



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

“RELACIÓN ENTRE EL PROCESO DE INTEGRAR PERSONAS Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE UNA ENTIDAD PÚBLICA EN EL ÁREA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS, CAJAMARCA 2017”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciada en Administración

Autores:

Gina Julissa Cotrina Alvarado  
María Gabriela Gutiérrez Llanos

Asesor:

MBA Juan Carlos Llaque Quiroz

Cajamarca - Perú

2018

## **APROBACIÓN DE LA TESIS**

El (La) asesor(a) y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por las Bachiller **GINA JULISSA COTRINA ALVARADO Y MARIA GABRIELA GUTIERREZ LLANOS**, denominada:

“RELACIÓN ENTRE EL PROCESO DE INTEGRAR PERSONAS Y EL DESEMPEÑO  
LABORAL DE UNA ENTIDAD PUBLICA EN EL ÁREA DE GESTIÓN DE  
RECURSOS HUMANOS, CAJAMARCA 2017”

---

MBA. Juan Carlos Llaque Quiroz

**ASESOR**

---

CPCC. Fernando Sánchez Vigo

**JURADO PRESIDENTE**

---

Mg. Lady Susán Delgado Cerna

**JURADO**

---

Mg. María del Pilar Miranda Guerra

**JURADO**

## DEDICATORIA

Dedicamos este proyecto de tesis a Dios porque ha estado con nosotras a cada paso que hemos dado, cuidándonos y dándonos fortaleza para continuar.

A nuestros padres, quienes a lo largo de nuestras vidas han velado por nuestro bienestar y educación siendo nuestro apoyo en todo momento, depositando su entera confianza en cada reto que se nos presentaba sin dudar ni un solo momento en nuestra inteligencia y capacidad

Dedicamos también este trabajo a nuestro asesor MBA Juan Carlos Llaque Quiroz porque sin su apoyo no lo hubiéramos podido culminar.

## AGRADECIMIENTO

Cuando la voluntad humana ya no puede dar ni un paso adelante, Jesús sigue allí para sostenerte. Por eso te damos gracias Padre Celestial porque fuiste nuestra roca fuerte para que saliéramos con bien en este proyecto y en cada uno de nuestras vidas.

A nuestros padres, porque siempre estuvieron ahí para brindarnos apoyo y darnos ese empujoncito cuando nos desanimábamos, sin ustedes unidos a nosotras fuese imposible alcanzar las metas trazadas.

A nuestro asesor de tesis el MBA Juan Carlos Llaque Quiroz por estar siempre en la disposición de ofrecernos su ayuda para llevar a cabo tan importante tema de investigación.

De una manera muy especial, damos gracias a todos los docentes de la carrera de Administración de la universidad porque sin ellos no hubiera sido posible lograr nuestros objetivos.

Gracias a todos aquellos que de una u otra manera intervinieron para que nuestro proyecto hoy sea una realidad.

## INDICE

<b>APROBACIÓN DE LA TESIS .....</b>	<b>I</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>III</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>V</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>VI</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>VII</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>VIII</b>
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Realidad problemática .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Formulación del problema.....</b>	<b>2</b>
<b>1.3. Objetivos.....</b>	<b>2</b>
<b>1.4. Hipótesis .....</b>	<b>3</b>
<b>1.5. Marco Teórico.....</b>	<b>3</b>
<b>CAPÍTULO II. METODOLOGÍA .....</b>	<b>30</b>
<b>2.1. Tipo de investigación .....</b>	<b>30</b>
<b>2.2. Población y muestra (Materiales, instrumentos y métodos).....</b>	<b>31</b>
<b>2.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos .....</b>	<b>31</b>
<b>2.4. Procedimiento .....</b>	<b>32</b>
<b>CAPÍTULO III. RESULTADOS .....</b>	<b>33</b>
<b>1.1. Objetivo General.....</b>	<b>33</b>
<b>1.2. Objetivo específico N°1: .....</b>	<b>35</b>
<b>1.3. Objetivo Especifico N.º 2:.....</b>	<b>36</b>
<b>1.4. Objetivo específico N°3: .....</b>	<b>37</b>
<b>1.5. Objetivo específico N° 4: .....</b>	<b>39</b>
<b>CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES .....</b>	<b>45</b>
<b>4.1. DISCUSIÓN.....</b>	<b>45</b>
<b>4.2. CONCLUSIONES .....</b>	<b>50</b>
<b>4.3. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>51</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>52</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>56</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1: Personal del área de gestión de recursos humanos.....</b>	<b>31</b>
<b>Tabla 2: Relación entre el proceso de integrar personas y el desempeño laboral. 33</b>	
<b>Tabla 3: Correlación de Pearson .....</b>	<b>34</b>
<b>Tabla 4: Prueba de Chi-Cuadrado .....</b>	<b>34</b>
<b>Tabla 5: Descripción del proceso de integrar personas.....</b>	<b>35</b>
<b>Tabla 6: Análisis del desempeño laboral.....</b>	<b>36</b>
<b>Tabla 7: Relación de Reclutamiento – desempeño laboral.....</b>	<b>37</b>
<b>Tabla 8: Relación selección –desempeño laboral .....</b>	<b>38</b>
<b>Tabla 9: Relación Orientación- desempeño laboral.....</b>	<b>39</b>
<b>Tabla 10: Relación comunicación – Proceso de integrar personas.....</b>	<b>40</b>
<b>Tabla 11: Relación Toma de decisiones – Proceso de integrar personas .....</b>	<b>41</b>
<b>Tabla 12: Relación Aceptación al cambio – Proceso de integrar personas.....</b>	<b>42</b>
<b>Tabla 13: Relación de Trabajo en equipo – Proceso de integrar personas.....</b>	<b>43</b>
<b>Tabla 14: Relación Desarrollo en el trabajo – Proceso de integrar personas</b>	<b>44</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1: Diseño del estudio .....</b>	<b>30</b>
<b>Figura 2: Descripción del Proceso de Integrar Personas.....</b>	<b>35</b>
<b>Figura 3: Análisis del Desempeño Laboral.....</b>	<b>36</b>

## RESUMEN

La presente tesis, que tiene como objetivo general determinar la relación entre el proceso de Integrar Personas y el Desempeño Laboral de una entidad pública en el área de Gestión de Recursos Humanos, Cajamarca 2017.

La investigación ha sido realizada en una entidad pública de Cajamarca, en el área de gestión de recursos humanos, 2017.

Los tipos de investigación que se adecuan al presente trabajo son de tipo correlacional. La validez y la confiabilidad del instrumento fueron realizadas; según el coeficiente de Alfa de Cronbach y los resultados obtenidos fueron de 0, 936, por tanto, son fiables y consistentes.

La estrategia de prueba de hipótesis es el chi- cuadrado, así mismo la población objeto de la investigación estuvo constituida por 20 colaboradores, la técnica de investigación empleada fue la encuesta tipo Likert, el instrumento de recolección de datos fue la hoja censal, el procesamiento y análisis de datos se realizó utilizando SPSS.

Con respecto a la hipótesis, de acuerdo al análisis de resultados se observa en el cuadro que el valor de Pearson  $r=0.88$ , lo cual indica que se acepta la hipótesis de lo cual se estipula una relación directa entre el proceso de integrar personas y el desempeño laboral en una entidad pública.

Palabras claves: proceso de integra personas, desempeño laboral.

## ABSTRACT

The general objective of this thesis is to determine the relationship between the process of Personal Integration and Labor Performance of a public entity in the area of Human Resources Management, Cajamarca 2017.

The investigation has been carried out in a public entity of Cajamarca, area of Human Resources Management, 2017.

The types of investigation of this present work are of correlational type. The validity and reliability of the instrument were carried out; according to Cronbach's Alpha coefficient and the results obtained were 0,936, therefore, they are reliable and consistent.

The hypothesis testing strategy is: The chi-square, likewise the population: the research object consisted of 20 collaborators, Research technique used: Likert Survey, Data collection instrument: Census sheet, processing and analysis of data was performed using SPSS.

With respect to the hypothesis, according to the analysis of results, it is observed that the Pearson is  $r=0.88$ , which indicates that the hypothesis is acceptable, which stipulates a direct relationship between the Personal Integration process and Labor Performance in a public entity.

Keywords: process integrates people, work performance

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática

En la actualidad a nivel global, el entorno competitivo, las necesidades de desarrollo personal y profesional han favorecido al dinamismo laboral, generando grandes expectativas en el mercado laboral; es por ello que la integración del proceso productivo ayuda a conseguir y mejorar la satisfacción entre los empleados, llevando hacia un mejor rendimiento laboral.

A nivel nacional las entidades públicas están dando mayor importancia al desempeño, considerando que es una pieza clave para el desarrollo de sus metas y objetivos, siendo el proceso de integrar personas un elemento clave para el adecuado desenvolvimiento de los colaboradores.

En la entidad pública de Cajamarca, se muestra que aún existe un suministro de personal que no se está desarrollando bien en su puesto de trabajo, conllevando hacia un desempeño por debajo de las metas, esto está generando cuellos de botellas que interfieren en el desarrollo del área de Gestión de Recursos Humanos, así mismo se está creando molestias entre trabajadores y ciudadanos que están gestionando algún trámite, ya que muchas veces no se tiene claro las funciones y la productividad de los funcionarios, esto ocasiona demoras en realizar sus actividades.

Entendemos por integración, el seleccionar al personal competente para los puestos de la organización; es reunir todos los elementos materiales, económicos, técnicos y humanos necesarios para alcanzar los objetivos, y como de éstos cuatro elementos el más variable, cambiante y difícil de controlar es el ser humano; es importante hacer hincapié en: la selección del personal, adiestramiento y desarrollo del personal, así como la automotivación para el logro de metas cada vez más altas (Fernández, 2012). Este proceso al ser realizado adecuadamente conlleva a un desempeño satisfactorio de colaborador es por ello que, Chiavenato (2000) argumenta que, el desempeño, son las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización. Las empresas enfrentan diversos problemas en cuanto a desempeño laboral ya que muchas veces no se tiene en cuenta el adecuado proceso de integrar

personas, ya que dicha integración de colaboradores tiene como finalidad de proveer personal idóneo y de mantener cubiertos todos los cargos de la empresa. Técnicamente, tiene como propósito evaluar conocimientos, experiencias, habilidades y otros factores particulares a cada cargo, aplicados a los sistemas de producción. Ya en la práctica podemos considerar el proceso evaluativo como el objetivo principal la integración y el buen desempeño para una mejor productividad. Existen estudios que confirman que un adecuado proceso de integrar personas conlleva a un desempeño satisfactorio, por ejemplo, la empresa Ferreyros, el sistema de Gestión de esta área es ágil y moderno, lo que permite administrar y desarrollar al talento de la organización dentro de una cultura de éxito, generando valor al negocio y orientado a la consecución de la visión de la compañía. Frente a esta problemática surge la siguiente pregunta.

## **1.2. Formulación del problema**

¿Qué relación existe entre el proceso de integrar personas y el desempeño laboral de una entidad pública en el área de gestión de recursos humanos, Cajamarca 2017?

## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1. Objetivo general**

Determinar la relación entre el proceso de Integrar Personas y el Desempeño Laboral de una entidad pública en el área de Gestión de Recursos Humanos, Cajamarca 2017.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

Describir el proceso de Integrar Personas de una entidad pública en el área de gestión de recursos humanos, Cajamarca 2017.

Analizar el Desempeño Laboral de una entidad pública en el área de gestión de recursos humanos, Cajamarca 2017.

Identificar la relación entre las dimensiones del proceso de integrar personas con el desempeño laboral de una entidad pública en el área de gestión de recursos humanos, Cajamarca 2017.

Identificar la relación entre las dimensiones del desempeño laboral con el proceso de integrar personas de una entidad pública en el área de gestión de recursos humanos, Cajamarca 2017.

#### **14. Hipótesis**

La relación entre el proceso de integrar personas y el desempeño laboral en los colaboradores de una entidad pública en el área de gestión de recursos humanos, Cajamarca 2017 es directa.

##### **1.4.1. Hipótesis específicas**

Existe un adecuado proceso de integrar personas de una entidad pública en el área de gestión de recursos humanos, Cajamarca 2017.

Existe un adecuado desempeño laboral de una entidad pública en el área de gestión de recursos humanos, Cajamarca 2017.

La relación entre las dimensiones del proceso de integrar personas con el desempeño laboral de una entidad pública en el área de gestión de recursos humanos, Cajamarca 2017 es directa.

La relación entre las dimensiones del desempeño laboral con el proceso de integrar personas de una entidad pública en el área de gestión de recursos humanos, Cajamarca 2017 es directa.

#### **15. Marco Teórico**

##### **1.5.1. Antecedentes**

Bravo (2017) tuvo como objetivo determinar la relación entre integración del personal y desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Morales, utilizando un tipo de diseño no experimental y descriptivo correlacional. Concluyendo que: existe una relación significativa entre la integración del personal y el desempeño laboral, adicionalmente indica que, la integración del personal de la Municipalidad Distrital de Morales fue calificada inadecuada en un 34%. En tanto el 14% indicaron que los procesos de integración del personal son adecuados. Por lo que, según el autor, no se están evaluando correctamente a las personas, lo cual no permite determinar si el posible trabajador

que ingrese a la identidad este en la capacidad de desarrollar sus actividades eficientemente. Asimismo, no se considera la evaluación profunda de la documentación que posee cada candidato, ni se realiza el análisis y estudio de la información sobre el contenido y de las especialidades de cada postulante. Dentro de sus resultados identificó la relación directa, positiva alta, que existe entre la dimensión Proceso de Selección y la variable desempeño laboral, con un coeficiente de 0.857.

Cjuro (2017) dice que se obtuvo que el reclutamiento del personal es regular con un nivel de 3.3. La selección del personal presenta un nivel de 3.4 considerado como bueno. La inducción del personal ha sido calificada como regular con un nivel de 3.2. Por lo tanto, con un nivel 3.3 valor comprendido entre 2.6-3.3.

Valencia (2015) dice que la investigación efectuada es de carácter descriptiva. La población y la muestra, estuvo compuesto por todo el personal contratado a diciembre de 2013, que corresponde a un total de 96 empleados. Concluyó que: Se comprobó que la integración del personal influye en el desempeño de los empleados de la Municipalidad Provincial Veintimil la-Ecuador, ya que la insatisfacción de los empleados incide negativamente en sus rendimientos, esto debido a la inconformidad de los procesos administrativos que se desarrollan en la empresa.

San Martín (2015) llegó a la conclusión que existe relación entre las dos variables de estudio ya que los resultados muestran correlaciones femenina una mayor cantidad de correlaciones moderadas y altas con un 35% del total a diferencia del género masculino con un 27% del total.

García (2013) tuvo como resultados que existe un 81.8% de personas que no pasaron ese proceso, esto quiere decir que no contribuyen en un 63.3 % al desarrollo sus funciones, y por último la mayoría de personas encuestadas en un 81.8% menciona que no existe un proceso que permita evaluar su trabajo. Las conclusiones fueron que no han pasado un adecuado reclutamiento. Durante la encuesta se verificó la ausencia de un plan y la evaluación del desempeño es vista como una obligación y no como una fuente de información que provee los datos necesarios para identificar personas con potencial de desarrollo.

Oscoco (2015) obtuvo como resultados que el 37.1% respondieron que sólo algunas veces se dan las capacitaciones a los trabajadores, el 17.1% mencionaron que si reciben siempre y en igual porcentaje a lo señalado mencionan que frecuentemente se da capacitación a los nuevos trabajadores. Además, los resultados de la evaluación de desempeño realizado a los trabajadores arrojaron, que el 34.3% de trabajadores se desempeña de forma regular (bueno), el 20% se desempeña de forma destacada, un 20% de forma escasa, y un 11.4% de los trabajadores no se desempeña adecuadamente. Concluyendo que el proceso de integrar personas se relaciona de forma positiva débil con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad distrital de Pacucha, de acuerdo al coeficiente de correlación de Spearman (0.552). El proceso de integrar personas se relaciona de forma positiva débil (0.417), coeficiente de correlación de Spearman) con el desempeño laboral.

