (0.083) entre el proceso de selección de personal y el desempeño laboral de la plana docente del PRONOEI – Zona Norte del distrito de Cajamarca en el año 2018.

A través de los datos obtenidos, evidenciamos que el 93% de encuestados concuerdan que el proceso de selección de personal que se lleva a cabo en las coordinaciones del PRONOEI – Zona Norte del distrito de Cajamarca, solo a veces se realiza de manera adecuada; es decir, puede contarse con la definición del perfil del puesto y las competencias que se requieren pero aun así, en el transcurso del proceso de selección de personal no se toma en consideración el uso ni la aplicación de pruebas o entrevistas que podrían permitir contar con la selección del candidato idóneo que cumpla con los requisitos según el puestos de trabajo que se desea ocupar.

Se evidenció que el 90% de encuestados opina que solo a veces se logra alcanzar un buen desempeño laboral de las promotoras de las coordinaciones del PRONOEI – Zona Norte, por lo cual se puede decir que puede existir una falta de capacitación de las promotoras para realizar de manera correcta sus actividades. Las funciones no se cumplen en un cien por ciento debido a que los recursos pueden no estar siendo utilizados de manera eficiente, esto hace que el desempeño sea poco eficaz en cuanto a la consecución de objetivos y metas trazadas por la institución.

Existe una correlación positiva muy débil con un valor de 0.120 entre la selección de personal con los conocimientos y habilidades. Si en las coordinaciones existiría un adecuado proceso de selección, este permitiría contar con el personal idóneo el cual haga uso de sus conocimientos y habilidades en el desarrollo de las actividades que tenga a su cargo; brindando así una buena enseñanza a los niños que acuden a las coordinaciones del PRONOEI.

La relación que existe entre la selección de personal y el comportamiento de las promotoras arroja un valor -0,064 evidenciando una correlación negativa muy débil. El comportamiento que adopte cada persona dependerá de la interacción que exista entre ellas dentro de la organización de tal manera que se pueda generar un clima laboral favorable.

Finalmente, la relación que existe entre la selección de personal con las metas y objetivos, es positiva muy débil con un  $R\text{-Pearson} = 0,071$ . Se debe tener bien definidas las funciones y responsabilidades de cada puesto para que de esta manera el candidato seleccionado logre desempeñarse de una mejor manera en sus labores, sintiéndose comprometido con su trabajo, la institución y la buena enseñanza de los niños que acuden a estos centros de estudio.

## CAPITULO 7. RECOMENDACIONES

Se recomienda a los encargados del PRONOEI (Programa no Escolarizado de Educación Inicial) que tiene sus coordinaciones situadas en el distrito de Cajamarca – Zona Norte, que implementen mejoras en el proceso de selección de personal, definiendo e identificando las competencias que se requieren según el puesto de trabajo que se desee ocupar. Del mismo modo, llevar a cabo la aplicación de técnicas de selección, con el fin de seleccionar al personal idóneo y saber gracias a estas, que conocimientos y habilidades tiene la persona elegida; además esto va a permitir que la candidata seleccionada se llegue a sentir comprometida e identificada con la institución.

Es necesario que se analice y proponga alternativas que permitan incrementar el desempeño laboral de las promotoras, entre estas se puede contemplar el brindar capacitaciones más continuas, también se pueden otorgar premios de reconocimiento a la promotora del mes, carta de felicitación por haber alcanzado sus objetivos y/o metas, entre otros; de esta manera las promotoras se van a sentir motivadas y podrán brindar un servicio de calidad, considerando que ellas son las que van a inculcar los primeros conocimientos en los niños. La niñez en situación de exclusión, pobreza y vulnerabilidad no debe ser olvidada; hay que dar prioridad a la atención de los niños que son el futuro de nuestro país.

De acuerdo a la realidad del estudio, se plantea una propuesta de mejora que puede ser utilizada para optimizar el proceso selección dentro de las coordinaciones de los PRONOEI y por ende contar con mejores resultados en cuanto al desempeño laboral de las promotoras. Ver anexo n.º 8.

Indicar a futuros investigadores que las dimensiones utilizadas en este estudio solo servirán para este documento.

## REFERENCIAS

- Polígrafo España*. (2016). Obtenido de <http://www.poligrafoespana.com/index.php/poligrafo-recursos-humanos>
- Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. México: Ediciones Granica México S.A.
- Alles, M. (2006). *Selección por Competencias*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- B., W., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las empresas*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Belmont, J. (2000). Estrategias cognoscitivas y aprendizaje estratégico. *Acción Pedagógica*.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F.: Cengage Learning.
- Bohlander, G., Snell, S., & Sherman, A. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F.: Thomson Learning.
- Cancinos, A. (Agosto de 2015). *Universidad Rafael Landívar*. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/Cancinos-Andrea.pdf>
- Capuñay, C. V. (2011). *Estadística para la administración y los negocios*. México: Pearson.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Mc GrawHill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El Capital de las Organizaciones*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Gestión. (2017). *Gestión.org*. Obtenido de <https://www.gestion.org/que-es-el-role-playing-en-seleccion-de-personal/>
- Henriquez, J. A. (2011). *Control de gestión del desempeño de los recursos humanos*. Chile: Thomson Reuters.
- Hernandez, H. (22 de Abril de 2016). *MBA Americaeconomía.com*. Obtenido de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/como-se-utiliza-un-detector-de-mentiras-nivel-laboral>
- Laboris, R. (2005). *Laboris.net*. Obtenido de <http://www.grafoanalysis.com/prensa-antiores-referencias.pdf>
- Lind, M. y. (1995). *Estadística para Administración y Economía*. México: Alfaomega.
- Mora, C. (11 de Septiembre de 2018). *Rendimiento, Desempeño, Alcance*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/alcance-del-rendimiento-y-desempeño-laboral-en-la-organización.htm>
- Muñoz, J. A. (Marzo de 2008). *Xing.net*. Obtenido de <https://www.xing.com/communities/posts/el-assessment-center-tecnica-de-evaluacion-de-recursos-humanos-dot-1006213617>
- Newstrom. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mexico: Mc. Graw-Hil.
- personal, A. d. (Enero de 2018). *aebys*. Obtenido de <http://aebys.com/morfopsicologia-aplicada-a-la-seleccion-de-personal/>
- Pesantez, H. (Enero de 2014). *Repositorio de la Universidad Técnica de Ambato*. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/9294/1/FCHE-PSIP-79.pdf>
- Pijal, J., & García, A. (2014). *Universidad Politécnica Estatal del Carchi*. Obtenido de <http://repositorio.upec.edu.ec/handle/123456789/145>
- RAE. (2016). *Diccionario de la lengua española - RAE*. Obtenido de Diccionario de la lengua española - RAE: <http://dle.rae.es/?id=JvGWgMw>
- Robbins, S. J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Schermerhorn, J. R. (2006). *Administración*. Mexico: Limusa - Wiley.
- Snell, G. B. (2008). *Administración de los Recursos Humanos*. México: Cengage Learning.

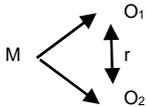
Spencer, L. M. (1993). *Evaluación de Competencias en el Trabajo*. Boston, Massachusetts: McClelland.

Universia, F. (Diciembre de 2016). *Universia.net*. Obtenido de <http://noticias.universia.es/practicas-empleo/noticia/2016/12/29/1147876/nuevas-tecnicas-seleccion-utilizan-reclutadores.html>

Utrilla, E. (2015). *Repositorio de la Universidad Nacional de Trujillo*. Obtenido de <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/2107>

# ANEXOS

## **Anexo n.º 1. Matriz de Consistencia**

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES, DIMENSIONES E INDICADORES	MUESTRA	DISEÑO	INSTRUMENTO	ESTADISTICA
<p><b>Pregunta General:</b></p> <p>¿Cuál es la relación entre el proceso de selección de personal y el desempeño laboral de las promotoras de los PRONOEI – Zona Norte del distrito de Cajamarca, año 2018?</p>	<p><b>Objetivo General:</b></p> <p>Determinar la relación del proceso de selección de personal y el desempeño laboral de las promotoras de los PRONOEI – Zona Norte del distrito de Cajamarca, año 2018</p> <p><b>Objetivos Específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Conocer el proceso de selección de personal de las coordinaciones de los PRONOEI.</li> <li>-Identificar el desempeño laboral de las docentes de las coordinaciones del PRONOEI.</li> <li>-Establecer la relación que existe entre la selección de personal con los conocimientos y habilidades de las promotoras de los PRONOEI – Zona Norte.</li> </ul>	<p><b>Hipótesis General:</b></p> <p>Ho: Existe una relación directa entre el proceso de selección de personal y el desempeño laboral de las promotoras de los PRONOEI – Zona Norte del distrito de Cajamarca, año 2018.</p>	<p><b>Variable 1:</b> Selección de Personal</p> <p><b>Dimensiones:</b></p> <p>Análisis y diseño de puestos Reclutamiento Selección</p> <p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Descripción de puestos</li> <li>-Competencias.</li> <li>-Reclutamiento interno.</li> <li>-Reclutamiento externo.</li> <li>-Recepción preliminar de solicitudes.</li> <li>-Administración de pruebas.</li> <li>-Entrevista de selección.</li> </ul> <p><b>Variable 2:</b> Desempeño laboral</p> <p><b>Dimensiones:</b></p> <p>Conocimientos y habilidades Comportamientos Metas y objetivos</p> <p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Formación y experiencia.</li> <li>-Trabajo en equipo.</li> <li>-Cumplimiento de funciones.</li> <li>-Eficacia y eficiencia</li> <li>-Logro de metas y objetivos.</li> </ul>	<p><b>Unidad de estudio:</b> cada una de las promotoras y coordinadoras de los PRONOEI – Zona Norte del distrito de Cajamarca.</p> <p><b>Población:</b> las 30 promotoras y coordinadoras de los PRONOEI – Zona Norte del distrito de Cajamarca.</p> <p><b>Muestra:</b> las 30 promotoras y coordinadoras de los PRONOEI – Zona Norte del distrito de Cajamarca (por conveniencia)</p>	<p><b>Tipo de diseño:</b></p> <p>Descriptiva - Correlacional</p> <p><b>Diseño:</b></p> <p>No experimental - Transversal</p>	<p>Encuestas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Aplicada a promotoras y coordinadoras.</li> </ul>  <p>Donde: M = Muestra</p> <p>O<sub>1</sub> y O<sub>2</sub> = Observaciones en cada variable.</p> <p>r = posibles correlaciones</p>	<p>Estadígrafo de Coeficiente de Correlación de Pearson</p> $r_{xy} = \frac{\sum x^2 y^2}{N}$

	<p>-Establecer la relación que existe entre la selección de personal y el comportamiento de las promotoras en el lugar de trabajo de los PRONOEI – Zona Norte.</p> <p>-Establecer la relación que existe entre la selección de personal con las metas y objetivos de las promotoras en los PRONOEI – Zona Norte.</p>						
--	--	--	--	--	--	--	--

**Anexo n.º 2. Cuestionario**

**Encuesta aplicada para conocer el proceso de selección y desempeño laboral de las coordinadoras del PRONOEI – Zona Norte del Distrito de Cajamarca, 2016.**

A continuación, lea detenidamente cada ítem y coloque un aspa (X) en el casillero según su respuesta.

ITEM	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
¿La institución cuenta con la descripción del perfil de puesto según la ocupación?					
¿Se tienen identificadas las competencias que se requieren según el perfil del puesto?					
¿La cobertura de vacantes y oportunidades, se lleva a cabo entre los empleados actuales?					
¿Los empleados internos son los candidatos preferidos?					
¿La institución cuenta con el programa de promoción de vacantes?					
¿Para cubrir las vacantes de trabajo se utiliza la admisión de candidatos externos (personas que no pertenecen a la institución)?					
¿La institución cuenta con un formulario de solicitud de empleo que ayude a comparar la información de todos los candidatos?					
¿Se verifican los datos contenidos en la solicitud de los aspirantes al puesto?					
¿La institución aplica pruebas de selección a los candidatos?					
¿La institución aplica pruebas de idoneidad (exámenes psicológicos)?					
¿La institución aplica pruebas de conocimientos (exámenes)?					
¿La institución aplica pruebas de capacidad?					
¿La institución aplica pruebas de personalidad?					

¿Se hace uso de la entrevista estructurada; es decir, se cuentan con preguntas ya formuladas que serán aplicadas a todos los candidatos?					
¿Se hace uso de la entrevista no estructurada; es decir, la persona encargada de entrevistar al candidato formula preguntas no previstas durante la entrevista?					
¿Se hace uso de la entrevista mixta; es decir, se aplica tanto la entrevista estructurada como no estructurada?					

ITEM	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
¿La promotora reúne todos los conocimientos necesarios para cubrir el puesto?					
¿La promotora domina las funciones que tiene a su cargo?					
¿La promotora usa métodos de enseñanza activos y participativos que permitan a los alumnos contribuir a su propio conocimiento y experiencia?					
¿La promotora tiene empatía con los alumnos?					
¿La promotora tiene la habilidad para usar y adaptar materiales con texto e imágenes con los que los aprendices están en contacto en su vida diaria ?					
¿La promotora coopera con sus compañeros de trabajo?					
¿La promotora requiere ayuda de sus compañeros de trabajo cuando lo necesita para mejorar su desempeño?					
¿La promotora tiene una buena relación interpersonal con sus compañeros de trabajo?					
¿La promotora tiene una buena relación interpersonal con sus alumnos?					
¿La promotora conoce cada una de sus funciones?					
¿La promotora cumple con las funciones que le han sido asignadas?					
¿El nivel de la calidad de trabajo de la promotora es el esperado?					
¿La promotora maneja de manera óptima los recursos que la institución le brinda para lograr los objetivos?					
¿La promotora tiene la capacidad para aprender cada una de sus funciones?					
¿La promotora se enfoca en alcanzar las metas y objetivos trazados?					
¿La promotora cumple con el logro de metas y objetivos en el tiempo establecido?					
¿La institución ayuda a que la promotora profundice sus conocimientos?					

### Anexo n.º 3. Guía para determinar la Correlación de Pearson entre las variables

*Nivel de medición de las variables: intervalos o razón.*

*Interpretación: el coeficiente  $r$  de Pearson puede variar de  $-1.00$  a  $+1.00$ , donde:*

- $-1.00$  = *correlación negativa perfecta.* (“A mayor  $X$ , menor  $Y$ ”, de manera proporcional. Es decir, cada vez que  $X$  aumenta una unidad,  $Y$  disminuye siempre una cantidad constante.) Esto también se aplica “a menor  $X$ , mayor  $Y$ ”.
- $-0.90$  = Correlación negativa muy fuerte.
- $-0.75$  = Correlación negativa considerable.
- $-0.50$  = Correlación negativa media.
- $-0.25$  = Correlación negativa débil.
- $-0.10$  = Correlación negativa muy débil.
- $0.00$  = No existe correlación alguna entre las variables.
- $+0.10$  = Correlación positiva muy débil.
- $+0.25$  = Correlación positiva débil.
- $+0.50$  = Correlación positiva media.
- $+0.75$  = Correlación positiva considerable.
- $+0.90$  = Correlación positiva muy fuerte.
- $+1.00$  = *Correlación positiva perfecta.* (“A mayor  $X$ , mayor  $Y$ ” o “a menor  $X$ , menor  $Y$ ”, de manera proporcional. Cada vez que  $X$  aumenta,  $Y$  aumenta siempre una cantidad constante.)

El signo indica la dirección de la correlación (positiva o negativa); y el valor numérico, la magnitud de la correlación. Los principales programas computacionales de análisis estadístico reportan si el coeficiente es o no significativo de la siguiente manera:

$r =$	0.7831	(valor del coeficiente)
$S$ o $P =$	0.001	(significancia)
$N =$	625	(número de casos correlacionados)

Si  $S$  o  $P$  es menor del valor 0.05 se dice que el coeficiente es *significativo* en el nivel de 0.05 (95% de confianza en que la correlación sea verdadera y 5% de probabilidad de error). Si es menor a 0.01 el coeficiente es *significativo* al nivel de 0.01 (99% de confianza de que la correlación sea verdadera y 1% de probabilidad de error), (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.312).

Anexo n.º 4. Base de Datos

Nº ENCUESTA	DIMENSIONES DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL (Litwin y Stinger)																
	Análisis y diseño de puestos		Reclutamiento				Selección										
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16
1	2	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	1	5	1	3	4
2	5	5	4	4	4	5	4	5	5	2	2	4	1	5	2	3	4
3	4	5	4	4	4	5	4	5	5	1	1	4	1	5	2	4	5
4	5	5	3	3	3	5	4	5	5	1	1	5	1	5	1	3	4
5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	1	1	4	1	5	2	4	5
6	5	5	4	4	4	5	4	5	5	2	2	4	1	5	2	3	4
7	5	5	3	3	3	5	4	5	5	1	1	5	1	5	1	3	4
8	2	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	1	5	1	3	4
9	4	5	4	4	4	5	4	5	5	1	1	4	1	5	2	4	5
10	4	4	4	4	4	4	4	5	5	1	1	4	1	5	2	4	5
11	5	5	4	4	4	5	4	5	5	2	2	4	1	5	2	3	4
12	2	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	1	5	1	3	4
13	4	4	4	4	4	4	4	5	5	1	1	4	1	5	2	4	5
14	4	5	4	4	4	5	4	5	5	1	1	4	1	5	2	4	5
15	5	5	3	3	3	5	4	5	5	1	1	5	1	5	1	3	4
16	5	5	4	4	4	5	4	5	5	2	2	4	1	5	2	3	4
17	4	4	4	4	4	4	4	5	5	1	1	4	1	5	2	4	5
18	5	5	3	3	3	5	4	5	5	1	1	5	1	5	1	3	4
19	2	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	1	5	1	3	4
20	4	5	4	4	4	5	4	5	5	1	1	4	1	5	2	4	5
21	5	5	4	4	4	5	4	5	5	2	2	4	1	5	2	3	4
22	5	5	4	4	4	5	4	5	5	2	2	4	1	5	2	3	4
23	5	5	3	3	3	5	4	5	5	1	1	5	1	5	1	3	4
24	4	4	4	4	4	4	4	5	5	1	1	4	1	5	2	4	5
25	4	5	4	4	4	5	4	5	5	1	1	4	1	5	2	4	5
26	2	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	1	5	1	3	4
27	4	4	4	4	4	4	4	5	5	1	1	4	1	5	2	4	5
28	5	5	4	4	4	5	4	5	5	2	2	4	1	5	2	3	4
29	5	5	3	3	3	5	4	5	5	1	1	5	1	5	1	3	4
30	4	5	4	4	4	5	4	5	5	1	1	4	1	5	2	4	5

Nº ENCUESTA	DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO LABORAL																
	CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES					COMPORTAMIENTOS								METAS Y OBJETIVOS			
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17
1	3	3	4	4	4	4	5	5	4	5	4	3	4	4	4	4	5
2	3	3	3	4	4	5	5	4	4	5	4	3	3	4	4	4	3
3	4	4	3	4	4	5	5	4	4	5	4	4	3	4	4	3	3
4	3	3	4	5	4	5	5	4	4	5	5	3	4	4	4	4	5
5	4	4	3	4	4	5	4	4	4	5	4	3	3	4	4	3	3
6	3	3	3	4	4	5	5	4	4	5	4	3	3	4	4	4	3
7	3	3	4	5	4	5	5	4	4	5	5	3	4	4	4	4	5
8	3	3	4	4	4	4	5	5	4	5	4	3	4	4	4	4	5
9	4	4	3	4	4	5	5	4	4	5	4	4	3	4	4	3	3
10	4	4	3	4	4	5	4	4	4	5	4	3	3	4	4	3	3
11	3	3	3	4	4	5	5	4	4	5	4	3	3	4	4	4	3
12	3	3	4	4	4	4	5	5	4	5	4	3	4	4	4	4	5
13	4	4	3	4	4	5	4	4	4	5	4	3	3	4	4	3	3
14	4	4	3	4	4	5	5	4	4	5	4	4	3	4	4	3	3
15	3	3	4	5	4	5	5	4	4	5	5	3	4	4	4	4	5
16	3	3	3	4	4	5	5	4	4	5	4	3	3	4	4	4	3
17	4	4	3	4	4	5	4	4	4	5	4	3	3	4	4	3	3
18	3	3	4	5	4	5	5	4	4	5	5	3	4	4	4	4	5
19	3	3	4	4	4	4	5	5	4	5	4	3	4	4	4	4	5
20	4	4	3	4	4	5	5	4	4	5	4	4	3	4	4	3	3
21	3	3	3	4	4	5	5	4	4	5	4	3	3	4	4	4	3
22	3	3	3	4	4	5	5	4	4	5	4	3	3	4	4	4	3
23	3	3	4	5	4	5	5	4	4	5	5	3	4	4	4	4	5
24	4	4	3	4	4	5	4	4	4	5	4	3	3	4	4	3	3
25	4	4	3	4	4	5	5	4	4	5	4	4	3	4	4	3	3
26	3	3	4	4	4	4	5	5	4	5	4	3	4	4	4	4	5
27	4	4	3	4	4	5	4	4	4	5	4	3	3	4	4	3	3
28	3	3	3	4	4	5	5	4	4	5	4	3	3	4	4	4	3
29	3	3	4	5	4	5	5	4	4	5	5	3	4	4	4	4	5
30	4	4	3	4	4	5	5	4	4	5	4	4	3	4	4	3	3