Inca (2015) afirmó que existe una relación positiva alta (0,819) entre las variables integración del personal y el desempeño laboral. Así mismo, se puede afirmar, que existe una correlación positiva alta entre la integración del personal y el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad provincial de Andahuaylas, 2015. De este modo se concluyó que la integración del personal y el desempeño laboral en la municipalidad provincial de Andahuaylas, tiene una relación positivamente alta. Demostrando así que, si se desarrollará una buena integración del personal, se apreciaría un buen desempeño laboral del trabajador. La capacitación de personal y la calidad del trabajo en la municipalidad provincial de Andahuaylas, nos permite demostrar a través del coeficiente de Spearman, quien arrojó un valor de 0.756, lo que indica que existe una correlación positiva alta, entre capacitación de personal y la calidad del trabajo. Las correlaciones de las variables y dimensiones muestran una correlación significativa y positiva que coinciden con las dos variables de integración del personal y desempeño laboral. Se puede establecer que de acuerdo a las estadísticas el personal gestor que labora en la municipalidad provincial de Andahuaylas, tienen una labor importante que realizar, en el sentido de reforzar la percepción de las medidas de gestión, para buscar acciones que mejoren el nivel de desempeño laboral.

Cancinos (2015) concluyó que guardan relación estas variables, debido a que las incongruencias y potenciales halladas en el reclutamiento, la selección y la orientación se ven manifestadas en los niveles de desempeño, siendo necesario mejorar la información las responsabilidades del puesto y el perfil del candidato, analizar la personalidad del candidato para que éste pueda lograr un mejor desempeño.

## **1.5.2. Bases Teóricas**

### **1.5.2.1. Proceso de integrar personas**

Chiavenato (2018) dice que los procesos de Integración se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos y comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, así como su integración a las tareas organizacionales. Los procesos de integración representan la puerta de entrada de las personas al sistema organizacional. Se trata de abastecer a la organización de los Talentos Humanos necesarios para su funcionamiento.

Pérez (2015) expresa que el término “on boarding” se refiere al proceso que sigue una empresa para que los nuevos empleados se integren de manera inmediata al nuevo puesto laboral, debe estar diseñado para ser una guía para el colaborador en su proceso de adaptación en la empresa en espera de que esto le permita sentirse en propiedad de su rol y actividades desde el primer día. Es importante hacer notar la diferencia entre el “on boarding” o integración y la inducción, en ésta se brinda información al empleado acerca de la empresa y de sus actividades, es una vía de comunicación de la organización hacia el colaborador. En el primero, se busca una integración total de la persona en cuatro grandes rubros:

- ✓ Conocimiento de la empresa y el negocio en el que se desenvuelve.
- ✓ Procesos de trabajo, sistemas, reglamentaciones, etc.
- ✓ Cultura organizacional y filosofía empresarial.
- ✓ Integración social con el equipo de trabajo.

## **Técnicas para la integración del personal**

Gonzales y Rodríguez (2006) dice que existen las siguientes técnicas:

- ✓ **Asignación de salarios:** Lograr que todos los trabajadores sean justa y equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración racional del trabajo y de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo a cada puesto.
- ✓ **Asignación de funciones:** Asignar oficialmente a cada trabajador un puesto clara y precisamente definido en cuanto a sus responsabilidades, obligaciones, operaciones y condiciones de trabajo.
- ✓ **Determinación de salarios:** Asignar valores monetarios a los puestos, en tal forma que sean justos y equitativos con relación a otras posiciones de la organización y a puestos similares en el mercado de trabajo.
- ✓ **Calificación de méritos:** Evaluar, mediante los medios más objetivos, la actuación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidades de su puesto.
- ✓ **Incentivos y premios:** Proveer incentivos monetarios a los sueldos básicos para motivar la iniciativa y el mejor logro de los objetivos.
- ✓ **Control de asistencia:** Establecer horarios de trabajo y periodos de ausencia con y sin percepción de sueldo, que sean justo tanto para los empleados como para organización, así como sistemas eficientes que permitan su control.

Chiavenato (2018) divide al proceso de integrar personas en las siguientes dimensiones:

### **Reclutamiento**

El reclutamiento es el proceso de atraer a un conjunto de candidatos para un puesto particular. Debe anunciar la disponibilidad del puesto en el mercado y atraer a candidatos calificados para disputarlo. El mercado donde la organización busca a los candidatos puede ser interno, externo o una combinación de ambos. En otras palabras, la organización debe buscar candidatos en su interior, en el exterior o en ambos contextos (Chiavenato, 2018)

Moreno (2015) aporta que el reclutamiento es la primera fase del proceso de selección. Consiste en buscar y ponerse en contacto con individuos que cumplan los requisitos necesarios o deseables para cubrir las necesidades de la empresa en un determinado puesto y cuyo perfil encaje con la cultura de la empresa.

Pérez (2015) dice que en un programa de reclutamiento no solo es importante la cantidad de candidatos atraídos, sino también el nivel de su cualificación en función del trabajo para el que se buscan. Atraer a personas con niveles de cualificación no referidas es disfuncional para la organización y/o para las propias personas.

Chiavenato (2018) dice que una de las fases más importantes de la contratación consiste en la identificación, relación y mantenimiento de las fuentes que, potencialmente podemos usar; es decir aquellas que nos suministran individuos con elevadas posibilidades de cumplir los requisitos que solicitamos a priori. De tal forma, que podemos utilizar fuentes internas y externas de reclutamiento.

### **Reclutamiento interno y externo**

En razón de su aplicación, el reclutamiento es interno o externo.

#### **El reclutamiento interno**

“Se da al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenar la mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos movimiento vertical, transferidos movimiento horizontal o transferido con promoción movimiento diagonal” (Rodríguez, 2018, p.15)

Dávila (2016) indica que actúa en los candidatos que trabajan dentro de la organización colaboradores para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras. Por otra parte, el reclutamiento interno sirve como herramienta efectiva en cuanto a reducción de despidos, ya que son los mismos trabajadores con los que se cuenta quienes ocuparán puestos estratégicos y quienes más que los mismos que ya conocen las necesidades para ocupar dichos puestos. De mismo modo se genera sentido de pertenencia y

empatía hacia la organización lo cual aumenta los niveles productivos de los empleados con miras a mejorar el rendimiento.

### **Características del reclutamiento interno**

Delgado (2017) dice que las características del reclutamiento interno son las siguientes:

1. Los puestos vacantes los cubren trabajadores seleccionados y promovidos dentro de la organización.
2. Los candidatos salen de entre los cuadros de la propia organización.
3. Los candidatos ya son conocidos por la organización, han pasado por pruebas de selección y programas de entrenamiento y su desempeño ha sido evaluado.
4. Las oportunidades de mejor empleo se ofrecen a los trabajadores propios quienes pueden subir a puestos mejores y desarrollar su carrera profesional dentro de la organización.

### **Ventajas:**

Arzate (2016) dice que las ventajas del reclutamiento interno son:

1. Aprovecha mejor el potencial humano de la organización.
2. Motiva y fomenta el desarrollo profesional de sus trabajadores actuales.
3. Incentiva la permanencia de los trabajadores y su fidelidad a la organización.
4. Ideal para situaciones estables y de poco cambio en el contexto.
5. No requiere la ubicación organizacional de los nuevos miembros.
6. Probabilidad de mejor selección, porque los candidatos son bien conocidos.
7. Costo financiero menor al reclutamiento externo.

### **Desventajas:**

Arzate (2016) Muestra las siguientes desventajas para el reclutamiento interno :

1. Puede bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas.
2. Facilita el conservadurismo y favorece la rutina actual.
3. Mantiene casi inalterado el patrimonio humano actual de la organización.
4. Ideal para empresas burocráticas y mecanicistas.
5. Mantiene y conserva la cultura organizacional existente.

6. Funciona como un sistema cerrado de reciclaje continuo

### **El reclutamiento externo**

“Es externo cuando al existir determinada vacante, la empresa intenta llenarla con personas que no pertenecen a la empresa” (Benavides, 2016, p.96).

Romero (2016) expresa que cuando las organizaciones deciden que las fuentes de reclutamiento interno no van a ser suficientes o adecuadas para buscar a su candidato ideal, se decide recurrir al reclutamiento externo. Este tipo de reclutamiento tiene una ventaja primordial, y es la adquisición de personal nuevo, con nuevas y frescas ideas para la organización. En determinadas ocasiones los departamentos de Recursos Humanos eligen el reclutamiento externo para poder tener un mayor abanico de posibilidades de elección de candidatos, aunque esto suponga un mayor coste económico y una mayor dedicación para la búsqueda y para la integración del nuevo trabajador.

### **Características del reclutamiento externo**

Chiavenato (2014) aporta las siguientes características:

1. Los puestos vacantes los cubren con candidatos externos que son seleccionados e ingresan a la organización.
2. Los candidatos son reclutados externamente en el mercado de los recursos humanos.
3. Los candidatos son desconocidos para la organización y deben pasar por pruebas y ser evaluados mediante el proceso de selección.
4. Las oportunidades de empleo son ofrecidas al mercado y esos candidatos pueden disputárselas.

### **Ventajas**

Teja (2017) dice que las ventajas son:

1. Introduce sangre nueva a la organización: talentos, habilidades y expectativas.
2. Enriquece el patrimonio humano, en razón de la aportación de nuevos talentos y habilidades.
3. Aumenta el capital intelectual porque incluye nuevos conocimientos y destrezas.

4. Renueva la cultura organizacional y la enriquece con nuevas aspiraciones.
5. Incentiva la interacción de la organización con el MRH.
6. Es apropiado para enriquecer el capital intelectual de forma más intensa y rápida.

### **Desventajas**

Teja (2017) muestra las siguientes desventajas:

1. Afecta negativamente la motivación de los trabajadores actuales de la organización.
2. Reduce la fidelidad de los trabajadores porque ofrece oportunidades a extraños.
3. Requiere aplicar técnicas de selección para elegir a los candidatos externos y eso significa costos de operación.
4. Exige esquemas de socialización organizacional para los nuevos trabajadores.
5. Es más costoso, oneroso, tardado e inseguro que el reclutamiento interno.

### **Técnicas para el reclutamiento externo son:**

Chiavenato (2018) dice que existen las siguientes técnicas del reclutamiento externo:

1. Anuncios en diarios y revistas especializadas, los anuncios en diarios suelen ser una buena opción para el reclutamiento, aunque depende del tipo de puesto que se quiera ocupar.
2. Agencias de reclutamiento, la organización puede, en lugar de ir directo al MRH, entrar en contacto con agencias de reclutamiento para abastecerse de candidatos que figuran en sus bancos de datos.
3. Contactos con escuelas, universidades y agrupaciones, la organización puede desarrollar un esquema de contactos intensivos con escuelas, universidades, asociaciones gremiales (como sindicatos patronales, consejos regionales, asociaciones de ex alumnos), agrupaciones (como directorios académicos) y centros de integración empresa-escuela, para divulgar las oportunidades que ofrece al mercado.
4. Carteles o anuncios en lugares visibles, es un sistema de reclutamiento de bajo costo y con un rendimiento y rapidez razonables. Se trata de un

vehículo de reclutamiento estático e indicado para cargos simples, como obreros y oficinistas.

5. Presentación de candidatos por indicación de trabajadores, es otro sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y efecto relativamente rápido.
6. Consulta a los archivos de candidatos, el archivo de candidatos es un banco de datos que cataloga a los candidatos que se presentan espontáneamente o que no fueron considerados en reclutamientos anteriores
7. Reclutamiento virtual, es el reclutamiento que se hace por medios electrónicos y a distancia a través de internet, la cual ha revolucionado el proceso de reclutamiento.
8. Banco de datos de candidatos o banco de talentos, las organizaciones no aprovechan a los candidatos de algunos reclutamientos y, por ello, utilizan un banco de datos en el cual archivan los CV para utilizarlos en el futuro en nuevos reclutamientos.

“El reclutamiento interno y el externo contribuyen a la formación y la continua actualización del banco de talentos que servirá de fuente para los reclutamientos futuros” (Mondy, 2015, p.46)

### **Selección de personal**

Hernández (2014) menciona que es un proceso complejo que permite delimitar desde el ingreso el tipo de personal que la empresa desea; además, a partir de la descripción y análisis de cargos, se acomoda a los individuos a los perfiles que la organización construye en razón de las necesidades de la empresa.

Stoner (2013) dice que es un proceso que implica una decisión de ambas partes. La organización decide si ofrece un empleo, así como el grado de atractivo que debe tener la oferta, y el candidato al empleo decide si la organización y el empleo ofrecido se ajustan a sus necesidades y metas.

La persona seleccionada no solo tendrá que realizar una tarea precisa, sino que deberá integrarse en un entorno, en un clima laboral y encajar con los compañeros, con los clientes, con la dirección, así como con la cultura de la

empresa, ya que de todo esto va a depender la eficacia con que se desarrollará su función. De ahí que sea más conveniente emplear el término candidato adecuado para un puesto y no el mejor (Werther, 2012)

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.

Butteriss (2010) menciona que, en términos más amplios, la selección busca, de entre los diversos 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. 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 humanas 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. Las personas difieren unas de otras en su forma de comportarse, en sus relaciones, en su capacidad para aprender una tarea y en su manera de ejecutarla después de haberla aprendido, en su historia personal, en su bagaje biológico, en su inteligencia y aptitudes, en su potencial de desarrollo, en su aportación a la organización, etc.

Blasco (2017) dice que un aspecto importante de la selección de las personas es estimar a priori esas variables individuales. Una vez que concluye el proceso de selección, su resultado es no sólo un diagnóstico actual, sino, principalmente, un pronóstico futuro de esas variables. No sólo una idea actual, sino una proyección de cómo estarán a largo plazo.

## **Parámetros de la selección**

Blanco (2017) menciona que la eficiencia y la eficacia de un proceso se miden con base en diversos parámetros, directos e indirectos. Los parámetros directos de la selección son:

1. La cantidad de candidatos seleccionados es un valor absoluto que mide el número de candidatos que pasan por el proceso de selección.
2. La calidad de candidatos seleccionados es un valor relativo que mide el acoplamiento de los candidatos seleccionados a sus respectivos puestos o competencias individuales. Se puede medir con base en la relación entre los candidatos aceptados y colocados en sus puestos y los candidatos sometidos al proceso de selección.
3. La rapidez en la selección de los candidatos es una medida del tiempo que tarda el proceso de selección y colocación de los candidatos aprobados.
4. El costo de la selección es una medida financiera del costo de la selección de los candidatos. Existen técnicas de selección caras (como las pruebas individuales de personalidad) y técnicas baratas (como la entrevista). Cuando el proceso de selección es complejo e involucra a candidatos de alto nivel, debe implicar la adopción de técnicas de selección más sofisticadas y caras para garantizar una mayor precisión del proceso.

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

Carrasco (2014) dice que 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 (como 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. Es lo que veremos a continuación:

- a) Descripción y análisis del puesto. La descripción y el análisis del puesto proporcionan información acerca de los requisitos y las características que el ocupante del puesto debe poseer.

- b) Técnicas de los incidentes críticos, ésta técnica pretende enfocarse en las características deseables (que mejoran el desempeño) y las indeseables (que lo empeoran), que deberán ser investigadas en el proceso de selección de los futuros candidatos al puesto. Solicitud de personal, la solicitud es una forma que el gerente requisita y firma, e incluye varios campos en los que se le solicita que anote los requisitos y características deseables del futuro ocupante.
- c) Análisis del puesto en el mercado, cuando la organización no dispone de la información acerca de los requisitos y las características esenciales para el puesto, por tratarse de uno nuevo o cuyo contenido se entrelaza con el desarrollo tecnológico, se echa mano a la investigación de mercado.

### **Técnicas de selección**

Chávez (2014) dice que las técnicas de selección permiten rastrear las características personales del candidato por medio de muestras de su comportamiento. Una buena técnica de selección debe tener algunos atributos, como rapidez y confiabilidad. Además, debe dar el mejor pronóstico sobre el desempeño futuro del candidato al puesto. Este atributo se refiere a la eficacia de una técnica de selección para predecir el comportamiento del candidato en el puesto, en función de los resultados que alcanzó cuando se sometió a esa técnica. Para determinar la validez de pronóstico de una prueba se toma una muestra determinada de candidatos que, una vez en el puesto, son evaluados en cuanto a su desempeño.

1. La entrevista de selección
2. Pruebas de conocimientos o de capacidades
3. Pruebas psicológicas
4. Teoría de multifactorial de Thurstone
5. Las múltiples inteligencias de Gardner
6. Pruebas de personalidad
7. Técnicas de simulación

## **Resultados del proceso de selección**

Rojas (2014) dice que a pesar de que su costo de operación es elevado, el proceso de selección produce importantes resultados para la organización, como:

1. Acoplamiento de las personas al puesto y satisfacción en el trabajo.
2. Rapidez en la adaptación y la integración del nuevo empleado a las nuevas funciones.
3. Mejora gradual del potencial humano por medio de la elección sistemática de los mejores talentos.
4. Estabilidad y permanencia de las personas y reducción de la rotación.
5. Mejor rendimiento y productividad por el aumento de la capacidad de las personas.
6. Elevado nivel de las relaciones humanas por un mejor estado de ánimo.
7. Menores inversiones y esfuerzos en entrenamiento debido a la mayor facilidad para aprender las tareas del puesto y las nuevas actividades que trae la innovación.

“El incremento del capital humano en la organización es lo que representa un aumento de competencias y de capital intelectual” (Loza, 2014, p. 34).

## **Evaluación de los resultados de la selección de personal**

Danae (2013) menciona que existe toda una variedad de procedimientos de selección que se pueden combinar de distintas maneras. Cada organización debe determinar cuáles son los procesos y procedimientos de selección más adecuados y que brindan los mejores resultados. El proceso de selección debe ser eficiente y eficaz. La eficiencia reside en hacer correctamente las cosas: saber entrevistar, aplicar pruebas de conocimientos que sean válidas y precisas, imprimir rapidez y agilidad en la selección, contraer un mínimo de costos de operación, implicar a las gerencias y a sus equipos en el proceso para escoger a los candidatos, etc. La eficacia reside en obtener resultados y alcanzar objetivos: saber atraer a los mejores talentos a la empresa.

## **Orientación de personal**

Atalaya (2015) dice que es el conjunto de actividades que se realizan, con el fin de guiar al nuevo trabajador en la incorporación rápida a su trabajo y a su medio ambiente. Se considera como un proceso por el cual, el trabajador empieza a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones que se postulan en una organización.

El orientador le enseña las técnicas que se utilizan en la compañía y le muestra los métodos para aplicarlos de forma inmediata.

Alfaro (2012) afirma que orientar significa determinar la posición de alguien con base en los puntos cardinales; es encaminar, guiar o indicarle el rumbo a alguien, reconocer dónde está el lugar en el que se encuentra para guiarse en el camino. Lo anterior es válido para los viejos y los nuevos trabajadores. Cuando ingresan a la organización, o cuando ésta hace cambios, las personas deben saber en qué situación se encuentran y hacia dónde deben dirigir sus actividades y esfuerzos. Algunas medidas de orientación que la organización debe ofrecer a sus trabajadores son imprimir rumbos y direcciones, definir comportamientos y acciones y establecer las metas y los resultados que deben alcanzar, Sin embargo, de nada sirve tratar de orientar a las personas dentro de la organización si ésta no sabe hacia dónde quiere ir. Es lo mismo que tratar de guardar con cuidado mercancías dentro de un barco, sin saber hacia dónde se dirigirá. Lo importante es saber hacia dónde se dirige la organización para tratar de conseguir que las personas la ayuden en su trayectoria. Conocer la misión y la visión de la organización es fundamental, pero lo más importante es adaptarse a su cultura organizacional.

Garay (2018) indica que la cultura organizacional es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, que comparten todos los miembros de la organización y que los nuevos miembros deben aprender y aceptar para ser admitidos al servicio de la organización.

### **El programa de orientación**

Vásquez (2014) dice que es familiarizar al nuevo trabajador con la empresa y con los compañeros de trabajo, su cultura, sus principales

directivos, su historia, sus políticas, manuales que existe dentro de la empresa.

Santiz (2013) expone que este proceso se efectúa antes de iniciar el trabajo para el cual ha sido contratado, evitando así los tiempos y costos que se pierden tratando de averiguar por sí mismos, en qué empresa ha entrado a trabajar, qué objetivos tiene, quién es quien, a quién recurrir para solucionar un problema, cuáles son las actitudes no toleradas, funciones y entre otros.

Villa (2007) señala que el proporcionar orientación a las personas cumple varios propósitos: envía mensajes claros y brinda información sobre la cultura organizacional, del cargo a ocupar y las expectativas sobre el trabajo.

Santiz (2013) dice que el programa de orientación pretende alcanzar los objetivos siguientes:

1. Reducir la ansiedad de las personas: La ansiedad se genera por el temor a fallar en el trabajo. Es un sentimiento normal que surge por la incertidumbre de tener la capacidad para realizar el trabajo. Cuando los nuevos colaboradores reciben la tutoría de trabajadores experimentados, su ansiedad disminuye.
2. Reducir la rotación: La rotación es más elevada durante el periodo inicial del trabajo, porque los nuevos colaboradores se sienten ineficientes, no deseados o no necesitados. La orientación eficaz disminuye esa reacción.
3. Ahorrar tiempo: Cuando los nuevos colaboradores no reciben orientación pierden más tiempo tratando de conocer la organización, su trabajo y a sus compañeros. Pierden eficiencia. Cuando los compañeros y el supervisor les ayudan de forma integral y cohesionada, se integra mejor y más rápidamente.
4. Acariciar expectativas realistas: Los nuevos colaboradores, por medio del programa de orientación, se enteran de lo que se espera de ellos y de cuáles son los valores que acaricia la organización.

### 1.5.2.2. Desempeño laboral

#### Teorías de relaciones humanas de Elton Mayo

Según UNAM (2006) expresó que Elton Mayo fue uno de los primordiales pilares y el precursor de la teoría de las relaciones humanas. Inició sus aprendizajes e investigaciones a inicios de 1923, encabezando una averiguación en una industria textil situada en los alrededores de Filadelfia, EE.UU. A simple vista, esta industria estaba en un movimiento enorme de personal (cerca de 250 por ciento, anualmente). Los directores de la empresa estaban realizando todo tipo de estímulos para contener al personal, lo cual no resultó.

Martínez (2016) lo divide en tres fases al desempeño laboral:

Primera. Se seleccionaron dos grupos en el cual realizaran las mismas maniobras en situaciones semejantes. El primero fue nombrado “experimental” y trabajo bajo una fuerza inestable de luz; “de control”, bajo una fuerza firme. Resaltaron varios elementos uno de los principales fue la influencia del agente psicológico sobre el fisiológico.

Segunda. Se dio como prioridad la verificación del agotamiento en el trabajo. Se realizaron cambios de programas en las horas de trabajo, así como la inclusión de pausas de reposo fueron unos de áreas analizadas primordialmente. En este caso fueron escogidos dos grupos igual (experimental y de control). Lo obtenido de cada uno de los grupos fue lo primordial para definir el desempeño de los trabajadores en diferentes áreas.

Tercera. El objetivo primordial era analizar más el aspecto personal; el estado físico de trabajo pasó a segundo término. De esta manera se comenzó un estudio de las relaciones humanas en el trabajo. En septiembre en 1928, inició el programa de diálogos, con el fin de entender más las cualidades y conocimiento del personal.

Según Martínez (2016) menciona que el término desempeño laboral relaciona lo que en realidad hace un colaborador en una empresa y su trabajo realizado en sus actividades laborales, sin embargo, son necesarios los aspectos que el individuo tiene tales como la eficiencia, calidad y productividad con la que desarrolla las mismas.

Robbins, Stephen y Coulter (2013) definen que es un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En general a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual.

Tejedor y García (2010) mencionaron que “El desempeño es llegar a terminar la tarea que se tiene, realizar lo que uno está comprometido y eficazmente, para alcanzar la mejora continua y conseguir niveles elevados, incluyendo las habilidades, valores, actitudes y conocimientos”.

“El desempeño pueden ser las habilidades o la destreza que un individuo posee para efectuar alguna actividad, asimismo es el resultado de grupo de experiencia, actitud, conocimiento” (Puerto, 2011)

Zapana y Cutisaca (2015) dice que la comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones, adaptación al cambio, influyen significativamente en un alto desempeño laboral ya que consolida y fortalece la satisfacción del colaborador que es lo más importante en una empresa, es por ello que es necesario optar por un clima agradable de trabajo en el mejoramiento de dicho desempeño.

Bittel (2000) plantea que el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa.

### **Los Criterios de desempeño**

Manene (2019) señala que son indicadores, tasas o datos del resultado deseado en la ejecución de alguna tarea. Los criterios de desempeño están relacionados con las funciones principales del puesto y constituyen no sólo una lista de tareas, sino que describen lo que el empleado debe lograr en el desempeño de su puesto.

## **Administración del desempeño**

Chiavenato (2018) expresa que la evaluación del desempeño se encamina, cada vez más, a convertirse en una acción más amplia y extensa. Las organizaciones están migrando hacia lo que llamamos la administración del desempeño, o sea, el valor mensurable que la fuerza de trabajo aporta a la organización en términos de habilidades o competencias colectivas y motivación de las personas y que se maximiza cuando las personas aplican al máximo sus habilidades y competencias en las actividades de la organización y cuando ésta adquiere una configuración estructural que refuerza e incrementa el desempeño humano y lo dirige hacia sus objetivos estratégicos.

## **5 Métodos de evaluación del desempeño**

Dessler (2018) dice que la evaluación misma se suele realizar usando un método formal y predeterminado, como uno o varios que se describen a continuación:

1. Método de la escala gráfica de calificaciones

Es una escala que enumera una serie de características y un rango de desempeño para cada una de ellas, para evaluar al empleado, se elige la calificación que describe mejor su grado de desempeño en cada característica.

2. Método de clasificación alterna

El método de clasificación alterna es muy popular. Primero, haga una lista de todos los subordinados que piensa calificar, después elimine los nombres de aquellos que no conoce lo bastante bien como para poder clasificarlos por orden.

3. Método de comparación por pares

Su objetivo es clasificar a los empleados haciendo una gráfica de todos los pares posibles y señalar cuál de los dos empleados es el mejor del par, para cada una de las características.

#### 4. Método de distribución forzada

La distribución forzada se significa, como ocurre en la escuela, que no todo mundo puede obtener un 10 y que el desempeño de una persona siempre es calificado en relación con el de sus compañeros.

### **El Método de Evaluación del Desempeño por Resultados**

Parra (2000) dice que el método de evaluación por resultados se fundamenta en la fijación de metas como técnica unida a la evaluación del desempeño. Éste es un mecanismo para informar a los empleados sobre el progreso alcanzado frente a las metas fijadas; tal retroalimentación personal o impersonal, absoluta o comparativa puede incrementar la productividad ad. Revisar el desempeño es tan importante como fijar metas.

Ortega (2013) dice que la fijación de metas es un proceso participativo que consta de dos pasos fundamentales: planificar el desempeño y determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y cumpliendo con los objetivos. Comparar resultados esperados con resultados efectivos para identificar puntos fuertes, débiles y medidas correctivas, contribuyendo con ello al logro de los objetivos empresariales.

Ortega (2013) dice que las actividades específicas del método son:

- ✓ Establecer las metas de la organización
- ✓ Determinar la capacidad actual de la unidad y establecer metas para ésta.
- ✓ Elaborar la descripción del puesto conjuntamente entre subordinado - evaluado y supervisor-evaluador. Llegar a acuerdos sobre el contenido e importancia de las principales funciones o tareas, y establecer criterios de desempeño para cada una de ellas.
- ✓ Obtener el compromiso de los individuos con las metas de la unidad y precisarlo con su superior.
- ✓ Fijar los objetivos individuales o de grupo para el siguiente período.
- ✓ Definir puntos de comprobación para la evaluación del progreso.
- ✓ Evaluar el desempeño real al final del período determinado.

## **Aplicaciones de la evaluación del desempeño**

Torado (2014) menciona que la evaluación del desempeño tiene varias aplicaciones y propósitos:

1. Procesos para sumar a las personas: La evaluación del desempeño funciona como un insumo para el inventario de habilidades, con el fin de construir el banco de talentos y la planificación de los recursos humanos. Constituye la base de información para el reclutamiento y la selección, porque señala las características y las actitudes adecuadas de los nuevos trabajadores que serán contratados en el futuro por el resultado final de sus unidades de negocios.
2. Procesos para colocar a las personas: Proporcionan información respecto a la forma en que las personas se integran y se identifican con sus puestos, tareas y competencias.
3. Procesos para recompensar a las personas. Indican si las personas se sienten motivadas y recompensadas por la organización. Ayudan a la organización a decidir quién debe recibir recompensas, como aumentos de salario o promociones, o a decidir quién debe ser separado de la organización. En suma, deben fomentar la iniciativa, desarrollar el sentido de responsabilidad y estimular el esfuerzo por hacer mejor las cosas.
4. Procesos para desarrollar a las personas. Muestran los puntos fuertes y débiles de cada persona, cuáles colaboradores necesitan entrenamiento y los resultados de los programas de entrenamiento. Facilitan la relación de asesoría entre el colaborador y el superior y fomentan que los gerentes observen el comportamiento de los subordinados para ayudar a mejorarlo.
5. Procesos para retener a las personas. Revelan el desempeño y los resultados alcanzados por las personas.
6. Procesos para monitorear a las personas. Proporcionan realimentación a las personas sobre su desempeño y posibilidades de desarrollo. Son la base para la discusión entre el superior y el subordinado en torno a asuntos de trabajo. Aportan una interacción que facilita el entendimiento entre las partes interesadas. Además, la evaluación se puede utilizar como una herramienta para evaluar el programa de RH.

## **Desempeño como administradores**

Koontz (2012) refiere que el sistema para medir el desempeño con base y objetivos preestablecidos debe completarse con una evaluación del gerente en sus funciones como tal. Los administradores de cualquier rango también realizan actividades no gerenciales que no pueden ignorarse; sin embargo, el principal objetivo por el que se les contrata frente al cual se les debe medir, en otras palabras, es decir se les debe evaluar sobre la base de que tan bien comprenden y realizan las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar. Los estándares a utilizar en este rubro son los fundamentos de la administración, pero primero debe examinarse la evaluación basada en los objetivos de desempeño.

Chiavenato (2014) dice que el desempeño laboral se divide en las siguientes dimensiones:

### **Comunicación**

Llacuna (2015) expresa que se define como un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje y espera que esta última de una respuesta en otras palabras la comunicación es la forma de establecer contactos por medio de ideas hechos, pensamientos y conductas, buscando una reacción al mensaje que se ha enviado para cerrar así el círculo.

### **Funciones de la comunicación**

Chiavenato (2018) indica que la comunicación tiene cinco funciones primordiales dentro de un grupo o una organización

#### ✓ Administración

La comunicación actúa de varias maneras para controlar el comportamiento de los miembros. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y reglas formales que se exige que obedezcan los empleados. Cuando estos se ciñen a las descripciones de sus puestos de trabajo o acatan las políticas de la compañía, la comunicación realiza una función gerencial.

✓ Retroalimentación

La comunicación crea retroalimentación, porque les aclara a los individuos lo que deben hacer, que tan bien lo están haciendo y como podrían mejorar su rendimiento de metas. El establecimiento de metas específicas, retroalimentación del progreso hacia ellas y el reforzamiento del comportamiento deseado estimulan la motivación y requieren de la comunicación.

✓ Expresión emocional

La comunicación ofrece un medio para la expresión emocional de los sentimientos, así como para satisfacer necesidades sociales.

✓ Persuasión e intercambio de información.

La persuasión puede beneficiar o dañar a la organización, depende como se use. La comunicación proporciona la información que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones, gracias a la transmisión de los datos requeridos para identificar y evaluar las alternativas.

### **Barreras para la comunicación eficaz**

Parrado (2016) menciona que las barreras de la comunicación eficaz son:

- ✓ Filtrado: se refiere a la manipulación intencionada que hace el emisor de la información, de modo que el receptor la vea de manera más favorable.
- ✓ Percepción selectiva: Es importante porque los receptores en el proceso de comunicación observan y escuchan en forma selectiva con base en sus necesidades, motivaciones, experiencias, antecedentes y otras características personales.
- ✓ Sobrecarga de información: los empleados deben equilibrar la necesidad de comunicación constante con su necesidad personal de alejarse del trabajo, o se arriesgan a sufrir de agotamiento extremo por estar de servicio las 24 horas del día.