**Anexo n.º 5. ALPHA DE CRONBACH**

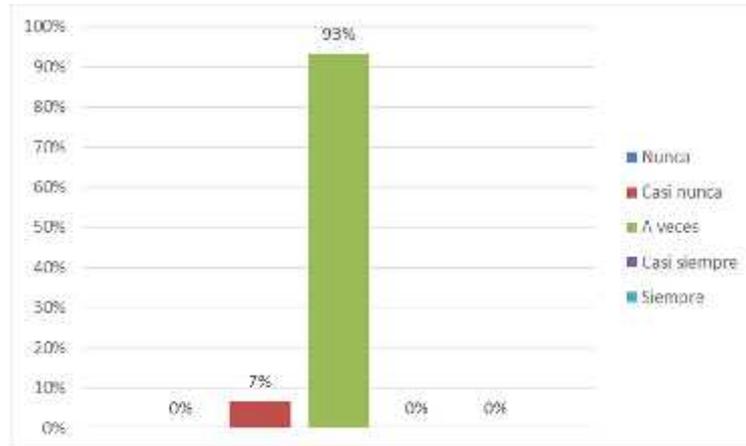
**Tabla n.º 14. Resultados del Alpha de Cronbach en los  
PRONOEI de la Zona Norte del distrito de Cajamarca,  
año 2018**

Suma de varianza de los ítems	34.20
Varianza total del instrumento	234.33
Coficiente Alpha de Cronbach	0.862
<b>DESICIÓN</b>	<b>INSTRUMENTO CONFIABLE</b>

**Anexo n.º 6. Figura de cada pregunta**

**Variable: Selección de personal**

**Figura n.º 1. Selección de Personal**



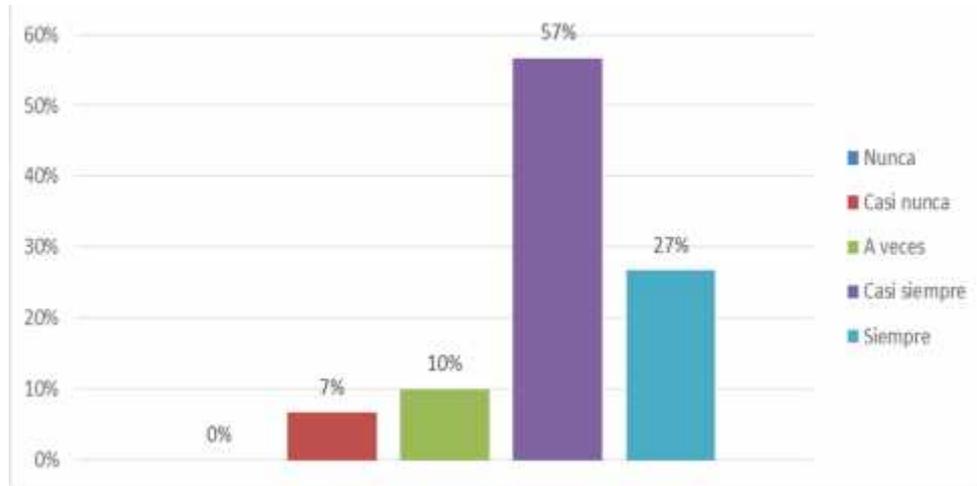
Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración: Propia

**Interpretación:** La figura n.º 1, muestra que el 93% de los encuestados de las coordinaciones del PRONOEI, consideran que el proceso de selección de personal a veces se lleva a cabo de manera correcta y el 7% opina que el proceso casi nunca es el adecuado.

## Selección de personal - Dimensiones

**Figura n.º 2. Análisis y diseño de puestos**

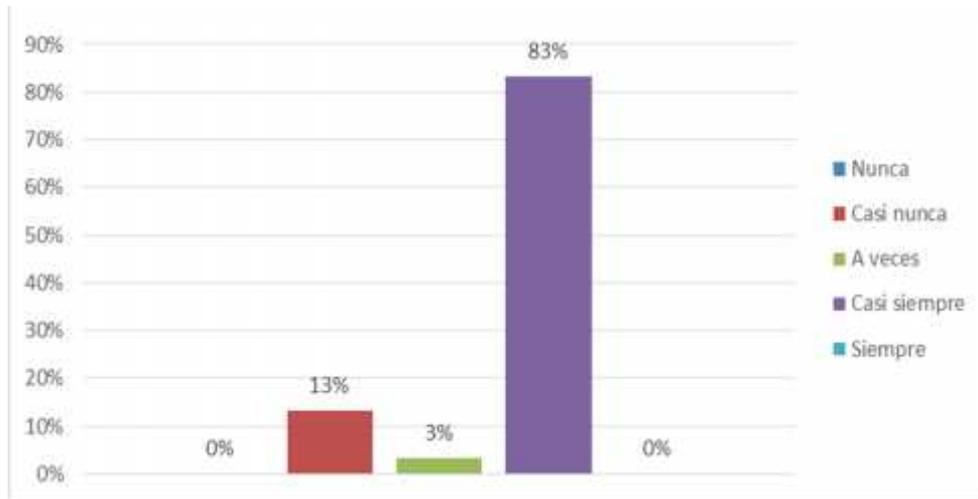


Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración: Propia

**Interpretación:** La figura n.º 2, muestra que el 57% de los encuestados manifestaron que casi siempre se cuenta con el análisis y diseño de puestos, el 27% opina que siempre se cuenta con el análisis de puestos, el 10% a veces y el 7% casi nunca.

**Figura n.º 3. Reclutamiento**

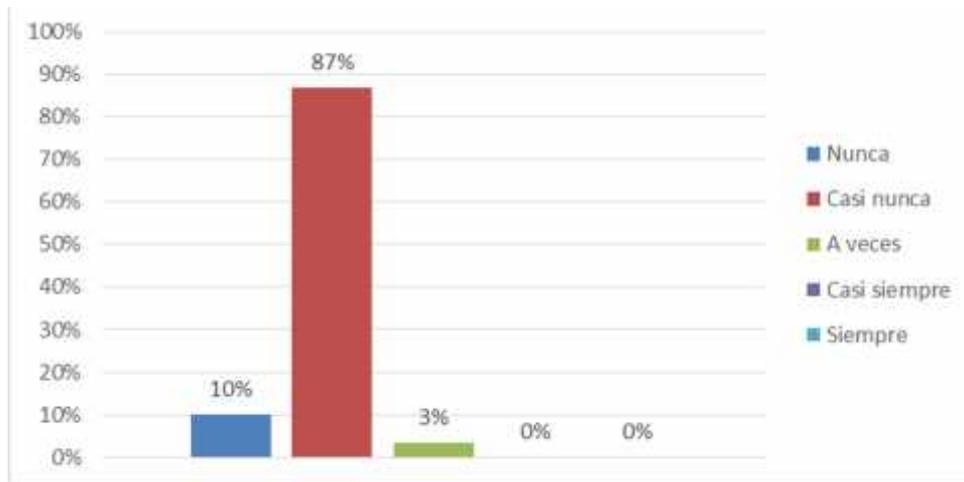


Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración: Propia

**Interpretación:** La figura n.º 3, muestra que el 83% de los encuestados consideran que casi siempre se cuenta con el proceso de reclutamiento de personal, el 13% opina que casi nunca y el 3% a veces y siempre se cuenta con dicho proceso.

**Figura n.º 4. Dimensión selección**



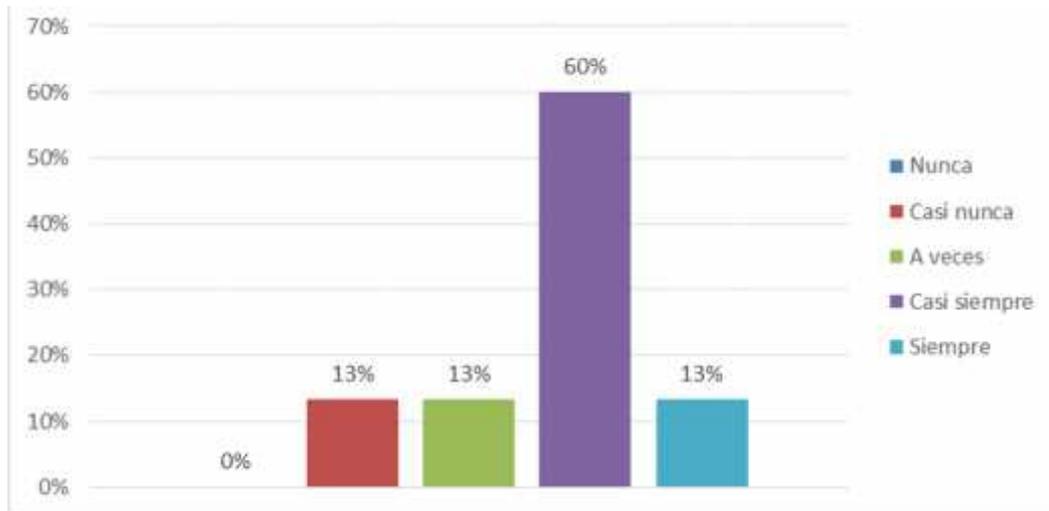
Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración: Propia

**Interpretación:** Como se puede apreciar en la figura n.º 4, el 87% de los encuestados consideran que casi nunca se lleva a cabo de manera correcta la selección del personal, frente al 3% y un 10% que opina que nunca se realiza de manera adecuada el proceso de selección.