- ✓ Emociones: las personas tienden a interpretar el mismo mensaje de forma diferente cuando están enfadadas o consternadas, que cuando se sienten felices.
- ✓ Lenguaje: el uso que hacemos del lenguaje dista de ser uniforme. Si supiéramos como modificamos el lenguaje, las dificultades de comunicación se reducirían al mínimo, pero generalmente no lo sabemos.
- ✓ Silencio: el silencio puede ser perjudicial para las organizaciones, el silencio en los subalternos implica que los gerentes carecen de información sobre problemas operativos continuos, el silencio de la gerencia puede provocar confusión en los trabajadores.
- ✓ Miedo a la comunicación: estos individuos experimentan tensión y ansiedad excesiva en la comunicación oral, escrita o en ambas.
- ✓ Mentiras: una barrera para la comunicación eficaz es la tergiversación absoluta de la información o las mentiras.

### **Toma de decisiones**

“La toma de las decisiones es la mejor elección de la mejor alternativa con el fin de alcanzar unos objetivos, basándose en la probabilidad” (Certo, 2014, p.167)

Solano (2016) dice que todas las personas tomamos decisiones todos los días de nuestra vida. Todas las decisiones siguen un proceso común, de tal manera que no hay diferencias en la toma de decisiones de tipo administrativo. Este proceso de decisión puede ser descrito mediante pasos que se aplican a todas las circunstancias en las que toman decisiones, sean éstas simples o complejas.

#### **Pasos del modelo racional de toma de decisiones**

Chiavenato (2018) dice que los pasos del modelo racional de toma de decisiones son las siguientes:

1. Definir el problema.
2. Identificar los criterios de decisión.
3. Asignar pesos a los criterios.

4. Desarrollar las alternativas.
5. Evaluar las alternativas.
6. Seleccionar la mejor alternativa.

### **Influencias sobre la toma de decisiones**

Serra (2014) menciona que las influencias en la toma de decisiones son:

1. Diferencias individuales
  - ✓ Personalidad
  - ✓ Genero
  - ✓ Habilidad mental
  - ✓ Diferencias culturales
2. Restricciones organizacionales
  - ✓ Sistemas de evaluación del desempeño
  - ✓ Sistemas de recompensa
  - ✓ Regulaciones formales
  - ✓ Restricciones de tiempo impuestas por el sistema
  - ✓ Antecedentes históricos

### **Teorías contemporáneas de la motivación:**

Robbins y Judge (2017) dice que existen las siguientes teorías:

#### **Teoría de la autodeterminación**

Teoría de la motivación que expone los efectos benéficos de la motivación intrínseca y los efectos nocivos de la motivación extrínseca . Ésta teoría plantea que la gente prefiere sentir que tiene control sus acciones de manera que cualquier situación que haga que una tarea que antes se disfrutaba, ahora se experimente as como una obligación que como una actividad que se eligió con libertad, reducirá la motivación.

#### **Teoría del establecimiento de metas**

Planteada por Edwin Locke, revela efectos impresionantes acerca de la especificidad, el desafío y la retroalimentación de las metas sobre el desempeño. Según esta teoría, las intenciones de trabajar para alcanzar una meta se consideran una fuente poderosa de motivación laboral.

## **Aceptación al cambio**

Cisneros (2003) dice que es el proceso a través del cual una organización llega a ser de modo diferente de lo que era en un momento dado anterior. Todas las organizaciones cambian, pero el reto que se plantean los directivos y, en general, todas las personas de la organización es que el cambio organizacional se produzca en la dirección que interesa a los objetivos de la organización.

Custer (2016) “El cambio forma parte de la vida, sin embargo, también es muy humana la actitud de mostrar cierta resistencia al cambio, es decir, de mostrar una actitud poco receptiva hacia la novedad queriendo permanecer en un punto fijo en la zona de confort porque aporta seguridad”

El cambio es al mismo tiempo dinámico en forma y estable en proceso. Así, Lewin (1951, citado por Chiavenato, 2002) y Kinicki y Kreitner (2003) plantean el proceso de cambio en tres pasos:

- ✓ Descongelamiento: percepción de la necesidad de cambio y separación de ideas antiguas.
- ✓ Cambio: transición hacia pensar y desempeñarse de una nueva forma.
- ✓ Recongelamiento: integración de lo aprendido a la práctica. Frecuentemente, en la etapa del cambio existe una disminución temporal en la eficacia del grupo antes de que alcance el nuevo equilibrio de la recongelación.

## **Trabajo en equipo**

Jaramillo (2012) “Es el conjunto de personas asignadas o auto asignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador”

Jundt (2015) expresa que trabajar en equipo se refiere a la movilización de recursos propios y externos, de ciertos conocimientos, habilidades y aptitudes, que permiten a un individuo adaptarse y alcanzar junto a otros en una situación y en un contexto determinado un cometido.

### **Tipos de equipos**

Chiavenato (2014) alude que los tipos de equipo son:

- ✓ Equipos para resolver problemas: este tipo de equipos para resolver problemas casi nunca cuentan con la autoridad para implementar sus sugerencias de forma unilateral, pero, si sus recomendaciones van acompañadas de los procesos de implementación, se pueden lograr algunas mejoras significativas.
- ✓ Equipos de trabajo auto dirigidos: son grupo de empleados (por lo general de 10 a 15 integrantes) que llevan a cabo tareas muy relacionadas o interdependiente, y que asuman muchas de las responsabilidades de planear sus supervisores. Por lo general dichas tareas incluyen planear y programar.
- ✓ El trabajo, asignar las tareas a los miembros, tomar decisiones operativas, enfrentar los problemas, y trabajar con proveedores y clientes. Los equipos de trabajo auto dirigidos por completo incluso seleccionan a cada uno de sus miembros y evalúan su desempeño mutuamente.
- ✓ Equipos transfuncionales: son un medio eficaz para lograr que el personal de distintas áreas de una organización, o incluso de distintas organizaciones, intercambie información, desarrolle ideas nuevas, resuelva problemas y coordine proyectos difíciles.
- ✓ Equipos virtuales: usan tecnología de cómputo para reunir a miembros que están dispersos físicamente, con la finalidad de alcanzar una meta en común. Los individuos colaboran en línea con medios de comunicación como redes de área extendida, social media corporativos, videoconferencias y correo electrónico, ya sea que los separe tan solo una oficina o estén en distintos continentes. Casi todos los equipos actuales hacen al menos una parte de su trabajo en forma remota.

### **Desenvolvimiento en el trabajo**

Nieves (2013) “Es producto de la planeación de la carrera y abarca aspectos sobre los cuales una persona enriquece o mejora con vista a lograr objetivos dentro de la organización”

## CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

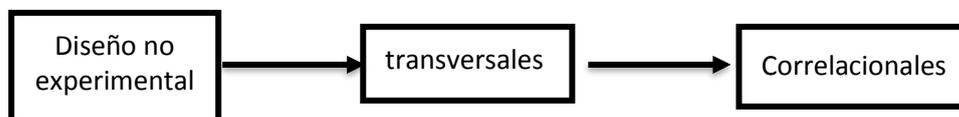
### 2.1. Tipo de investigación

Es correlacional, según Hernández, Fernández y Batista (2014) dicen que es correlacional ya que este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio vínculos entre tres, cuatro o más variables. Éste trabajo tiene este tipo de investigación, ya que tiene como objetivo identificar la relación que existe entre el proceso de integrar personas y el desempeño laboral.

Es Transversal, Valderrama (2015) dice que los estudios no experimentales, son los que recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (o describir comunidades, eventos, fenómenos o contextos). Es como tomar una fotografía de algo que sucede. Es aquella en donde se recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único.

Diseño No Experimental, según Valderrama (2015) señaló que “En el diseño no experimental, se lleva a cabo sin manipular las variables, toda vez que los contextos sucesos ya sucedieron antes del estudio”, es por ello que en este trabajo maneja un diseño no experimental, debido a que en la investigación no se ha tocado la información que se ha obtenido respecto a las variables. Es decir, las variables no son manipuladas en el proceso del trabajo.

Figura 1:  
Diseño del estudio



Fuente: Propia

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

**Población:** 20 colaboradores de una entidad pública de Cajamarca, en el área de Gestión de Recursos Humanos.

**Muestra:** 20 colaboradores de una entidad pública de Cajamarca, en el área de Gestión de Recursos Humanos.

Tabla 1:  
Personal del área de gestión de recursos humanos

N°	Área de Gestión de Recursos Humanos
1	Gerente de recursos humanos
1	Subgerente de recursos humanos
1	Director de administración
1	Jefe de contabilidad
1	Jefe de logística
1	Jefe de servicios generales
1	Jefe de tesorería
5	Asistentes
3	Secretarias
2	Coordinadoras
2	Encargado de servicios sociales
1	Encargado de retribuciones

Fuente: propia

## 2.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

La técnica que se utilizó es la encuesta, se evaluó con una escala de Likert donde los niveles de confiabilidad fueron: Totalmente en desacuerdo =1; En desacuerdo=2; Ni de acuerdo, ni en desacuerdo=3; De acuerdo=4 Totalmente de acuerdo=5. La cual se encuentra en el anexo N°1.

El instrumento que se utilizó fue la hoja censal; la cual se aplicó a los colaboradores con la finalidad de verificar como se sienten en su lugar de trabajo y cómo creen que se están desempeñando en el mismo; además, en la gerencia se entrevistó al gerente para saber cómo se está desarrollando el desempeño de sus colaboradores, y también como se realiza el Integración del personal. Dicho instrumento fue validado por juicio de expertos, el cual se encuentra en el anexo N.º 2.

Finalmente se utilizó el alfa de Cronbach para verificar la credibilidad, la cual se puede verificar en el anexo N°3.

#### **2.4. Procedimiento**

El método que se utilizó es el método inductivo-deductivo.

Según Rodríguez y Pérez (2017) dicen la inducción es una forma de razonamiento en la que se pasa del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general, que refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales. Las generalizaciones a que se arriban tienen una base empírica.

Según Jiménez (2017) dice que mediante la deducción se pasa de un conocimiento general a otro de menor nivel de generalidad. Las generalizaciones son puntos de partida para realizar inferencias mentales y arribar a nuevas conclusiones lógicas para casos particulares.

Además de ello se utilizó Pearson y Chi cuadrado para demostrar que la hipótesis es válida, y la confiabilidad del estudio. Así mismo se consideró los rangos de amplitud para determinar los límites y amplitud del estudio. Donde bajo (15-35); medio (36-56); alto (57-75).

## CAPÍTULO III. RESULTADOS

### 1.1. Objetivo General

Tabla 2:  
Relación entre el proceso de integrar personas y el desempeño laboral.

		DESEMPEÑO LABORAL			Total	
		BAJO	MEDIO	ALTO		
PROCESO DE INTEGRAR PERSONAS	BAJO	recuento	0	3	2	5
		% del total	0%	15%	10%	25%
	MEDIO	recuento	1	5	0	6
		% del total	5%	25%	0%	30%
	ALTO	recuento	2	1	6	9
		% del total	10%	5%	30%	45%
Total		recuento	3	9	8	20
		% del total	15%	45%	40%	100%

**Fuente: Información Obtenida de la hoja censal**

Según los resultados de la tabla 2, sobre la relación entre el Proceso de Integrar Personas y el Desempeño Laboral se evidencia que del 100%, el 45% indica tener un nivel alto de integrar personas, así como un nivel alto en desempeño laboral. Sin embargo, solo el 25% manifestó un nivel bajo para el proceso de integrar personas y el desempeño laboral. Es decir que un adecuado proceso de integrar personas, teniendo en cuenta que desde el inicio de reclutamiento del personal hasta el modo de orientación y la ayuda a adaptarse a una cultura organizacional es esencial para desarrollar un desempeño alto en la entidad, de este modo se obtiene colaboradores comprometidos con la entidad, lo cual falta implementar en la entidad pública.

Tabla 3:  
Correlación de Pearson

		PROCESO DE	
		INTEGRAR	DESEMPEÑO
		PERSONAS	LABORAL
PROCESO DE INTEGRAR PERSONAS	Correlación de Pearson	1	,880
	Sig. (bilateral)		,712
	N	20	20
DESEMPEÑO LABORAL	Correlación de Pearson	,880	1
	Sig. (bilateral)	,712	
	N	20	20

**Fuente: Información Obtenida de la hoja censal**

En la tabla 3, se muestra la relación directa entre el proceso de integrar personas y el desempeño laboral de una entidad pública en el área de gestión de recursos humanos en la ciudad de Cajamarca, el cual indica que existe una relación significativa directa alta de 0.88, aceptando nuestra hipótesis general.

Tabla 4:  
Prueba de Chi-Cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caros)
Chi-cuadrado de Pearson	9,580 <sup>a</sup>	4	,048
Razón de verosimilitud	13,003	4	,011
Asociación lineal por lineal	,148	1	,701
N de casos válidos	20		

**Fuente: Información Obtenida de la hoja censal**

Según la tabla 4, el resultado de la prueba de hipótesis presenta un P-Value igual a 0.048 indicando que existe una significancia positiva.

## 1.2. Objetivo específico N°1:

Describir el proceso de integrar personas de una entidad pública en el área de gestión de recursos humanos, Cajamarca 2017.

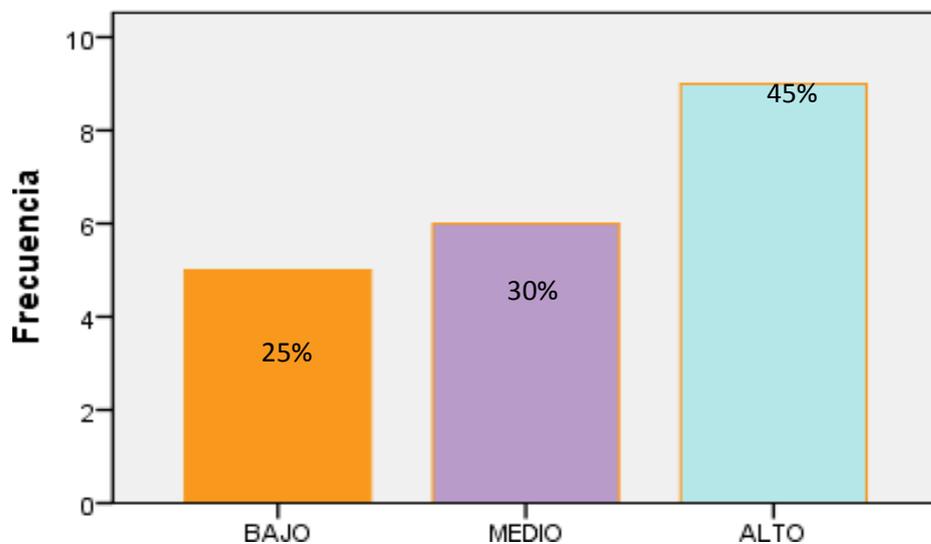
Tabla 5:  
Descripción del proceso de integrar personas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	5	25,0	25,0	25,0
	MEDIO	6	30,0	30,0	55,0
	ALTO	9	45,0	45,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Información Obtenida de la hoja censal

Figura 2:

Descripción del Proceso de Integrar Personas



Fuente:

Información Obtenida de la hoja censal

Tanto la figura 2 como la tabla 5 muestran los resultados a cerca del proceso de integrar personas, en el cual se aprecia que del 100% de encuestados el 25% indica tener un nivel bajo, por su parte el 30% se ubica en el nivel medio, mientras que el 45% está

en un nivel alto. Esto debido a que en la entidad se realiza un reclutamiento a través de una convocatoria en su página web, luego una selección a través de entrevistas para la búsqueda de sus nuevos colaboradores y finalmente se les da una inducción. Es por ello que en la entidad aún no se tiene un proceso de integrar personas al 100%.

### 1.3. Objetivo Especifico N.º 2:

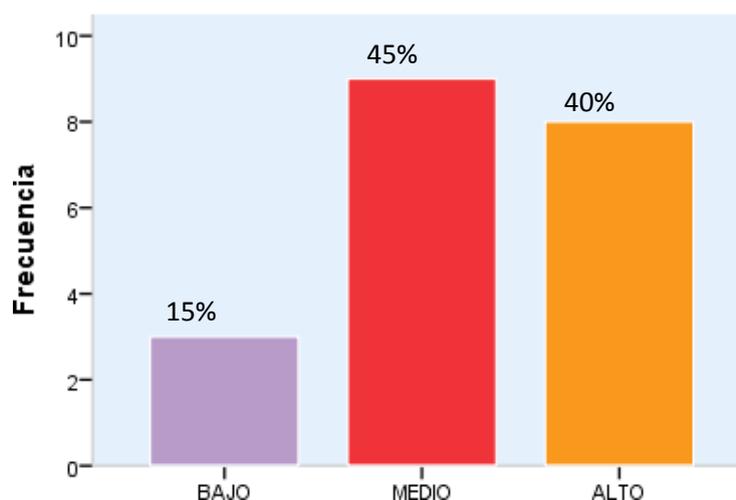
Analizar el desempeño laboral de una entidad pública en el área de gestión de recursos humanos, Cajamarca 2017.

Tabla 6:  
Análisis del desempeño laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	3	15,0	15,0	15,0
	MEDIO	9	45,0	45,0	60,0
	ALTO	8	40,0	40,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Información Obtenida de la hoja censal

Figura 3:  
Análisis del Desempeño Laboral



Fuente: Información Obtenida de la hoja censal

Tanto la figura 3 como la tabla 6, muestra los resultados a cerca del Desempeño Laboral, en el cual se aprecia que del 100% de encuestados el 15% indica tener un nivel bajo, por su parte el 45% se ubica en el nivel medio, mientras que el 40% está en un nivel alto. Esto debido a que en la entidad pública existe un desempeño laboral medio, puesto que hay deficiencias en la toma de decisiones, comunicación, trabajo en equipo, aceptación al cambio y desenvolvimiento en el trabajo.

#### 1.4. Objetivo específico N°3:

Identificar la relación entre las dimensiones del proceso de integrar personas con el desempeño laboral de una entidad pública en el área de gestión de recursos humanos, Cajamarca 2017.

Tabla 7:  
Relación de Reclutamiento – desempeño laboral

		Correlaciones	
		RECLUTAMIENTO	DESEMPEÑO LABORAL
RECLUTAMIENTO	Correlación de Pearson	1	,695**
	Sig. (bilateral)		,001
	N	20	20
DESEMPEÑO LABORAL	Correlación de Pearson	,695**	1
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	20	20
Chi-cuadrado de Pearson		15,515 <sup>a</sup>	4
			,004

**Fuente: Información Obtenida de la hoja censal**

Según los resultados obtenidos de la tabla 7, podemos observar que la relación que existe entre la dimensión reclutamiento y el desempeño laboral es directa, puesto que Pearson es 0,695 y un grado de significancia de 0,004; es decir que en la entidad pública se identifica que el reclutamiento se está llevando bien, pero aún se debería mejorar este

proceso para lograr un alto desempeño tanto en el área de gestión de recursos humanos como en la entidad.

Tabla 8:  
Relación selección – desempeño laboral

		Correlaciones	
		SELECCIO N	DESEMPEÑO LABORAL
SELECCIO N	Correlación de Pearson	1	,673**
	Sig. (bilateral)		,001
	N	20	20
DESEMPEÑO LABORAL	Correlación de Pearson	,673**	1
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	20	20
Chi-cuadrado de Pearson		10,026 <sup>a</sup>	2
			,007

**Fuente: Información Obtenida de la hoja censal**

Según los resultados obtenidos en la tabla 8, podemos observar que la relación que existe entre la dimensión selección y el desempeño laboral, es directa, puesto que Pearson es 0,673 y es significativa con un 0,007, es decir en la entidad se verificó que el desempeño y selección varían de forma conjunta.

Tabla 9:  
Relación Orientación- desempeño laboral.

<b>Correlaciones</b>			
		ORIENTACION	DESEMPEÑO LABORAL
		N	LABORAL
ORIENTACION	Correlación de Pearson	1	,631**
	Sig. (bilateral)		,003
	N	20	20
DESEMPEÑO LABORAL	Correlación de Pearson	,631**	1
	Sig. (bilateral)	,003	
	N	20	20
Chi-cuadrado de Pearson		8,493 <sup>a</sup>	,075

**Fuente: Información Obtenida de la hoja censal**

Según los resultados obtenidos en la tabla 9, podemos observar que la relación que existe entre el desempeño laboral y la dimensión orientación, es directa poco significativa, puesto que tiene un Pearson de 0,631 y un grado de significancia de 0,075, es decir que la entidad pública existe insuficiencia en la inducción de una cultura organizacional en sus colaboradores, para poder lograr un desempeño alto con cumplimiento de objetivos.

#### 1.5. Objetivo específico N° 4:

Identificar la relación entre las dimensiones del desempeño laboral con el proceso de integrar personas de una entidad pública en el área de gestión de recursos humanos, Cajamarca 2017.

Tabla 10:  
Relación comunicación – Proceso de integrar personas

		<b>Correlaciones</b>	
		COMUNICACION	PROCESO DE INTEGRAR PERSONAS
COMUNICACION	Correlación de Pearson	1	,546*
	Sig. (bilateral)		,013
	N	20	20
PROCESO DE INTEGRAR PERSONAS	Correlación de Pearson	,546*	1
	Sig. (bilateral)	,013	
	N	20	20
Chi-cuadrado de Pearson		6,725 <sup>a</sup>	4
			,151

**Fuente: Información Obtenida de la hoja censal**

Según los resultados obtenidos en la tabla 10, podemos observar que la relación que existe entre la dimensión comunicación y el proceso de integrar personas, es directa poco significativa, puesto que Pearson es 0,546 y cuenta con un grado de significancia de 0,151; esto indica que en la entidad pública la comunicación tiene barreras entre los colaboradores, ya que el canal de comunicación de las labores que se realiza muchas veces no es el adecuado, esto es consecuencia de una integración débil.

Tabla 11:  
Relación Toma de decisiones – Proceso de integrar personas

		<b>Correlaciones</b>	
		TOMA DE DECISIONES	PROCESO DE INTEGRAR PERSONAS
TOMA DE DECISIONES	Correlación de Pearson	1	,709**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	20	20
PROCESO DE INTEGRAR PERSONAS	Correlación de Pearson	,709**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	20	20
Chi-cuadrado de Pearson		13,506 <sup>a</sup>	4 ,009

**Fuente: Información Obtenida de la hoja censal**

Según los resultados obtenidos en la tabla 11, podemos observar que la relación que existe entre la dimensión toma de decisiones y proceso de integrar personas, es directa significativa, puesto Pearson es 0,709 y un grado de significancia de 0,009; es decir en la entidad pública aún le falta asumir un modelo racional para la toma de decisiones, ya que su integración es un poco deficiente.

Tabla 12:  
Relación Aceptación al cambio – Proceso de integrar personas

		<b>Correlaciones</b>	
		ACEPTACION AL CAMBIO	PROCESO DE INTEGRAR PERSONAS
ACEPTACION AL CAMBIO	Correlación de Pearson	1	,572**
	Sig. (bilateral)		,008
	N	20	20
PROCESO DE INTEGRAR PERSONAS	Correlación de Pearson	,572**	1
	Sig. (bilateral)	,008	
	N	20	20
Chi-cuadrado de Pearson		13,212 <sup>a</sup>	4 ,010

**Fuente: Información Obtenida de la hoja censal**

Según los resultados obtenidos en la tabla 12, podemos observar que la relación que existe entre la dimensión aceptación al cambio y el proceso de integrar personas, es directa significativa, puesto que Pearson es 0,572 y un grado de significancia de 0,010, es decir en la entidad la mayoría de sus colaboradores aceptan el cambio de la mejor manera, conllevando así a una integración positiva.

Tabla 13:  
Relación de Trabajo en equipo – Proceso de integrar personas

<b>Correlaciones</b>			
		TRABAJO EN EQUIPO	INTEGRAR PERSONAS
TRABAJO EN EQUIPO	Correlación de Pearson	1	,704**
	Sig. (bilateral)		,001
	N	20	20
PROCESO DE INTEGRAR PERSONAS	Correlación de Pearson	,704**	1
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	20	20
Chi-cuadrado de Pearson		16,324 <sup>a</sup>	4
			,003

**Fuente: Información Obtenida de la hoja censal**

Según los resultados obtenidos en la tabla 13, podemos observar que la relación que existe entre la dimensión trabajo en equipo y el proceso de integrar personas, es significativa directa, puesto que Pearson es 0,704 y cuenta con un grado de significancia de 0,003, es decir la entidad ha logrado que sus colaboradores formen unos equipos de trabajo de acuerdo a las habilidades de cada uno, las cuales fueron descubiertas en el proceso de reclutamiento y selección.

Tabla 14:  
Relación Desarrollo en el trabajo – Proceso de integrar personas

		<b>Correlaciones</b>	
		DESENVOLVI MIENTO EN EL TRABAJO	PROCESO DE INTEGRAR PERSONAS
DESENVOLVIM IENTO EN EL TRABAJO	Correlación de Pearson	1	,704**
	Sig. (bilateral)		,001
	N	20	20
PROCESO DE INTEGRAR PERSONAS	Correlación de Pearson	,704**	1
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	20	20
Chi-cuadrado de Pearson		16,324 <sup>a</sup>	4
			,003

**Fuente: Información Obtenida de la hoja censal**

Según los resultados obtenidos en la tabla 14, podemos observar que la relación que existe entre la dimensión desarrollo en el trabajo y proceso de integrar personas, es significativa directa, puesto que Pearson es 0,704 y tiene un grado de significancia de 0,003; es decir que en la entidad pública se logra un desenvolvimiento adecuado gracias a que muchos de sus colaboradores administran adecuadamente sus actividades dentro de la entidad, para ello se tuvo una integración que ayudó en el desarrollo de dichas actividades.

## CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

### 4.1. Discusión

Basado en las teorías que fundamentan el Proceso de Integrar Personas y el desempeño laboral, se realizó la discusión a lo planteado en la presente investigación.

El presente estudio tiene como objetivo general determinar el nivel de relación existente entre proceso de integrar personas y el desempeño laboral de una entidad pública en el área de gestión de recursos humano, Cajamarca 2017. Asimismo de acuerdo con los resultados obtenidos mediante el uso de la prueba de Pearson, se encontró que el proceso de integrar personas se encuentra relacionado con el desempeño laboral ( $r=0.88$ ), siendo el valor de significancia  $p=0,048$  (cumple que  $p<0.05$ ), resultado que nos indica que existe relación significativa entre las variables estudiadas. En consecuencia, se acepta la hipótesis, afirmándose que existe una relación significativa entre ambas variables, se observa que el proceso de integrar personas se percibe un nivel alto en un 45% y el desempeño laboral en un 40%. De lo cual se deduce que ambas variables están asociadas y que varían en forma conjunta, tal como lo expresa Chiavenato (2009) al considerar que la gestión del talento humano permitirá el desempeño eficaz para alcanzar los objetivos organizacionales como individuos, así también se coincide con Koontz & Weihrich (2004) que una empresa considera a sus colaboradores como el activo más importante para lograr la eficacia esperada.

Objetivo Especifico N°1: Describir el proceso de integrar Personas de una entidad pública en el área de gestión de recursos humanos, Cajamarca 2017. De acuerdo con los resultados de la tabla 5 (descripción del proceso de integrar personas), se encontró que el grupo encuestado presenta un nivel alto de un 40% para dicho objetivo específico, además de ello se encuentra que sus dimensiones reclutamiento, selección y orientación son de suma importancia para poder tener un personal integrado, ya que así lo demuestran los resultados, rechazándose la hipótesis específica 1, puesto que el proceso no está ejecutado al 100%. Estos resultados se asemejan al estudio realizados por Wug (2006) dice que las actividades que se realizan en un Departamento de Recursos Humanos son las acciones claves que permiten proporcionar y mantener una fuerza laboral adecuada a la organización. Cuando una

organización empieza a crecer, es necesario elaborar alguna estrategia que logre prever las necesidades futuras de personal. Se recomienda iniciar con la planeación del recurso humano necesario, y luego se procede al reclutamiento, que tiene como objetivo obtener un número suficiente de candidatos para cubrir vacantes. Ese grupo de solicitantes se estudia para proceder a la selección de las personas que reúnan los requisitos para ser contratadas. Es frecuente encontrar que el nuevo empleado desconoce aspectos y funciones básicas del puesto y la organización, por tal razón se utiliza la inducción y orientación, así los describe el autor al proceso de integrar personas. De igual manera con la investigación del autor Inca (2015) Su objetivo fue determinar la relación que existe entre la integración del personal y el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas. Dados los resultados, afirmamos que existe una relación positiva alta (0,819) entre las variables integración del personal y el desempeño laboral. Así mismo, se puede afirmar, que existe una correlación positiva alta entre la integración del personal y el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad provincial de Andahuaylas, 2015. Demostrando así que, si se desarrollará una buena integración del personal, se apreciaría un buen desempeño laboral del trabajador. La capacitación de personal y la calidad del trabajo en la municipalidad provincial de Andahuaylas, nos permite demostrar a través del coeficiente de Spearman, quien arrojó un valor de 0.756, lo que indica que existe una correlación positiva alta, entre capacitación de personal y la calidad del trabajo. Las correlaciones de las variables y dimensiones muestran una correlación significativa y positiva que coinciden con las dos variables de integración del personal y desempeño laboral. Se puede establecer que de acuerdo a las estadísticas el personal gestor que labora en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, tienen una labor importante que realizar, en el sentido de reforzar la percepción de las medidas de gestión, para buscar acciones que mejoren el nivel de desempeño laboral. Estos resultados se deben a que la mayoría de colaboradores de una entidad pública de Cajamarca indican que tuvieron un reclutamiento y selección adecuada, pero con deficiencias en cuanto a orientación, ya que falta insertar a los colaboradores en una cultura organizacional. Todo lo encontrado es respaldado por Chiavenato (2018). Los procesos de integración se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos y comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de

mercado, reclutamiento y selección de personal, así como su integración a las tareas organizacionales. Los procesos de integración representan la puerta de entrada de las personas al sistema organizacional. Se trata de abastecer a la organización de los Talentos Humanos necesarios para su funcionamiento.

Objetivo Especifico N°2: Analizar el desempeño laboral de una entidad pública en el área de gestión de recursos humanos, Cajamarca 2017. De acuerdo a los resultados de la tabla 6 (análisis de desempeño laboral), se encontró que del grupo encuestado presenta un nivel alto de 40%, y resalta un nivel medio de 45%, lo que indica que sus dimensiones comunicación, toma de decisiones, aceptación al cambio, trabajo en equipo y desenvolvimiento influyen en el logro de metas y desarrollo del colaborador en la entidad pública, rechazando la hipótesis específica 2, ya que el desempeño laboral en la entidad no es el más adecuado. Éstos resultados se asemejan al estudio realizado por Zapana (2015). Dice que la comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones, adaptación al cambio, influyen significativamente en un alto desempeño laboral ya que consolida y fortalece la satisfacción del colaborador que es lo más importante en una empresa, es por ello que es necesario optar por un clima agradable de trabajo en el mejoramiento de dicho desempeño. Estos resultados se deben a que la mayoría de colaboradores de una entidad pública en el área de Gestión de Recursos Humanos, Cajamarca 2017, indican que su desempeño basado en las dimensiones de comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones, aceptación al cambio y desenvolvimiento en el trabajo, en su mayoría está conllevando a un nivel de desempeño medio. Todo lo encontrado es respaldado por el Sistema Único de Matrícula de la Universidad Mayor de San Marcos (2015). El término desempeño laboral relaciona lo que en realidad hace un colaborador en una empresa y su trabajo realizado en sus actividades laborales, sin embargo, son necesarios los aspectos que el individuo tiene tales como la eficiencia, calidad y productividad con la que desarrolla las mismas. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa. Así mismo con Manene (2019). Los criterios de desempeño están relacionados con las funciones principales del puesto y constituyen no sólo una lista de tareas, sino que describen lo que el empleado debe lograr en el desempeño de su puesto.

Objetivo específico N°3: Identificar la relación entre las dimensiones del proceso de integrar personas con el desempeño laboral de una entidad pública en el área de gestión de recursos humanos, Cajamarca 2017. De acuerdo a los resultados de las tablas 7, 8 y 9 se encontró que la relación que existe entre el desempeño laboral y las dimensiones reclutamiento, selección y orientación son directas, ya que se comprueba un Pearson 0,695; 0,673; 0,631 respectivamente, aceptándose la hipótesis específica 3. Estos resultados se asemejan a los estudios de Cancinos (2015) se estableció la relación que tiene el reclutamiento, la selección de personal y la orientación con el desempeño laboral, realizado en el Municipio de Guatemala. Concluyéndose que guardan relación estas variables, debido a que las incongruencias y potenciales halladas en el reclutamiento, la selección y la orientación se ven manifestadas en los niveles de desempeño, siendo necesario mejorar la información las responsabilidades del puesto y el perfil del candidato, analizar la personalidad del candidato para que éste pueda lograr un mejor desempeño. Así mismo todo lo encontrado es respaldado por Chiavenato (2004), plantea: El desempeño es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados. Además, Pérez (2015), dice que integrar, se refiere al proceso que sigue una empresa para que los nuevos empleados se integren de manera inmediata al nuevo puesto laboral, debe estar diseñado para ser una guía para el colaborador en su proceso de adaptación en la empresa en espera de que esto le permita sentirse en propiedad de su rol y actividades desde el primer día.