### Selección de personal - Indicadores

**Figura n.º 5. Descripción de puestos**

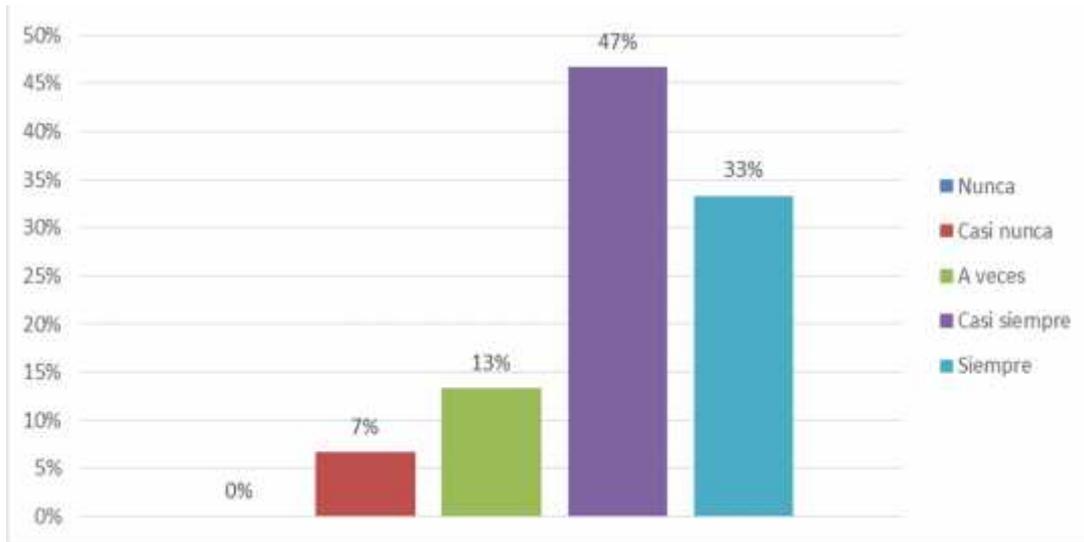


Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración: Propia

**Interpretación:** Como se puede apreciar en la figura n.º 5, el 60% de los encuestados consideran que casi siempre se cuenta con la descripción de puestos, frente al 13% que opina que casi nunca, a veces y siempre se cuenta con la descripción de puestos para la selección de personal.

**Figura n.º 6. Competencias**

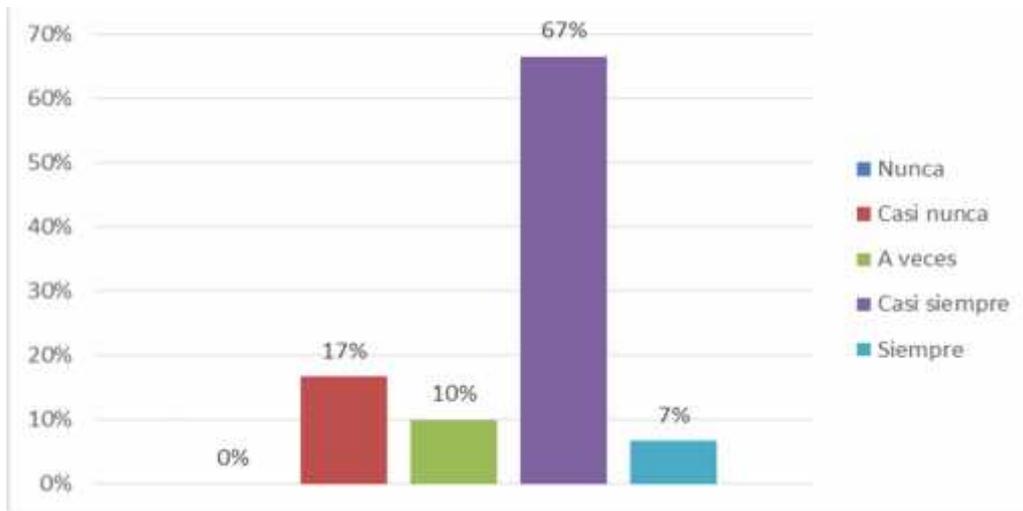


Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración: Propia

**Interpretación:** Como se puede apreciar en la figura n.º 6, el 47% de los encuestados consideran que casi siempre se tienen identificadas las competencias que se requieren en la selección de personal, un 33% opina que siempre y un 13% a veces, frente a un 7% que considera que casi nunca se cuenta con la identificación de competencias.

**Figura n.º 7. Reclutamiento interno**

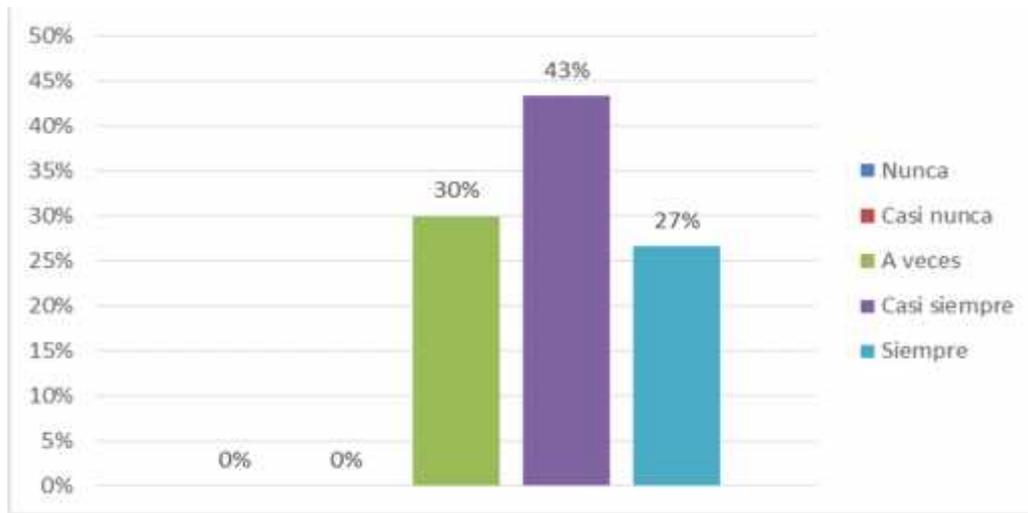


Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración: Propia

**Interpretación:** Interpretación: Como se puede apreciar en la figura n.º 7, el 67% de los encuestados consideran que casi siempre se lleva a cabo el reclutamiento interno, un 17% opina que casi nunca se da este reclutamiento, un 10% a veces y el 7% considera que siempre se lleva a cabo esta modalidad de reclutamiento de personal.

**Figura n.º 8. Reclutamiento externo**

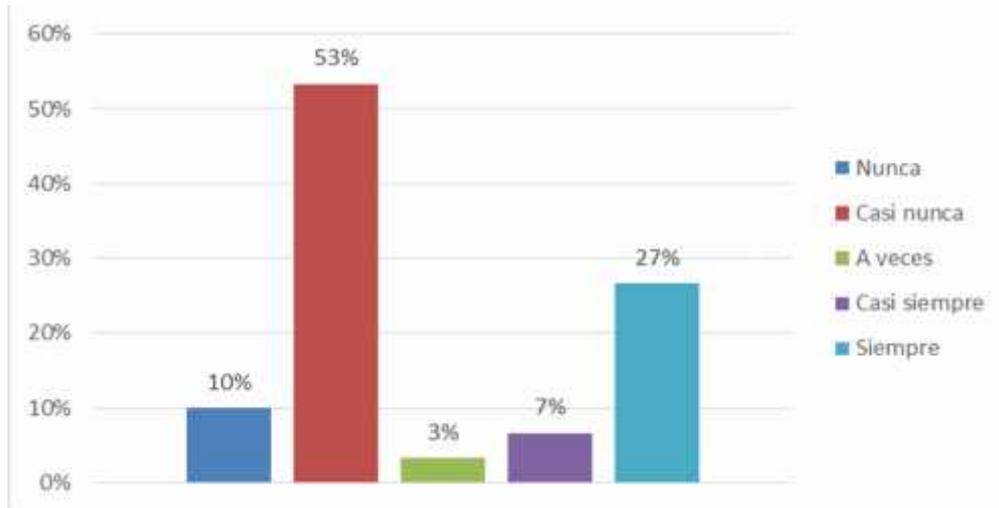


Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración: Propia

**Interpretación:** Interpretación: En la figura n.º 8, se aprecia que el 43% de los encuestados consideran que casi siempre se lleva a cabo el reclutamiento externo, un 30% opina que a veces se da este reclutamiento y un 27% opina que siempre se lleva a cabo esta modalidad de reclutamiento de personal.

**Figura n.º 9. Recepción preliminar de solicitudes**

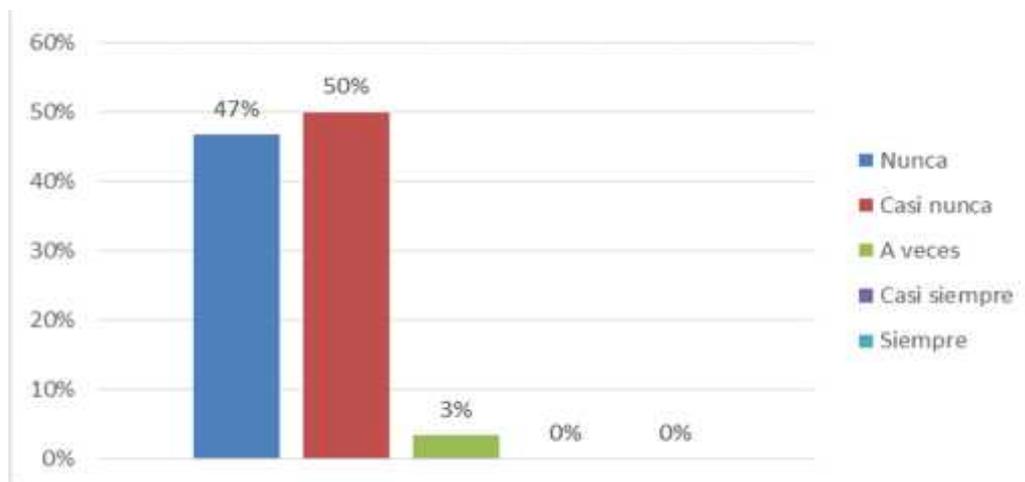


Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración: Propia

**Interpretación:** En la figura n.º 9, el 53% los encuestados consideran que casi nunca se cuenta con la recepción de solicitudes y tampoco existe la verificación de datos de éstas, un 27% opina que siempre se cuenta con la recepción de solicitudes, un 10% nunca, un 7% casi siempre y un 3% considera que a veces se decepcionan y verifican los datos de solicitudes.

**Figura n.º 10. Administración de pruebas**

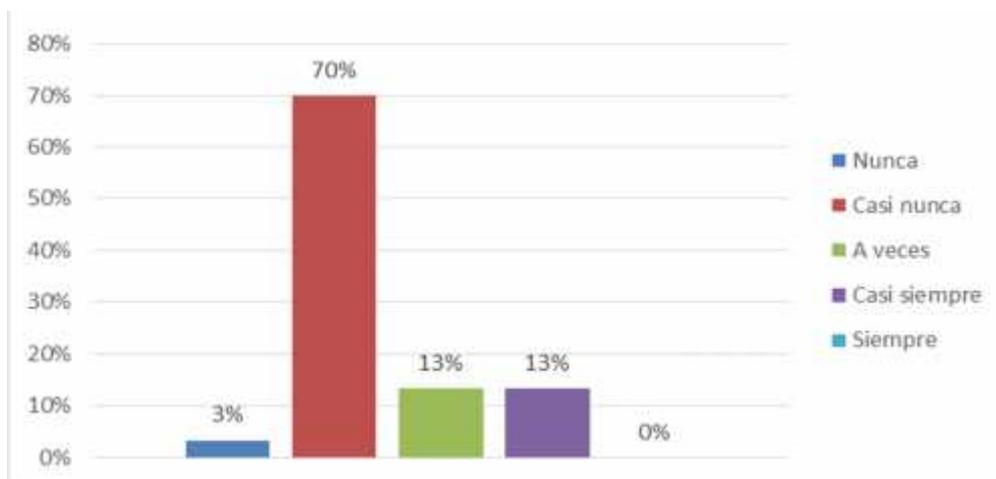


Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración: Propia

**Interpretación:** Como se puede apreciar en la figura n.º 10, el 50% de los encuestados manifestaron que casi nunca se administran pruebas en la selección del personal, el 47% opina que nunca se aplican pruebas y el 3% considera que a veces se administran pruebas en el proceso de selección de personal.

**Figura n.º 11. Entrevista de selección**



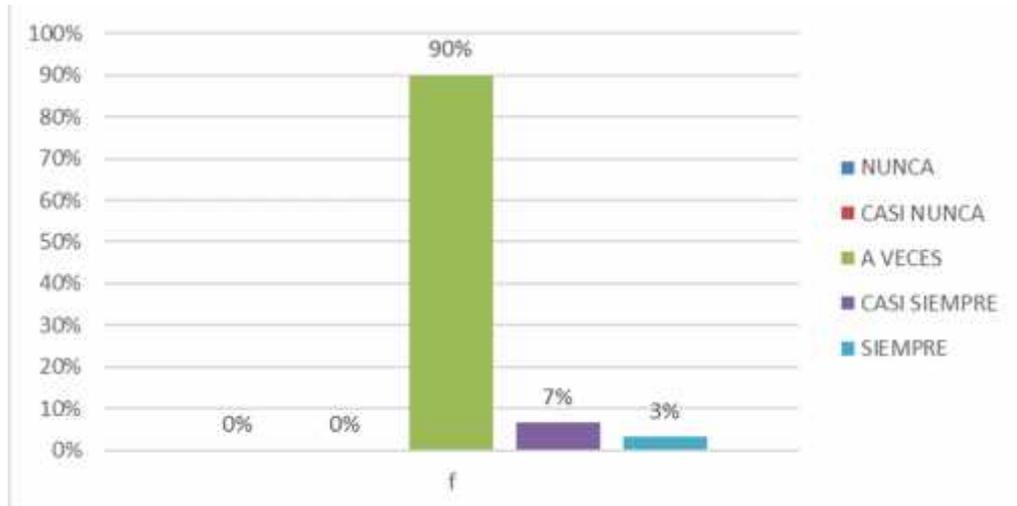
Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración: Propia

**Interpretación:** Como se puede apreciar en la figura n.º 11, el 70% de los encuestados manifestaron que casi nunca se lleva a cabo entrevistas de selección de personal, el 13% opina que a veces, el 3% considera que nunca y el 13% manifiesta que casi siempre se desarrolla la entrevista de selección de personal.

## Desempeño Laboral

Figura n.º 12. Desempeño laboral



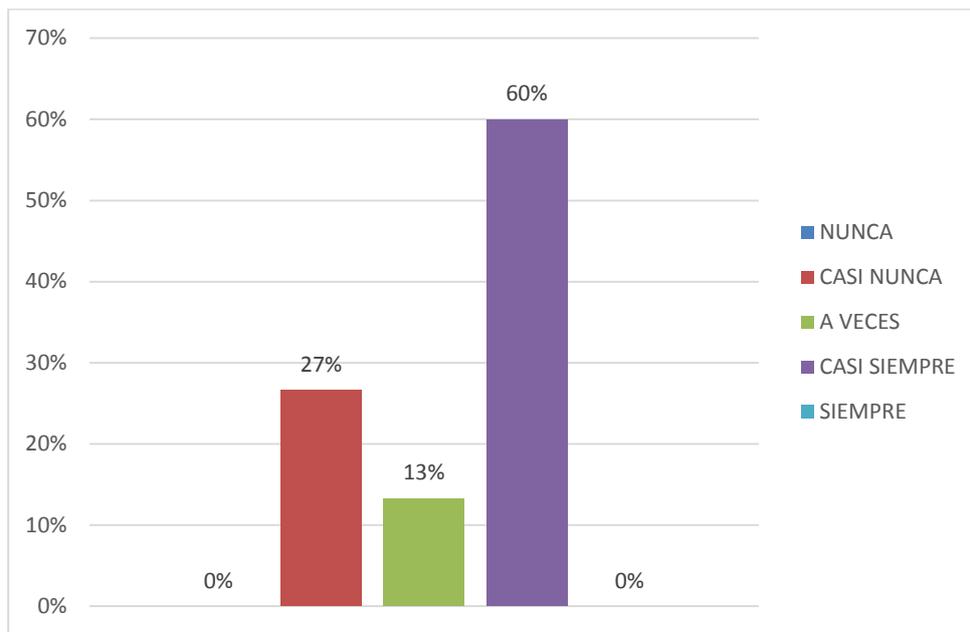
Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración: Propia

**Interpretación:** El resultado obtenido, muestra que el 90% de las personas encuestadas considera que a veces se alcanza un buen desempeño laboral en las instituciones del PRONOEI, el 7% de las personas encuestadas opina que casi siempre muestra un buen desempeño laboral; y el 3% de las personas encuestadas manifiesta que siempre se alcanza un buen desempeño labor en los PRONOEI.

## Desempeño Laboral - Dimensiones

**Figura n.º 13. Conocimientos y habilidades**

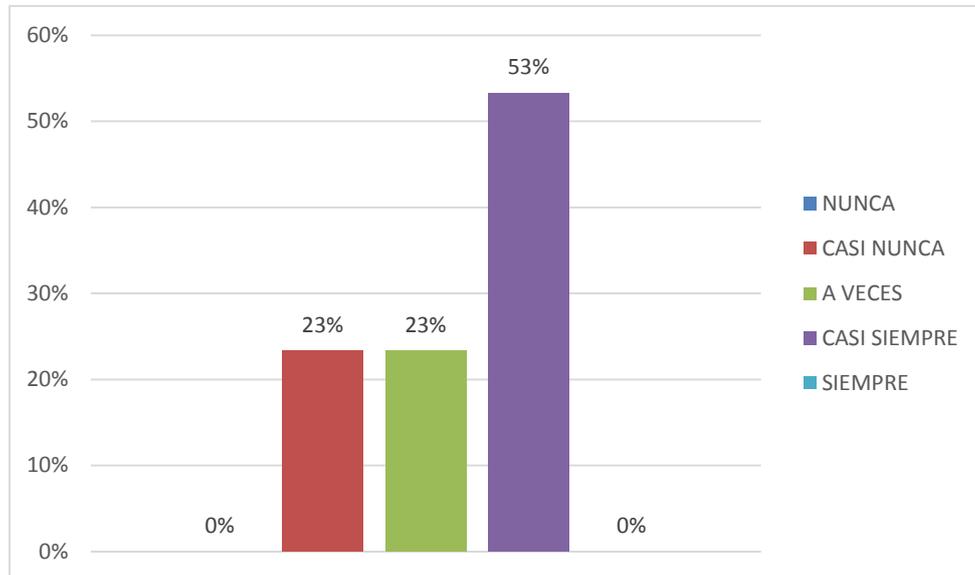


Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración: Propia

**Interpretación:** En la figura n.º 13 apreciamos que el 60% de las personas encuestadas, consideran que las promotoras casi siempre utilizan sus conocimientos y habilidades para desarrollar sus actividades dentro de su respectiva coordinación; el 27% indica que casi nunca en las instituciones de los PRONOEI las promotoras hacen uso de sus conocimientos y habilidades y el 13% considera que a veces emplean sus conocimientos y habilidades.

**Figura n.º 14. Comportamientos**

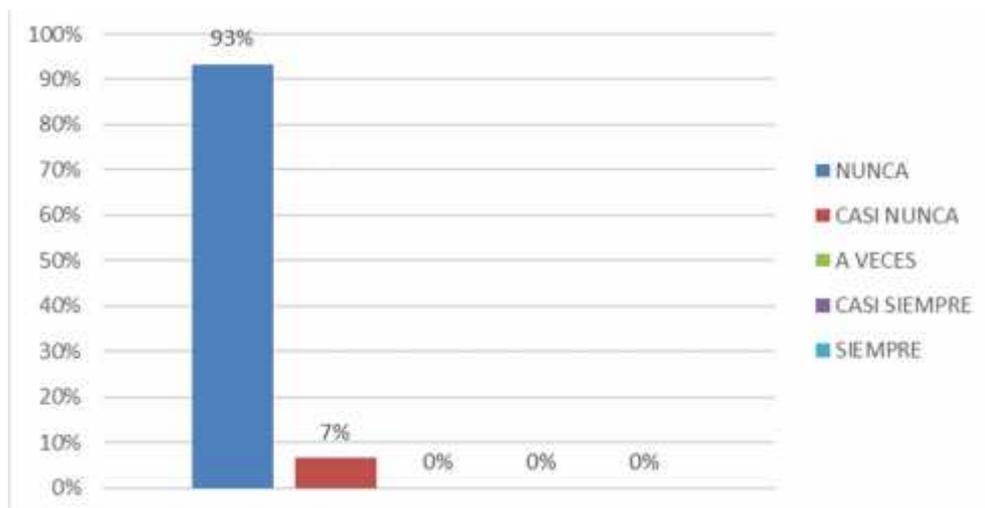


Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración: Propia

**Interpretación:** Se observa que el 53% de las personas encuestadas manifiestan que en las instituciones de los PRONOEI demuestra un comportamiento correcto con sus compañeros de trabajo y alumnos; el 23% indica que casi nunca tienen un adecuado comportamiento y el otro 23% menciona que a veces presentan un comportamiento apropiado con sus compañeros de trabajo en el PRONOEI.