Objetivo específico N°4: Identificar la relación entre las dimensiones del desempeño laboral con el proceso de integrar personas de una entidad pública en el área de gestión de recursos humanos, Cajamarca 2017. De acuerdo a los resultados de las tablas 10,11,12,13,14, se encontró que la relación que existe entre dichas variables y las dimensiones, son directas, ya que en dichos resultados se comprueba que Pearson cumple con  $<0>1$ , así mismo se muestra que la dimensión comunicación es poco significativa ( $P=0,151$ ) con el proceso de integrar personas, aceptándose la hipótesis específica 4. Éstos resultados se asemejan a los estudios de, Oscco (2015) tuvieron como objetivo determinar la relación existente entre el proceso de integrar personas y el desempeño laboral del personal en la municipalidad distrital de Pachucha. Los

resultados obtenidos fueron que el 37.1% respondieron que sólo algunas veces se dan las capacitaciones a los trabajadores, el 17.1% mencionaron que si reciben siempre y en igual porcentaje a lo señalado mencionan que frecuentemente se da capacitación a los nuevos trabajadores. Además, los resultados de la evaluación de desempeño realizado a los trabajadores arrojaron, que el 34.3% de trabajadores se desempeña de forma regular (bueno), el 20% se desempeña de forma destacada, un 20% de forma escasa, y un 11.4% de los trabajadores no se desempeña adecuadamente. Concluyendo que el proceso de integrar personas se relaciona de forma positiva débil con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad distrital de Pacucha, de acuerdo al coeficiente de correlación de Spearman (0.552). El proceso de integrar personas se relaciona de forma positiva débil (0.417), coeficiente de correlación de Spearman con el desempeño laboral. Así mismo con los resultados de Quispe y Noriega (2016). Los resultados obtenidos evidencian que existe una relación directa, positiva- débil entre el Proceso de Integrar Personas con la Motivación Laboral de los colaboradores de la Municipalidad distrital de Jesús, Cajamarca-2016, ya que, el coeficiente de correlación  $R=$ Pearson es de 0.178. Dentro de la investigación también se encuentra plasmada una propuesta para el Proceso de Integrar Personas, la cual ayudará a la Municipalidad integrar al talento humano más idóneo para cada puesto laboral dentro de la institución. Todo lo encontrado es respaldado por, Palaci (2005) existen ciertos elementos que inciden en el desempeño laboral, que se relacionan y generan un bajo o alto desempeño laboral. Entre estos tenemos: a. Retribuciones monetarias y no monetarias; b. Satisfacción en relación con las tareas asignadas; c. Habilidades, aptitudes (competencias) para realizar las tareas asignadas; d. Capacitación y desarrollo constante de los empleados; e. Factores motivacionales y conductuales del individuo; f. Clima organizacional; g. Cultura organizacional; h. Expectativas del empleado. Así mismo con Robbins, Stephen y Coulter, (2013) definen que es un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En general a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual.

## 4.2 CONCLUSIONES

- ✓ Se concluyó que el proceso de integrar personas tiene relación directa significativa con el desempeño laboral de una entidad pública, en el área de gestión de recursos humanos, Cajamarca 2017, esto analizado y basándonos en el coeficiente de correlación de Pearson, para lo cual según los resultados se acepta la hipótesis. Es decir que estas dos variables se relacionan y varían de forma conjunta.
- ✓ Llegamos a la conclusión que, el proceso de integrar personas en la entidad pública no se está ejecutando de la mejor manera ya que falta desarrollar un plan de orientación, con llevando a tener un desempeño bajo.
- ✓ Concluimos que, con respecto al desempeño laboral en la entidad pública no se está desarrollando bien, esto debido a que falta incluir métodos de retroalimentación en los colaboradores.
- ✓ Concluimos, según los resultados obtenidos, que la relación entre las dimensiones del proceso de integra personas y el desempeño laborales es directa, en cuanto a reclutamiento y selección, estas dos dimensiones son más significativas con el desempeño, mientras que existe una deficiencia en la dimensión orientación, ya que esta salió poco significativa según los estudios, es decir que en la entidad pública falta dirigir a sus colaboradores hacia una cultura organizacional que conlleve a un desempeño óptimo, dentro de la entidad y el área de gestión de recursos humanos.
- ✓ Concluimos que entre las dimensiones del desempeño laboral y el proceso de integrar personas existe una correlación directa, en cuanto a las dimensiones toma de decisiones, aceptación al cambio, trabajo en equipo y desenvolvimiento en el trabajo son más significativas con el proceso de integrar personas, por otro lado, la dimensión comunicación es no significativa esto debido a que existe una comunicación con barreras tales como el silencio, uso de lenguaje no apropiado.

### 4.3. RECOMENDACIONES

- ✓ Se recomienda a la entidad pública de Cajamarca, invertir tiempo en el momento donde realizan el proceso de integrar personas, puesto que este proceso mantiene una relación directa con el desempeño laboral y todo esto llevará a que sus colaboradores se desenvuelvan mejor en sus puestos de trabajo.
- ✓ Se recomienda a la entidad pública considerar al proceso de integrar personas ya que este supone más que la simple contratación de personas, incluye también que los colaboradores de nuevo ingreso se adapten fácilmente a la organización y empiecen a comprender y aceptar los valores y normas de la entidad; Para ello se debe implementar las siguientes técnicas: Asignación de salarios, asignación de funciones, determinación de salarios, calificación de méritos, incentivos, premios y control de asistencia.
- ✓ Se recomienda a la entidad pública tener en claro que el desempeño laboral es útil para la organización ya que de esto depende el cumplimiento de metas y objetivos. Es por eso que se debe aplicar métodos tales como: Método de la escala gráfica de calificaciones, método de clasificación alterna, método de comparación por pares y método de distribución forzada.
- ✓ También se recomienda a la entidad pública poner mayor énfasis en la orientación del personal puesto que al inducir y socializar se logra que las actitudes y capacidades del nuevo colaborador sean alineadas, y se logren los objetivos de la entidad. Para ello primero se debe familiarizar con la empresa y compañeros de trabajo, seguidamente dar a conocer su cultura, sus principales directivos, su historia, sus políticas y manuales que existen dentro de la empresa.
- ✓ Por último, se recomienda a la entidad pública poner mayor énfasis en la comunicación, puesto que es un elemento clave en la gestión de entidades; ya que una mala comunicación en el ámbito corporativo ocasiona un serio impacto en su cultura y por ende en su clima organizacional, afectando indicadores de excelencia como la productividad y la calidad. Para ello se debe desarrollar técnicas de retroalimentación tales como: Aclararles lo que deben hacer, decirles que tan bien está lo que están haciendo y como podrían mejorarlo.

## REFERENCIAS

- Alfaro.N, (2012). *Orientación del personal*. México.
- Atalaya.M, (2015). Recuperado de <https://www.michaelpage.es/advice/empresas/desarrollo-profesional/beneficios-de-la-orientaci%C3%B3n>.
- Arzate. A (2016). Recuperado de <http://www.ips.com.mx/blog/pros-y-contras-del-reclutamiento-de-personal-interno-y-externo>
- Benavides. O, (2016). *Modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para niveles directivo de la organización*, Scientia et technica ,Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/849/84920503051.pdf>.
- Bittel.P, (2000). *Evaluación de desempeño laboral*. Recuperado de <http://eval.desem.es/bitstream/=12>.
- Butteriss. M (2010). *Reinventando los recursos humanos: Cambiando los roles para crear organizaciones de alto rendimiento*. Madrid: Edipo.
- Blanco.J, (2017). Recuperado de <http://dspace.umh.es/bitstream/11000/3973/1/TFG%20Romero%20Delgado%20Jorge%20Juan.pdf>.
- Blasco. R, (2017). *Reclutamiento, selección de personal y las tecnologías de la información y de la comunicación*, Revista de Psicología del Trabajo y de las organizaciones, Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2313/231317999003.pdf>.
- Cancinos.B, (2015). Recuperado de [www.repositorioacademico.usmp.edu](http://www.repositorioacademico.usmp.edu).
- Carrasco.J, (2014). Recuperado de <https://revista.cemci.org/numero2/documentos/doc2.pdf>.
- Castellanos.M, (2012). *Administración de personal*. Editorial RED TERCER MILENIO S.C. Estado de México.
- Certo.S, (2014). Recuperado de <http://norkysusley.blogspot.es/>.
- Cejuro.M, (2017). Recuperado de <http://reclutamiento.m.es/>.
- Cisneros.P, (2003). *El proceso de cambio organizacional, cómo gestionarlo*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/el-proceso-de-cambio-organizacional-como-gestionarlo/>
- Chávez, (2014). *Técnicas de selección*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/>.
- Chiavenato.I, (2000). *Administración de recursos humanos*. Quinta Edición Santa Fe de Bogotá: Editorial McGraw-Hill.
- Chiavenato.I, (2003). *Administración en los nuevos tiempos*. Edit. McGraw Hill. Colombia
- Chiavenato.I, (2007). *Administración de recursos humanos*.

- Chiavenato. I, (2018). *Gestión del talento humano*, 4<sup>o</sup> edición.
- Dávila.M, (2016). Recuperado de <https://issuu.com/carlosernestofigueralosada/docs/revista>.
- Danae. T, (2013). *Desarrollo de los recursos humanos a nivel internacional*. Diario siglo XXI.
- Delgado.J, (2016). *Nuevas Tendencias en Reclutamiento y Selección de Personal*, Recuperado de <http://dspace.umh.es/bitstream/11000/3973/1/tfg%20romero%20delgado%20jorge%20juan.pdf>
- Desseler.G, (2018). *Administración de personal*.
- Fernández. A, (2016). Recuperado de <http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/7/personal3.pdf>.
- Garay.R, (2018). *Cultura Organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración*. Editorial invenio. Madrid.
- García.R, (2013). Recuperado de <https://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/>
- García.R ,(2018). *Reclutamiento de personal*, EcuRed Enciclopedia ,Recuperado de [cubanahttps://www.ecured.cu/Reclutamiento\\_de\\_personal#Reclutamiento\\_Interno](https://www.ecured.cu/Reclutamiento_de_personal#Reclutamiento_Interno).
- González. T & Rodríguez. A (2006) *Integración de Recursos Humanos*. Editorial del ICESA, México
- Hernández. R, (2014). *Metodología de la Investigación* ,6<sup>o</sup> Edición.
- Inca.R, (2015). Recuperado de <https://orientacion.universia.edu.pe/infodetail/orientacion>.
- Jaramillo.R, (2012). *Trabajo en Equipo*. EE. UU.
- Jundt.J, (2015). Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/567/56722230020.pdf>.
- Koontz, Weihrich & Cannice, (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- Llacuna.J, (2015). *La comunicación en las organizaciones*. España Editorial PRESS
- Leboyer.L, (2013). Recuperado de [http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/70385/secme21369\\_1.pdf?equenc=1&isAllowed=y](http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/70385/secme21369_1.pdf?equenc=1&isAllowed=y).
- Martínez.P, (2016). *Guía para la evaluación del desempeño laboral de los empleados de carrera o en período de prueba*, Colombia.
- Manene.M, (2019). *Evaluación del desempeño en las organizaciones*, Recuperado de <http://www.luismiguelmanene.com/2010/11/16/evaluacion-del-desempeno-en-las-organizaciones/>.

- Mondy. N, (2015). *Administración de Recursos Humanos*, Novena edición, Editorial Prentice Hall. México.
- Moreno.A,(2015). Recuperado de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/3610/tfg001082.pdf?sequence=1>.
- Muñoz.A,(2018).Recuperado de <https://www.monografias.com/trabajos76/integracion-personal/integracion-personal.shtml>.
- Nieves, (2013). *Desarrollo profesional y puesto de trabajo*. Observatorio Laboral Revista Venezolana.
- Ortega.A, (2013). *Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa*. España: McGraw-Hill/ Interamericana de España S.A.
- Oscó. A, (2015). Recuperado de <https://www.uandina.edu.pe>.
- Parra, (2000). *La Evaluación de desempeño y la gestión de RRHH. RHM grupo de comunicación*. Recuperado de <http://www.rrhhmagazine.com/articulos.asp?id=28>.
- Parrado.C,(2016).Recuperado de <http://www.crearfuturoglobal.com/tag/comunicacion-eficaz-definicion/>.
- Pérez. O, (2015). *5 Consejos para integrar a los nuevos colaboradores de tu empresa*. Recuperado de <https://blog.peoplenext.com.mx/5-consejos-para-integrar-a-los-nuevos-colaboradores-de-tu-empresa>.
- Puerto.K, (2011). *Desempeño Laboral*. Recuperado de <http://www.dlt/articulos.asp?id=2>.
- Reyes, (2000). *La historia del general*. Ed. Panorama, México. Revista EAN. Recuperado de <https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1647>.
- Robbins & Judge, (2017). *Comportamiento Organizacional*,17ª edición.
- Robbins, Stephen, & Coulter, (2013). *Administración. Un empresario Competitivo*. Pearson Educación, México.
- Rodríguez.R, (2018). *Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento*.
- Rodríguez & Jiménez, (2017). *Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento*. RevistaEAN. Recuperado de <https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1647>.
- Romero.F, (2016). Recuperado de <https://www.integracion.com/reclutamiento.empresa>.
- Rojas.P, (2014). *Reclutamiento y Selección*. Barcelona: Editorial UOC

- San Martín, (2015), Recuperado de [repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/1796/1/Re\\_economia](https://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/1796/1/Re_economia).
- Solano.A, (2016). *Toma de decisiones gerenciales*. Costa Rica.
- Santiz.I, (2013), Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/importancia-de-la-induccion-de-personal-en-las-empresas/>.
- Serra. D, (2014). *Métodos cuantitativos para la toma de decisiones*, Madrid.
- Stoner, (2013). *Administración*, editorial Prentice Hall.
- Teja.R, (2017). Recuperado de [http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/70385/secme-21369\\_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/70385/secme-21369_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Tejedor & García, (2010). *Evaluación del desempeño docente*. Revista Española de Pedagogía.
- Torado.R, (2014). *Desempeño laboral de hombres y mujeres*. Folleto CEM. Guatemala.
- Valderrama.G, (2015). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica*. Lima: Editorial San Marcos.
- Valencia.P, (2015), Recuperado de <https://www.gestion.com/integracion>.
- Vásquez.A, (2014). *Gestión de Talento Humano*. Editorial Overblog, Colombia Villa Stein.
- Villa.G, (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Venezuela.
- Werther.B, (2012) *Administración de Personal y Recursos Humanos*, Editorial Mc Graw Hill, cuarta Edición, México.
- Zapana.F y Cutisaca.A, (2015). Recuperado de [http://ri.lab.mx/bitstream/desempeno/20.500.11799/70385/mgre-21369\\_1.pdf?sequence=3](http://ri.lab.mx/bitstream/desempeno/20.500.11799/70385/mgre-21369_1.pdf?sequence=3).

## ANEXOS

### Anexo N.º 1: Hoja censal para medir el Proceso de Integrar Personas y el desempeño laboral

#### Hoja censal del Proceso de Integrar Personas

Buenos días, somos estudiantes de la Universidad Privada del Norte, a continuación, se le formulara algunas preguntas acerca del proceso de Integrar Personas, con el fin de evaluar el mismo.