**Figura n.º 15. Metas y objetivos**

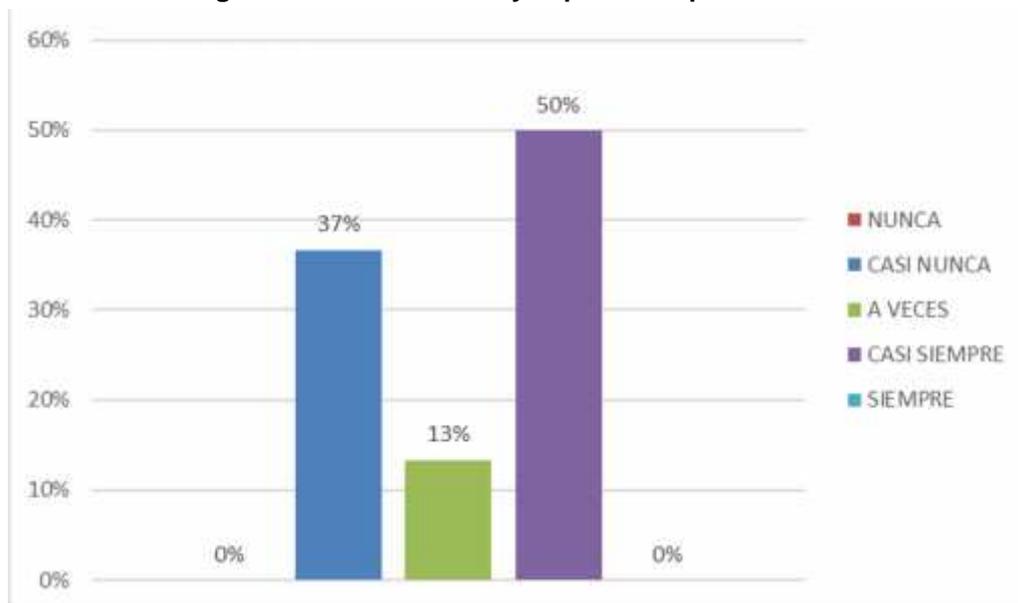


Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración: Propia

**Interpretación:** En la figura n.º 15, observamos que el 93% de personas encuestadas de los PRONOEI señalaron que nunca se cumple con las metas y objetivos; y el 7% observa que casi nunca se da el cumplimiento de metas y objetivos.

**Figura n.º 16. Formación y experiencia profesional**

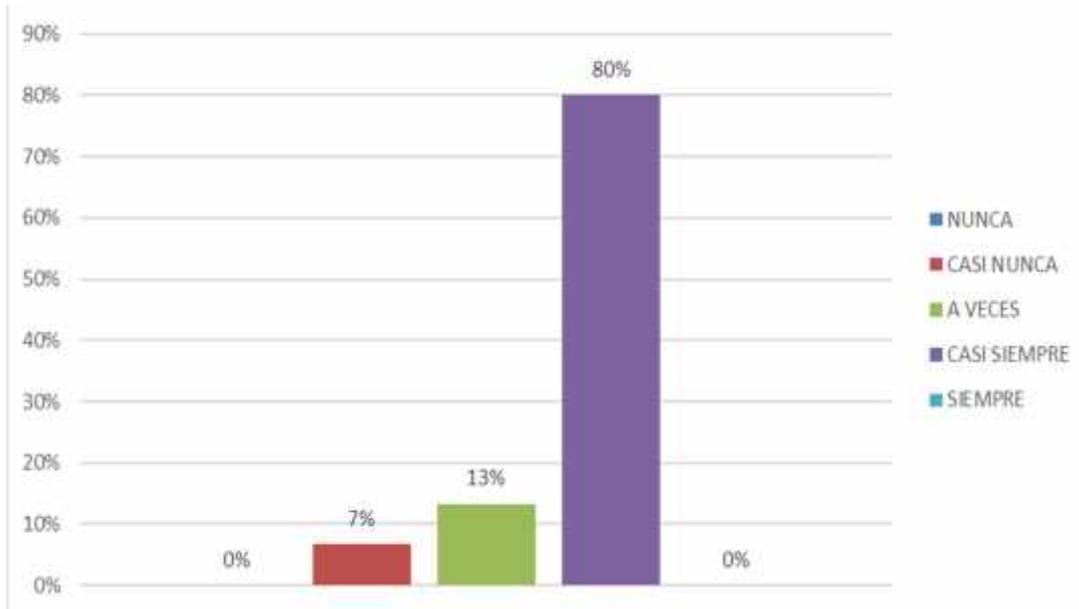


Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración: Propia

**Interpretación:** El 50% de las personas encuestadas, consideran que en los PRONOEI tienen una adecuada formación y experiencia profesional; el 37% de las personas encuestadas mencionan que casi nunca tienen una buena formación y experiencia profesional; el 13% opina que a veces cuentan con una adecuada formación y experiencia profesional.

**Figura n.º 17. Trabajo en equipo**

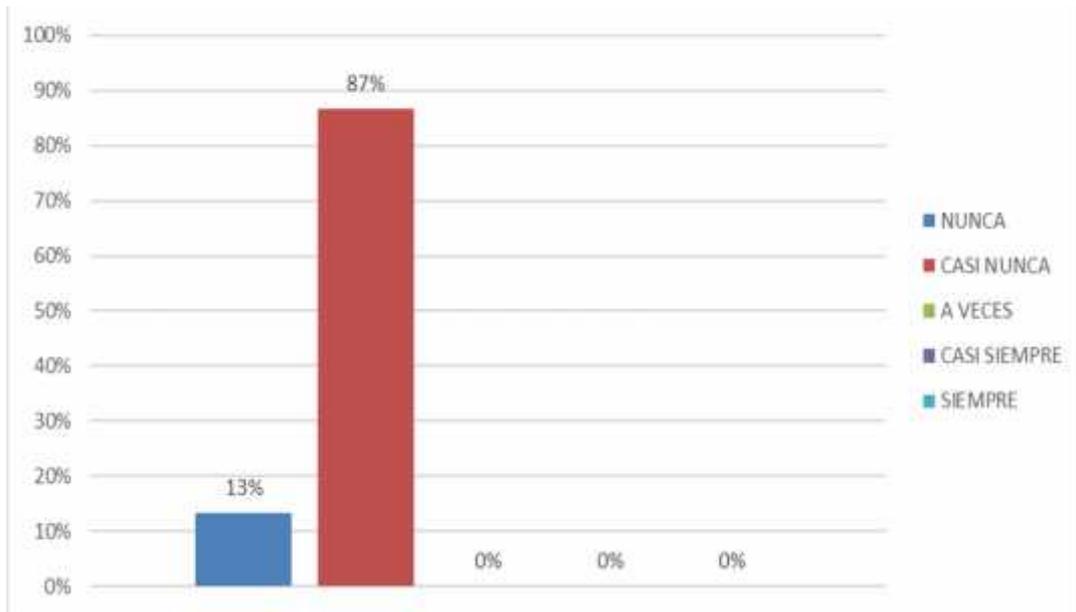


Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración: Propia

**Interpretación:** Se observa que el 80% de las personas encuestadas, indican que casi siempre se realiza un adecuado trabajo en equipo dentro de las instituciones del PRONOEI; el 13% asegura que a veces se da un buen trabajo en equipo; y el 7% de las personas encuestadas cree que casi nunca se da un buen trabajo en equipo.

**Figura n.º 18. Cumplimiento de funciones**

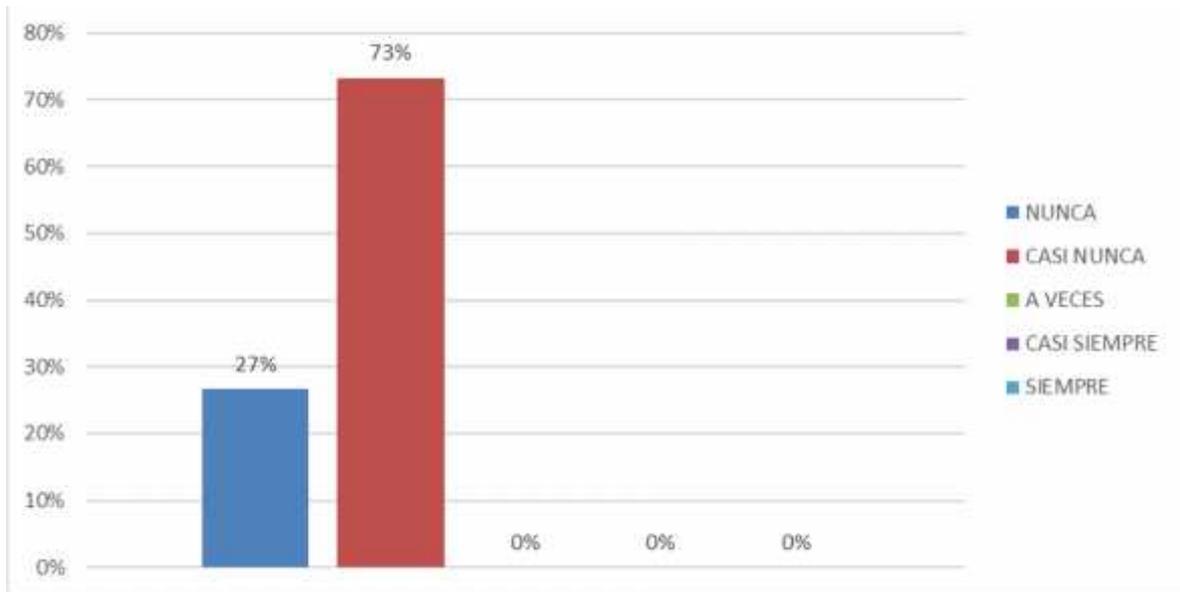


Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración: Propia

**Interpretación:** La figura n.º 18; muestra que el 87% de las personas encuestadas afirma que casi nunca se realiza un buen cumplimiento de funciones en el PRONOEI, y el 13% indica que nunca efectúan un adecuado cumplimiento de funciones dentro de la institución.

**Figura n.º 19. Eficiencia y eficacia**

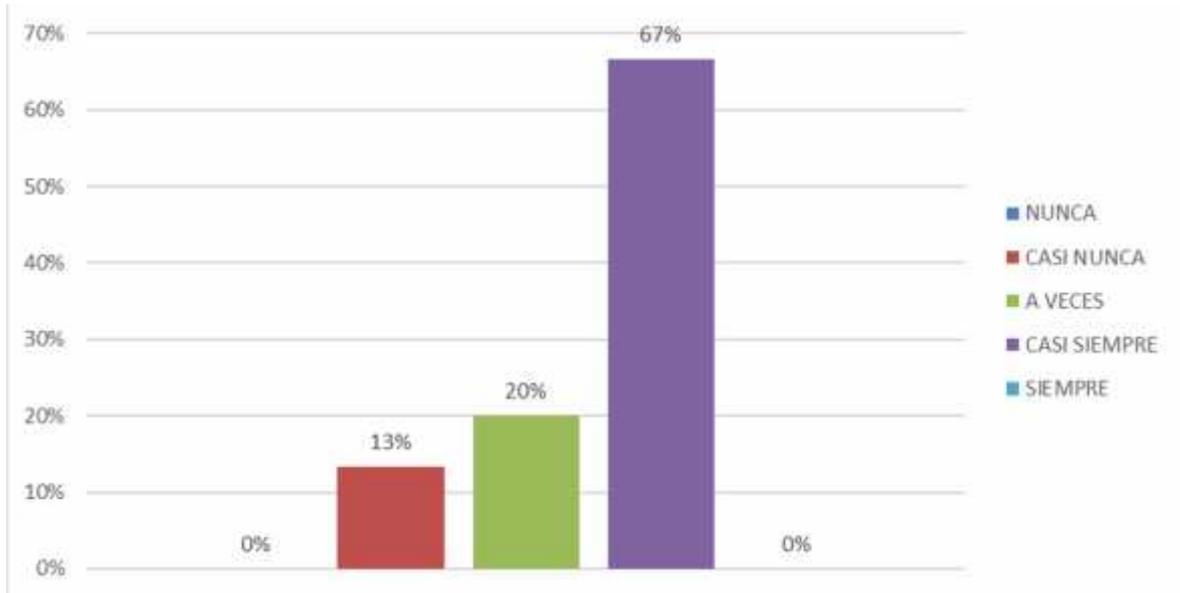


Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración: Propia

**Interpretación:** De acuerdo a la figura n.º 19, observamos que el 73% de las personas encuestadas mencionaron que las promotoras casi nunca muestran eficiencia y eficacia en su trabajo dentro de los PRONOEI, y el 27% opina que nunca desarrollan su trabajo con la adecuada eficiencia y eficacia.

**Figura n.º 20. Logro de metas y objetivos**



Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración: Propia

**Interpretación:** El 67% de las personas encuestadas, consideran que casi siempre se cumple con las metas y objetivos en los PRONOEI; el 20% opinó que a veces se logran alcanzar las metas y objetivos dentro de la institución y el 13% de las personas encuestadas afirma que casi nunca se alcanza el logro de metas y objetivos en los PRONOEI.

**Anexo n.º 7. Validación del Instrumento**

**UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE**

**FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO**

**I. REFERENCIA**

1.1. Experto: Liliana Corrallo Cozcanza  
 1.2. Especialidad: Economía  
 1.3. Cargo actual: Docente  
 1.4. Grado académico: Maestría en Ciencias  
 1.5. Institución: UPN  
 1.6. Tipo de instrumento: Cuestionario  
 1.7. Lugar y fecha: 07/25/10/2016

**II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS**

N°	EVIDENCIAS	VALORACION					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores		x				
2	Formulado con lenguaje apropiado		x				
3	Adecuado para los sujetos en estudio		x				
4	Facilita la prueba de hipótesis		x				
5	Suficiencia para medir la variable		x				
6	Facilita la interpretación del instrumento		x				
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	x					
8	Expresado en hechos perceptibles		x				
9	Tiene secuencia lógica		x				
10	Basado en aspectos teóricos		x				
	Total						

Coeficiente de valoración porcentual: c = .....

**III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES**

.....

.....

.....

  
 .....  
 Firma y sello del Experto

**FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO**

- I. REFERENCIA
- 1.1. Experto: Laura Guzmán Villalobos
  - 1.2. Especialidad: E.C. ADMINISTRACION
  - 1.3. Cargo actual: Directora Comercial
  - 1.4. Grado académico: MAE
  - 1.5. Institución: UPN
  - 1.6. Tipo de Instrumento: ENCUESTA
  - 1.7. Lugar y fecha: Cajamarca, 13 Octubre 2018

II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACION					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores		✓				
2	Formulado con lenguaje apropiado	✓					
3	Adecuado para los sujetos en estudio	✓					
4	Facilita la prueba de hipótesis		✓				
5	Suficiencia para medir la variable	✓					
6	Facilita la interpretación del instrumento	✓					
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología		✓				
8	Expresado en hechos perceptibles	✓					
9	Tiene secuencia lógica	✓					
10	Basado en aspectos teóricos	✓					
	Total	3	5	12			

Coefficiente de valoración porcentual:  $c = 47$

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

.....  
 .....  
 .....

  
 Laura Inés Guzmán Villalobos  
 Directora Comercial UPN - C.  
 UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE  
 Firma y sello del Experto

## **Anexo n.º 8.**

### **Propuesta de Mejora para el Proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción de las Promotoras de las Coordinaciones del PRONOEI - Zona Norte del distrito de Cajamarca**

La oficina encargada de reclutar y seleccionar al personal idóneo para laborar dentro de las coordinaciones de los PRONOEI, necesita establecer procedimientos y la documentación correspondiente con la finalidad de contar con el personal que se requiere con efectividad, oportunidad y eficiencia. Además, con el proceso de inducción se desea dar a conocer a los nuevos empleados los puntos importantes que deben llevar a cabo en el área asignada y de esta manera poder lograr los objetivos planteados por la institución.

#### **1. Objetivos de la propuesta**

##### **a. Objetivo general**

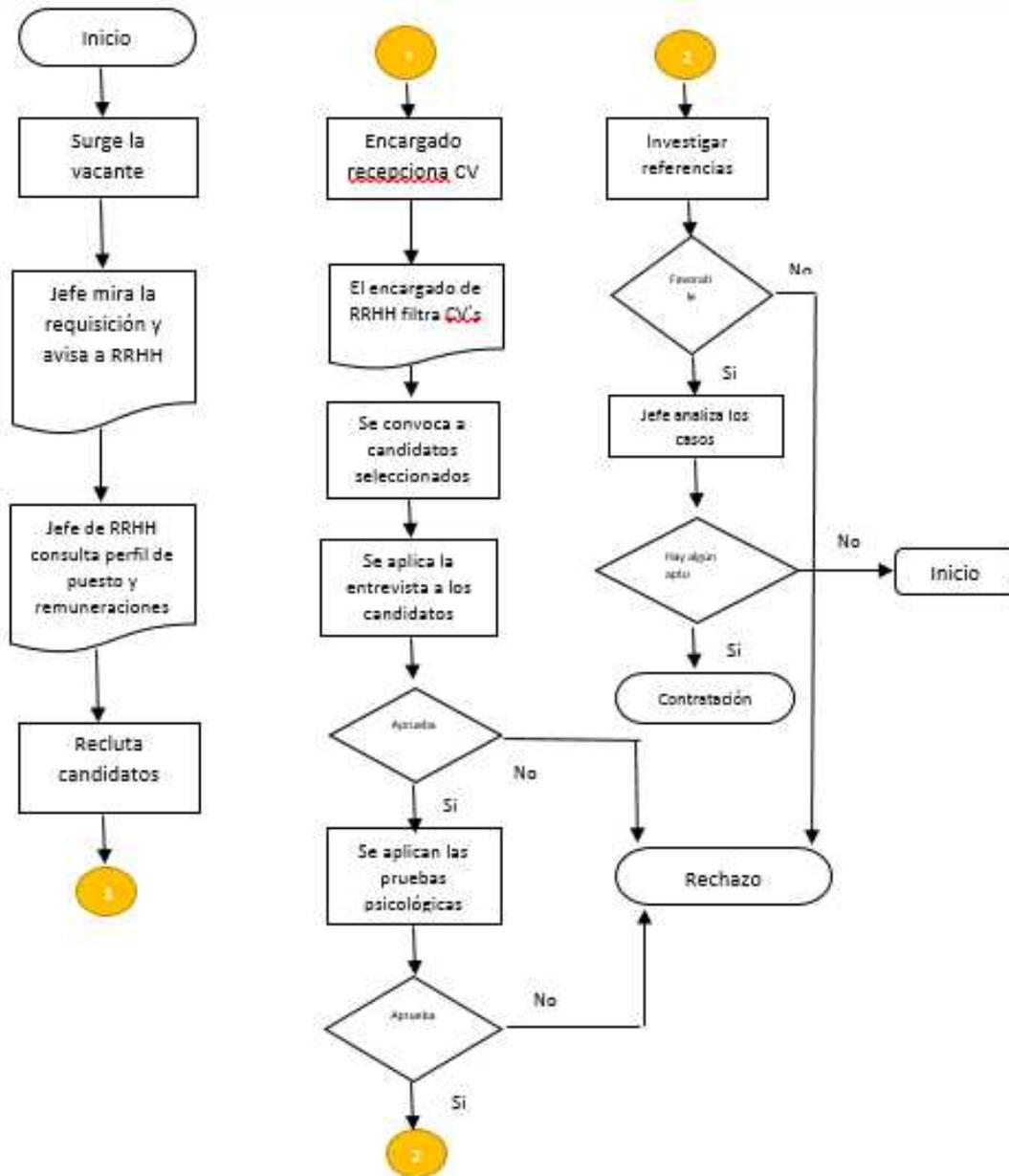
Proponer cambios en el proceso de reclutamiento y selección de personal, de tal manera que se contribuya a mejorar el desempeño laboral de los colaboradores.