Sexo  F  M

Años de servicio  0-3  3-5  5-Mas

Considere lo siguiente

- ✓ Totalmente en desacuerdo =1
- ✓ En desacuerdo=2
- ✓ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo=3
- ✓ De acuerdo=4
- ✓ Totalmente de acuerdo=5

Ítems	Cuestionario	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<b>Reclutamiento</b>						
1	Cree usted que el medio para informar sobre el reclutamiento fue el correcto.					
2	Cree Ud., que en la empresa había necesidad de cubrir una plaza para el área que postuló.					
3	El entrevistador fue empático (amable, cordial).					
4	Cree usted que el número de colaboradores está acorde a las operaciones de la empresa.					
<b>Selección</b>						
5	Cree Ud., que la empresa utilizó las técnicas adecuadas para recluir.					
6	La entrevista fue imparcial.					
7	Considera que la elección fue realizada de manera objetiva.					
8	Se publicaron el orden de mérito de los candidatos.					
9	Los tiempos que se realizaron para la aplicación de las técnicas de selección fueron los adecuados.					
10	La entrevista abarca aspectos personales sin incomodarlo.					
11	Se respeta el plazo para elección de los candidatos.					
<b>Orientación</b>						
12	La capacitación de inducción le proporcio la información necesaria para desarrollar sus funciones.					
13	cree usted, que la empresa realiza las capacitaciones necesarias para la realización de su trabajo.					
14	La empresa capacita frecuentemente a sus trabajadores.					
15	Le mostraron y explicaron detalladamente las políticas de la empresa.					

### Hoja Censal del Desempeño Laboral

Buenos días, somos estudiantes de la Universidad Privada del Norte, a continuación, se le formulara algunas preguntas acerca de cómo es el desempeño laboral, con el fin de analizar el mismo.

Considere lo siguiente

- ✓ Totalmente en desacuerdo =1
- ✓ En desacuerdo=2
- ✓ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo=3
- ✓ De acuerdo=4
- ✓ Totalmente de acuerdo=5

Ítems	Cuestionario	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<b>Comunicación</b>						
1	La comunicación verbal entre colaborador y jefe es fluida.					
2	La comunicación verbal entre colaboradores es clara.					
3	Cree usted que la comunicación gestual es más importante que la verbal.					
<b>Toma de Decisiones</b>						
4	Cree que las decisiones tomadas en su área de trabajo son las correctas.					
5	Ante cualquier situación laboral se me es fácil tomar una decisión.					
6	Sus objetivos laborales son coherentes con su toma de decisiones.					
<b>Aceptación al Cambio</b>						
7	Le es fácil adaptarse a una nueva tarea.					
8	Los cambios siempre son buenos para la mejora continua.					
9	Le es fácil rotar de área.					
<b>Trabajo en Equipo</b>						
10	Usted cree que sus opiniones son tomadas en cuenta.					
11	Puede trabajar fácilmente con gente de diferentes personalidades.					
12	El trabajo en equipo es un valor que se comparte en la empresa.					
<b>Desenvolvimiento en el Trabajo</b>						
13	Cree usted, que la empresa se preocupa porque usted realice bien su trabajo.					
14	Cuenta con los materiales necesarios para realizar bien su trabajo.					
15	su desenvolvimiento en el trabajo es el óptimo					

*Gracias por su tiempo*

Nombre de la Institución:  
Entidad Pública

Anexo N°2: Validación del Instrumento

**FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO**

**I REFERENCIA**

- 1.1. Experto: Juan Carlos Llaque Quiroz
- 1.2. Especialidad: Dirección y Gestión del Talento Humano
- 1.3. Cargo actual: Docente Tiempo Parcial UPNC
- 1.4. Grado académico: MBA (Magister en Administración de Negocios)
- 1.5. Institución: Universidad Privada del Norte.
- 1.6. Tipo de instrumento: Cuestionario
- 1.7. Lugar y fecha: Cajamarca, 04 de octubre de 2017

**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				
	<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>3</b>				
			<b>6</b>				

Coefficiente de valoración porcentual: c = 82%

**III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES**

.....

.....

.....

.....

.....

  
 .....  
**Firma y sello del Experto**

**FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO**

**I. REFERENCIA**

- 1.1. Experto: TERÁN ROMÍREZ, WALTER
- 1.2. Especialidad: ADMINISTRACIÓN - ECONOMISTA
- 1.3. Cargo actual: DOCENTE
- 1.4. Grado académico: DOCTOR
- 1.5. Institución: UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE
- 1.6. Tipo de instrumento: CUESTIONARIO - ESCALA LIKERT
- 1.7. Lugar y fecha: CAJAMARCA 27 DE SETIEMBRE DE 2017

**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:  $c = \frac{38}{50} \times 100 = 76\%$

**III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES**

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

.....  
 Firma y sello del Experto

**Anexo Nº3:**

### ANEXO 3: Estadísticos de Fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos <u>tipificados</u>	Nº de elementos
,934	,936	30

Con respecto a la fiabilidad del instrumento de medición, se aplicó una prueba de fiabilidad utilizándose la opinión de los expertos alcanzando un Nivel de Excelente Correlación de 93%.

### Anexo N°4: Estadísticos total-elemento

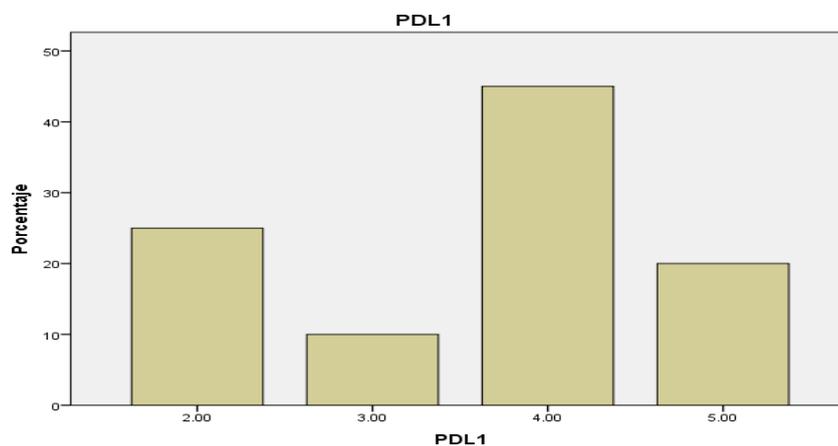
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
PREG1	55,3000	55,484	,378	,645	,869
PREG2	55,2500	53,039	,414	,766	,869
PREG3	55,2500	49,145	,662	,743	,855
PREG4	55,2000	52,905	,554	,871	,861
PREG5	55,3500	56,555	,268	,717	,874
PREG6	55,2000	54,274	,434	,894	,867
PREG7	55,3000	51,063	,581	,882	,860
PREG8	55,0000	53,684	,621	,810	,860
PREG9	55,3500	47,503	,719	,895	,852
PREG10	55,3500	58,029	,163	,877	,877
PREG11	55,2000	53,853	,678	,899	,859
PREG12	55,0500	51,313	,672	,810	,856
PREG13	55,2000	53,011	,499	,701	,864
PREG14	55,0500	52,576	,686	,906	,857
PREG15	55,0500	51,945	,527	,817	,863



## Anexo N°6: Resultados encuesta por pregunta.

### 1. ¿La comunicación verbal entre colaborador y jefe es fluida?

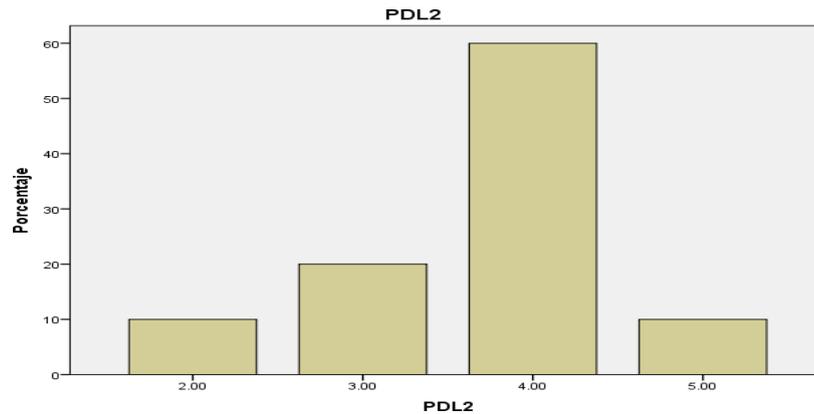
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	2,00	5	25,0	25,0
	3,00	2	10,0	35,0
Válidos	4,00	9	45,0	80,0
	5,00	4	20,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	



Se describe que del 100%, el 25% está en desacuerdo, el 10 % está ni de acuerdo ni desacuerdo, mientras que el 45% está de acuerdo y el 20% está totalmente de acuerdo con que la comunicación verbal entre colaboradores y jefes de una entidad pública en el área de gestión de recursos humanos en la ciudad de Cajamarca en el año 2017, es fluida.

### 2. ¿La comunicación verbal entre colaboradores es clara?

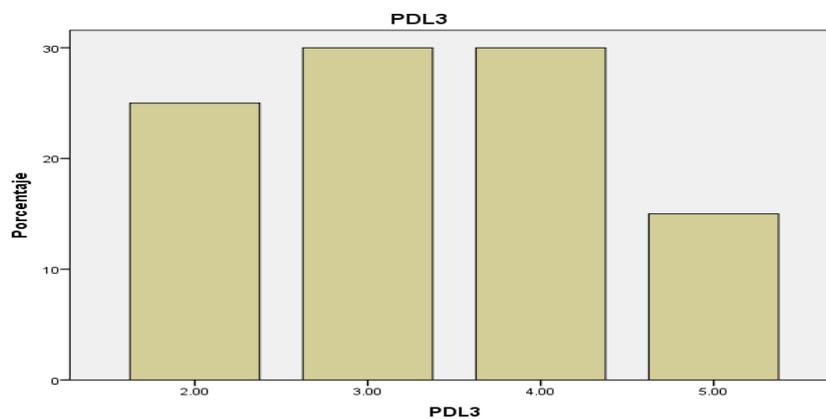
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	2,00	2	10,0	10,0
	3,00	4	20,0	30,0
	4,00	12	60,0	90,0
Válidos	5,00	2	10,0	100,0
			100,0	
Total	20		100,0	



Se muestra del 100%, el 10% está desacuerdo, mientras que el 20% están ni de acuerdo ni desacuerdo, y el 60% está de acuerdo y el 10% está totalmente de acuerdo de que la comunicación verbal entre colaboradores en una entidad pública en el área de gestión de recursos humanos en la ciudad de Cajamarca en el año 2017, es clara.

3. ¿Cree usted que la comunicación gestual es más importante que la verbal?

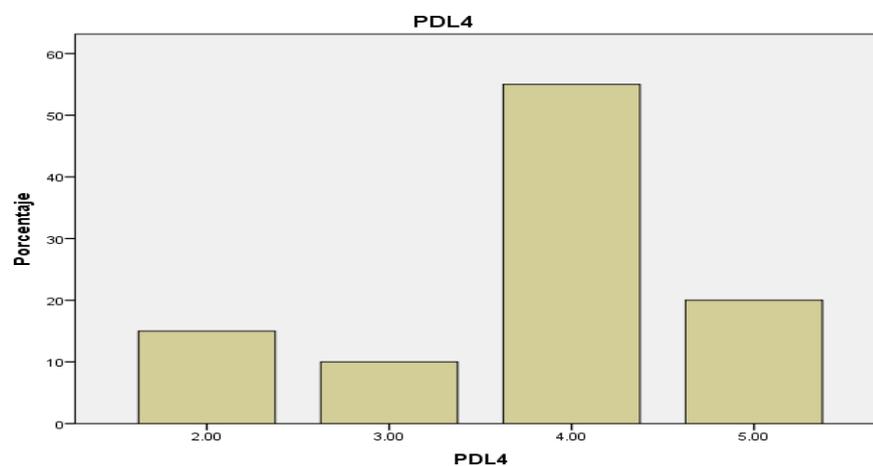
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2,00	5	25,0	25,0
	3,00	6	30,0	55,0
	4,00	6	30,0	85,0
	5,00	3	15,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0



Se muestra del 100%, el 25% está desacuerdo, mientras que el 30% están ni de acuerdo ni desacuerdo, y el 30% está de acuerdo y el 15% está totalmente de acuerdo de que la comunicación gestual es más importante que la verbal, en una entidad pública en el área de gestión de recursos humanos en la ciudad de Cajamarca en el año 2017.

4. ¿Cree que las decisiones tomadas en su área de trabajo son las correctas?

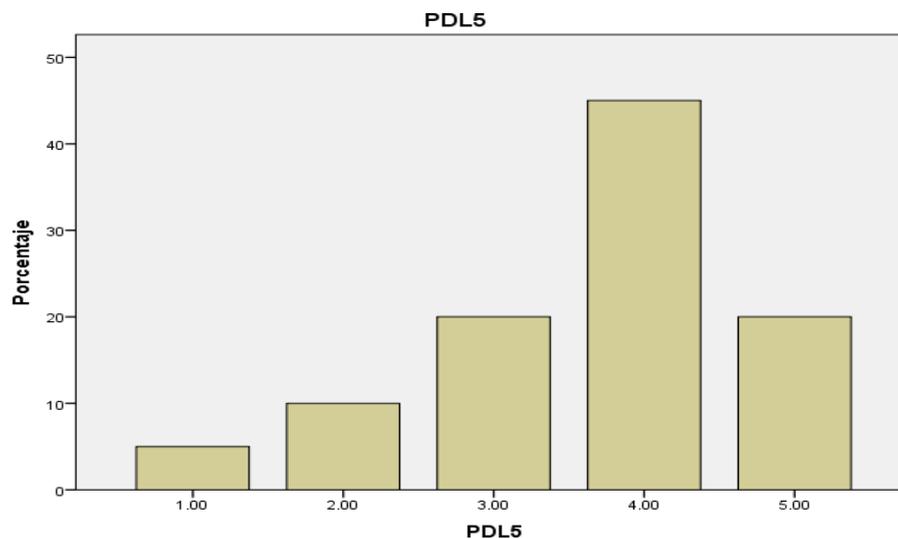
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	2,00	3	15,0	15,0
	3,00	2	10,0	25,0
Válidos	4,00	11	55,0	80,0
	5,00	4	20,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	



Se muestra del 100%, el 15% está desacuerdo, mientras que el 10% están ni de acuerdo ni desacuerdo, y el 55% está de acuerdo y el 20% está totalmente de acuerdo con las decisiones tomadas en su área de trabajo en una entidad pública en el área de gestión de recursos humanos en la ciudad de Cajamarca en el año 2017.

5. ¿Ante cualquier situación laboral se me es fácil tomar una decisión?

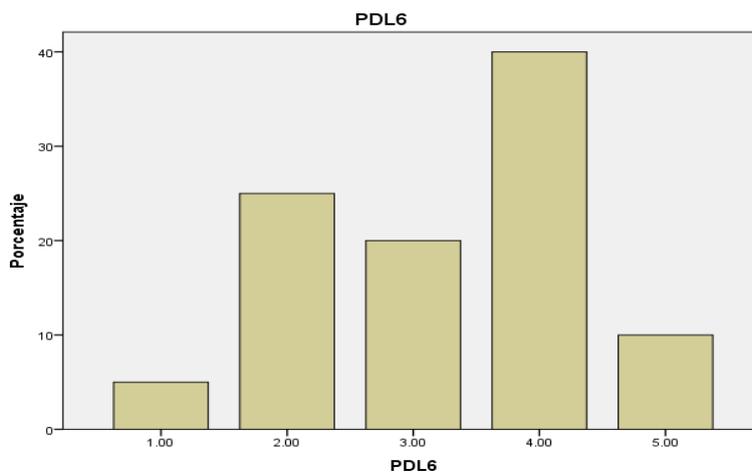
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	1,00	1	5,0	5,0
	2,00	2	10,0	15,0
	3,00	4	20,0	35,0
Válidos	4,00	9	45,0	80,0
	5,00	4	20,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	



Se muestra del 100%, el 5% está totalmente en desacuerdo, el 10% desacuerdo, mientras que el 20% están ni de acuerdo ni desacuerdo, y el 45% está de acuerdo y el 20% está totalmente de acuerdo con que se les es fácil tomar una decisión frente una situación, en una entidad pública en el área de gestión de recursos humanos en la ciudad de Cajamarca en el año 2017.

6. ¿Sus objetivos laborales son coherentes con su toma de decisiones?