##### **b. Objetivos específicos**

- Mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal de la institución.
- Contar con un proceso de reclutamiento y selección que le permita contar con un buen número de candidatos a ocupar los puestos ofertados y tener una mayor posibilidad de contar con la persona idónea.

La propuesta tiene que darse a conocer a las diferentes áreas involucradas en el proceso, se tiene que reunir al personal involucrado y contar con la coordinación de una reunión para dar a conocer y explicar el plan. De igual modo, contar con copias necesarias del plan de mejora para ser repartidas a los trabajadores.

## 2. Flujograma del desarrollo de la propuesta



Elaboración Propia

### 3. Proceso de reclutamiento

#### 3.1. Análisis y definición del perfil de puesto

Se debe elaborar un perfil que describa de manera concisa y clara los requisitos, funciones y responsabilidades del puesto.

##### 3.1.1. Requisición del personal

Estos requerimientos se realizan según el formato con el que se cuenta, siempre justificando y explicando el porqué de la solicitud. Generalmente debe hacerse con dos meses de anticipación.

#### Formato n.º 1. Requisición de personal (F-RH01)

De: Área.....

Para: Área de Personal

Fecha de emisión: / / Fecha de Recibido: / / Número:.....

Requisición de empleo			
División		Clave de la división:	
Nombre del puesto	Clave	Cantidad	Categoría
Por reemplazo			
Registro	Fecha de salida	Nombre	Puesto
POR AUMENTO DEL PERSONAL			

Fuente: (Chiavenato, 2009)

##### 3.1.2. Consulta y verificación del puesto

El área de RR.HH. debe contar con el documento que incluya la descripción y perfil del puesto, actividades, funciones, responsabilidades y habilidades.

#### Formato n.º 2. Perfil del puesto de las promotoras

A. Cargo	
Nombre del cargo	Descripción del puesto
Reporta	
Supervisa	
B. Especificaciones del cargo	
Formación educativa	
Experiencia	

Idiomas	
---------	--

C. Actividades principales del cargo

D. Funciones

E. Responsabilidades

F. Competencias requeridas del cargo					
	Competencia	Nivel			
		Alto	Medio	Bajo	Mínimo
Competencias funcionales	Liderazgo				
	Orientación al logro				
	Innovación				
	Adaptabilidad				
	Iniciativa				
	Conocimiento del cargo				
	Tolerancia a la presión del trabajo				

G. Condiciones del trabajo			
Lugar		Horario	
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha

Elaboración propia

### 3.1.3. Convocatoria interna y/o externa

La convocatoria se hace inicialmente de manera interna y en caso de no contar con el personal idóneo, se recurrirá a una convocatoria externa haciendo uso de los diferentes medios de comunicación.

#### Formato n.º 3. Convocatoria Interna (F-RH03)

CONVOCATORIA INTERNA			
Fecha del aviso --/--/	Fecha límite --/--/	Nro. .....	
Existe una posición de tiempo completo disponible para una.....en el .....departamento. esta posición está / no está abierta a los candidatos externos			
ESCALA DE SUELDO			
MÍNIMO	PROMEDIO	MÁXIMO	Asalariado
S/.	S/.	S/.	S/.
Responsabilidades: (ver la descripción del puesto adjunta)			
<p><b>1. REQUISITOS DE CAPACIDAD Y DESTREZA</b> (Debe poseer todas las siguientes aptitudes y habilidades para ser considerado para esta posición)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Haber demostrado un desempeño satisfactorio en las posiciones anteriores/ actuales que incluye:</li> <li>- Capacidad para desempeñar las áreas en una forma completa y precisa.</li> <li>- Haber demostrado puntualidad y seguimiento a las responsabilidades y asignaciones.</li> <li>- Capacidad para trabajar bien con otras personas.</li> <li>- Capacidad para comunicarse con eficiencia.</li> <li>- Buenas aptitudes de organización.</li> <li>- Actitud y enfoque a la solución de problemas.</li> <li>- Actitud de trabajo positivo: entusiasta, confiable, sociable, útil, comprometido.</li> </ul>			
<p><b>2. APTITUDES Y HABILIDADES DESEADAS.</b> Estas aptitudes harán un candidato más competitivo. El procedimiento de solicitud para los empleados es como sigue:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicite por teléfono.....en la extensión.....hasta las 3:00pm.</li> <li>- Asegúrese de llenar la solicitud interna de trabajo y de enviar su curriculum / solicitud a ..... antes de la fecha indicada.</li> <li>- Los aspirantes serán preseleccionados de acuerdo con los requisitos anteriores.</li> <li>- La selección será hecha por el.....</li> <li>- Es una empresa de igualdad de oportunidades.</li> </ul>			
<p><b>3. CONOCIMIENTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Debe demostrar conocimientos en el área que postula</li> <li>- Debe demostrar conocimiento de las funciones que va a desempeñar.</li> <li>- Debe demostrar conocimiento de las competencias requeridas en el cargo.</li> </ul>			

Fuente: (Chiavenato,2009)

#### Formato n.º 4. Convocatoria Externa (F-RH04)

**Institución de coordinaciones del PRONOEI (Programa No Escolarizado Educación Inicial)**

**Convoca a concurso abierto de oposición y méritos**

Para personas que deseen trabajar y contribuir con la educación de los niños en zonas vulnerables.
<b>Jefe del departamento administrativo / Requisitos</b>
Poseer certificados de estudios culminados de secundaria o estudios superiores. Tener conocimientos en educación. Capacidad para manejar herramientas de Word, Excel.
<b>OTROS REQUERIMIENTOS</b>
Enviar solicitud al correo de la institución, dando a conocer su interés para participar en el proceso de selección, dejar datos personales, correo o número telefónico al cual pueda localizarse.
<b>Anexar documentación:</b>
Currículo vitae. Fotocopia de certificados secundarios o título profesional. Constancias de trabajos anteriores. Fotocopia de documentación que se dé a conocer el su currículo vitae.
Los aspirantes al puesto ofertado deben someterse al proceso de selección y pruebas de evaluación psicológicas. Presentar expediente completo en la sede UGEL de Cajamarca, área del PRONOEI, hasta la fecha y hora establecidas por la institución.

Elaboración propia

#### 4. Recepción de documentación

El área responsable de la recepción de los documentos de los diferentes candidatos, debe llevar a cabo el análisis preliminar antes de iniciar el proceso de selección.

#### 5. Análisis preliminar de postulaciones

Las personas encargadas de este proceso deberán llevar a cabo el primer análisis de los documentos presentados por las personas que desean ocupar el puesto ofertado; para que de esta manera se pueda contar solo con los candidatos más aptos para el puesto.

#### 6. Proceso de selección propuesto

El proceso de selección se llevará a cabo según el número de candidatos que han quedado pre seleccionados, los cuales deberán presentarse según lo programado por la institución.

- a. Citación de candidatos: dando a conocer el lugar, la hora y fecha en las cuales se presentarán las pruebas de evaluación.
- b. Actualización de la base de datos: se deberán registrar de manera virtual los datos e información de cada candidato.
- c. Pruebas psicométricas y de aptitudes: las primeras sirven para analizar el comportamiento del candidato y la prueba de inteligencia para medir la capacidad de aprendizaje del candidato.

#### **7. Informes de resultados y lista de candidatos**

Luego de realizar las fases anteriores del proceso, se debe elaborar un informe dando a conocer una lista de candidatos mínimo de 5 personas y proceder a convocar a los elegidos a la fase de entrevista.

#### **8. Entrevista inicial o preliminar**

Las entrevistas se llevarán a cabo por la coordinadora de cada una de las sedes que éstas tienen a su cargo. Se deberá hacer uso de la guía de entrevista y formatos para el registro, control y la evaluación. Dentro de ello se encontrarán: nombre y edad del candidato, con quienes vive, a que se dedican sus aderes, que estudios tiene, cuáles son sus fortalezas y debilidades, experiencia laboral, que tanto conoce de la empresa, qué expectativas tiene, entre otros.

#### **9. Referencias laborales**

Las referencias laborales permitirán de algún u otro modo a validar la información de las personas que son evaluadas.

#### **10. Entrevista final**

Se llevará a cabo por la coordinadora y padres de familia de la comunidad, en el que se desarrollará un caso práctico; es decir, la simulación de un caso para observar el actuar del candidato frente a dicha situación.

#### **11. Informe final de resultados**

La coordinadora elaborará un informe final del proceso, el cual debe remitirse a la jefa del departamento del PRONOEI sede Cajamarca. Este documento deberá incluir los resultados obtenidos de cada una de las pruebas realizadas a los candidatos finalistas, así como las observaciones y evaluación de los mismos.



Para ésta Propuesta de Mejora para el Proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción de las Promotoras de las Coordinaciones del PRONOEI - Zona Norte del distrito de Cajamarca, fue necesario saber el costo del plan propuesto; es por esto que en el siguiente cuadro mostramos el presupuesto correspondiente:

		Mes 1	Mes 2
PROCESO DE RECLUTAMIENTO	ANÁLISIS Y DEFINICIÓN DEL PERFIL DE PUESTO	S/. 500.00	S/. 500.00
	Requisición del personal		
	Consulta y Verificación del puesto		
	Divulgación: interna - externa		
PROCESO DE SELECCIÓN	RECEPCIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN	S/. 500.00	S/. 500.00
	ANÁLISIS PRELIMINAR DE POSTULACIONES		
	PROCESO DE SELECCIÓN PROPUESTO		
	INFORME DE RESULTADOS Y LISTA DE CANDIDATOS APTOS		
	PRUEBAS PSICOMÉTRICAS Y DE APTITUDES		
	ENTREVISTA INICIAL O PRELIMINAR		
	REFERENCIAS LABORALES		
	ENTREVISTA FINAL, INFORME FINAL DE RESULTADOS		
<b>TOTAL</b>		<b>S/. 1000.00</b>	<b>S/. 1000.00</b>

Elaboración: Propia

Nota:

- El presupuesto solo considera a la aplicación de la propuesta en caso de ser aceptada, más no al proceso en general que se llevaría a cabo para la selección del personal.