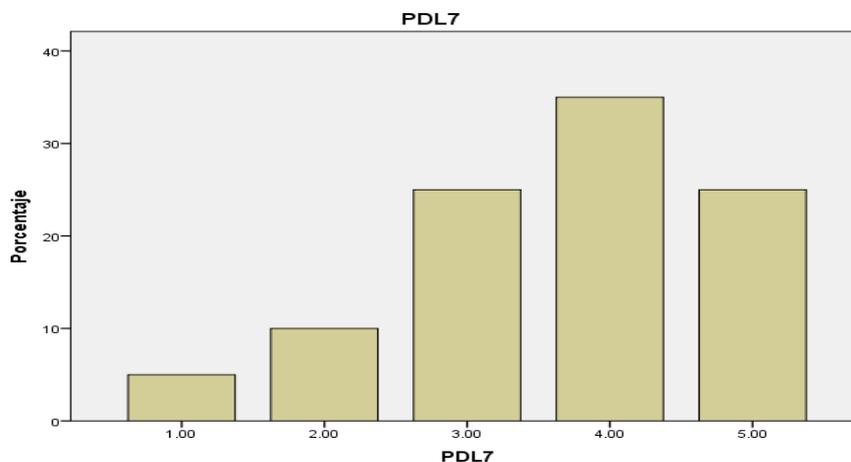
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	1	5,0	5,0
	2,00	5	25,0	30,0
	3,00	4	20,0	50,0
	4,00	8	40,0	90,0
	5,00	2	10,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	



Se muestra del 100%, el 5% está totalmente en desacuerdo, el 25% desacuerdo, mientras que el 20% están ni de acuerdo ni desacuerdo, y el 40% está de acuerdo y el 10% está totalmente de acuerdo con que sus objetivos laborales son coherentes con su toma de decisiones, en una entidad pública en el área de gestión de recursos humanos en la ciudad de Cajamarca en el año 2017.

7. ¿Le es fácil adaptarse a una nueva tarea?

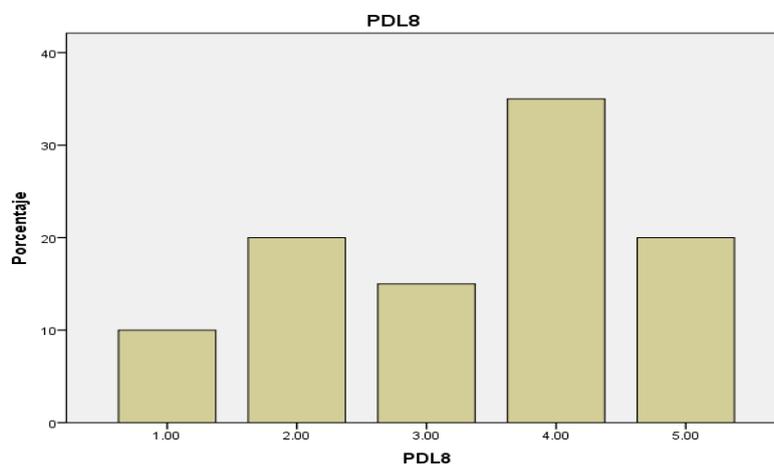
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	1	5,0	5,0
	2,00	2	10,0	15,0
	3,00	5	25,0	40,0
	4,00	7	35,0	75,0
	5,00	5	25,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0



Se muestra del 100%, el 5% está totalmente en desacuerdo, el 10% desacuerdo, mientras que el 25% están ni de acuerdo ni desacuerdo, y el 35% está de acuerdo y el 25% está totalmente de acuerdo con que se les es fácil adaptarse a una nueva tarea, en una entidad pública en el área de gestión de recursos humanos en la ciudad de Cajamarca en el año 2017.

8. ¿Los cambios siempre son buenos para la mejora continua?

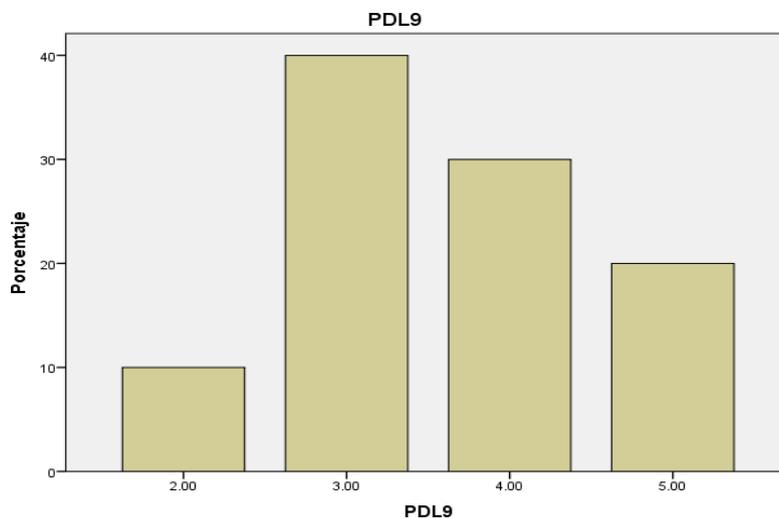
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	2	10,0	10,0
	2,00	4	20,0	30,0
	3,00	3	15,0	45,0
	4,00	7	35,0	80,0
	5,00	4	20,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0



Se muestra del 100%, el 10% está totalmente en desacuerdo, el 20% desacuerdo, mientras que el 15% están ni de acuerdo ni desacuerdo, y el 35% está de acuerdo y el 20% está totalmente de acuerdo con que los cambios siempre son buenos para la mejora continua, en una entidad pública en el área de gestión de recursos humanos en la ciudad de Cajamarca en el año 2017.

9. ¿Le es fácil rotar de área?

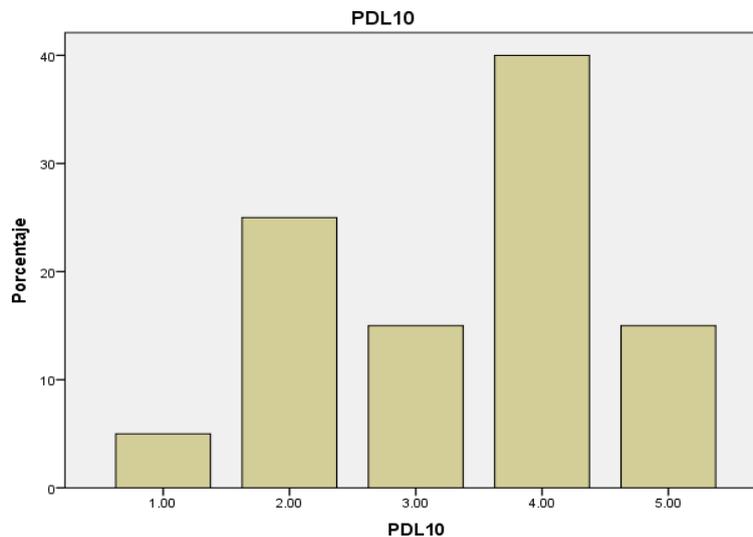
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2,00	2	10,0	10,0
	3,00	8	40,0	50,0
	4,00	6	30,0	80,0
	5,00	4	20,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0



Se muestra del 100%, el 10% desacuerdo, mientras que el 40% están ni de acuerdo ni desacuerdo, y el 30% está de acuerdo y el 20% está totalmente de acuerdo con les es fácil rotar de área, en una entidad pública en el área de gestión de recursos humanos en la ciudad de Cajamarca en el año 2017.

10. ¿Usted cree que sus opiniones son tomadas en cuenta?

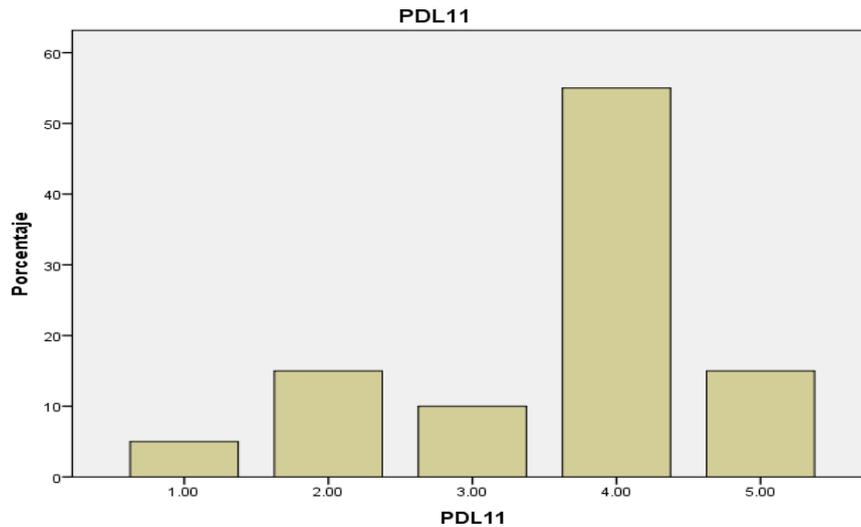
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	1	5,0	5,0
	2,00	5	25,0	30,0
	3,00	3	15,0	45,0
	4,00	8	40,0	85,0
	5,00	3	15,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0



Se muestra del 100%, el 5% está totalmente en desacuerdo, el 25% desacuerdo, mientras que el 15% están ni de acuerdo ni desacuerdo, y el 40% está de acuerdo y el 15% está totalmente de acuerdo con que sus opiniones son tomadas en cuenta, en una entidad pública en el área de gestión de recursos humanos en la ciudad de Cajamarca en el año 2017.

11. ¿Puede trabajar fácilmente con gente de diferentes personalidades?

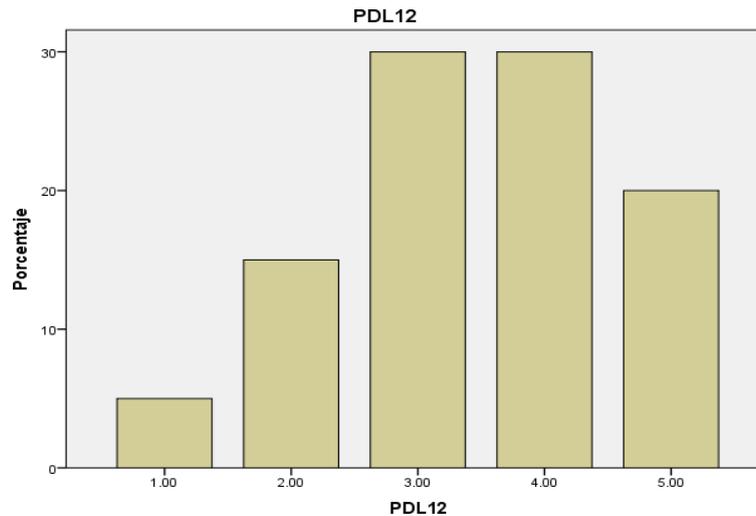
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	1	5,0	5,0
	2,00	3	15,0	20,0
	3,00	2	10,0	30,0
	4,00	11	55,0	85,0
	5,00	3	15,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	



El grafico muestra del 100%, el 5% está totalmente en desacuerdo, el 15% desacuerdo, mientras que el 10% están ni de acuerdo ni desacuerdo, y el 55% está de acuerdo y el 15% está totalmente de acuerdo con que pueden trabajar fácilmente con gente de diferentes personalidades, en una entidad pública en el área de gestión de recursos humanos en la ciudad de Cajamarca en el año 2017.

12. ¿El trabajo en equipo es un valor que se comparte en la empresa?

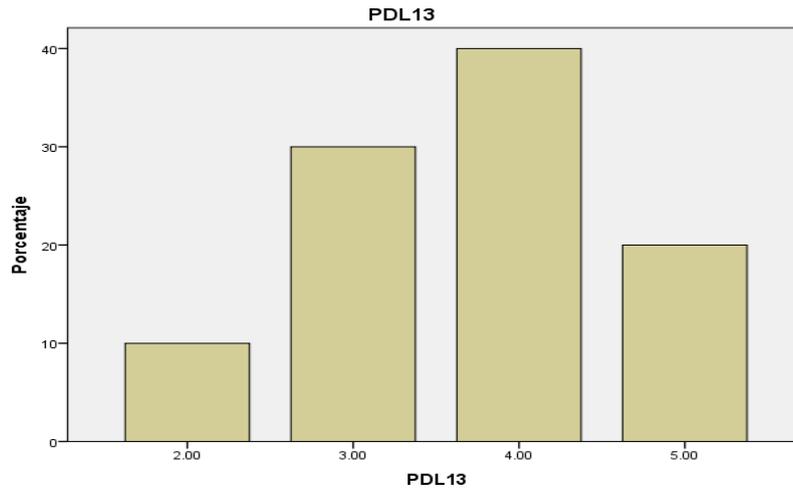
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	1	5,0	5,0
	2,00	3	15,0	20,0
	3,00	6	30,0	50,0
	4,00	6	30,0	80,0
	5,00	4	20,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	



El grafico muestra del 100%, el 5% está totalmente en desacuerdo, el 15% desacuerdo, mientras que el 30% están ni de acuerdo ni desacuerdo, y el 30% está de acuerdo y el 20% está totalmente de acuerdo con que el trabajo en equipo es un valor que se comparte en una entidad pública en el área de gestión de recursos humanos en la ciudad de Cajamarca en el año 2017.

13. ¿Cree usted, que la empresa se preocupa porque usted realice bien su trabajo?

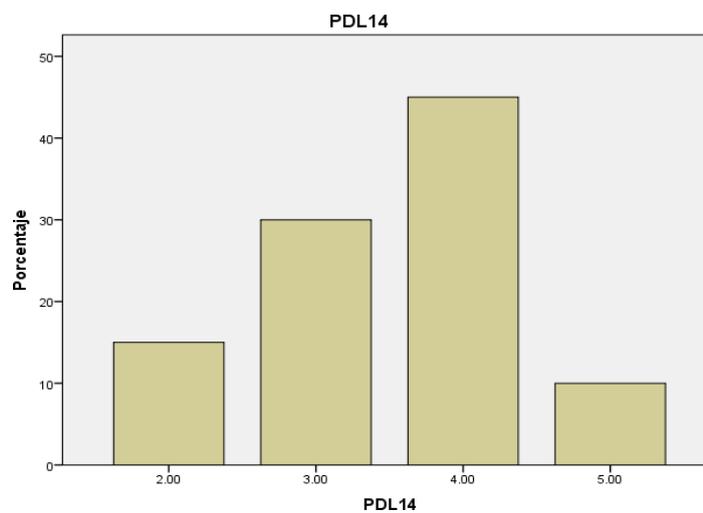
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2,00	2	10,0	10,0
	3,00	6	30,0	40,0
	4,00	8	40,0	80,0
	5,00	4	20,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0



El grafico muestra del 100%, el 10% desacuerdo, mientras que el 30% están ni de acuerdo ni desacuerdo, y el 40% está de acuerdo y el 20% está totalmente de acuerdo, cree usted, que la empresa se preocupa porque realicen bien su trabajo en una entidad pública en el área de gestión de recursos humanos en la ciudad de Cajamarca en el año 2017.

14. ¿Cuenta con los materiales necesarios para realizar bien su trabajo?

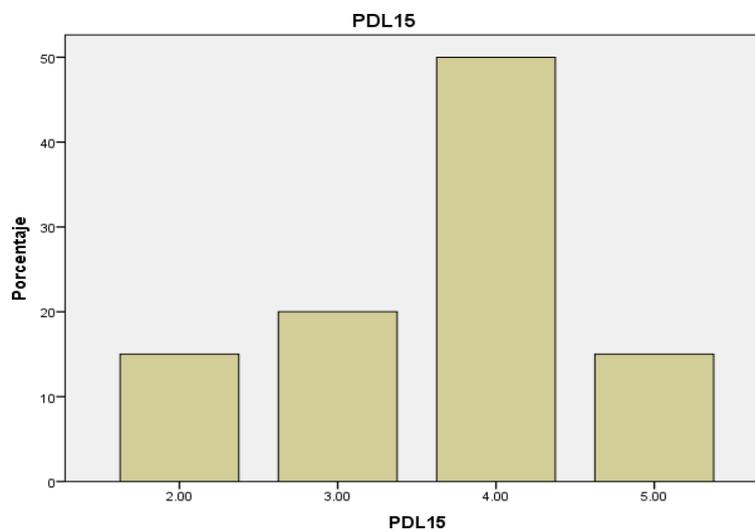
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2,00	3	15,0	15,0
	3,00	6	30,0	45,0
	4,00	9	45,0	90,0
	5,00	2	10,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	



El grafico muestra del 100%, el 15% desacuerdo, mientras que el 30% están ni de acuerdo ni desacuerdo, y el 45% está de acuerdo y el 10% está totalmente de acuerdo, en que cuenta con los materiales necesarios para realizar bien su trabajo, en una entidad pública en el área de gestión de recursos humanos en la ciudad de Cajamarca en el año 2017.

15. ¿su desenvolvimiento en el trabajo es el óptimo?

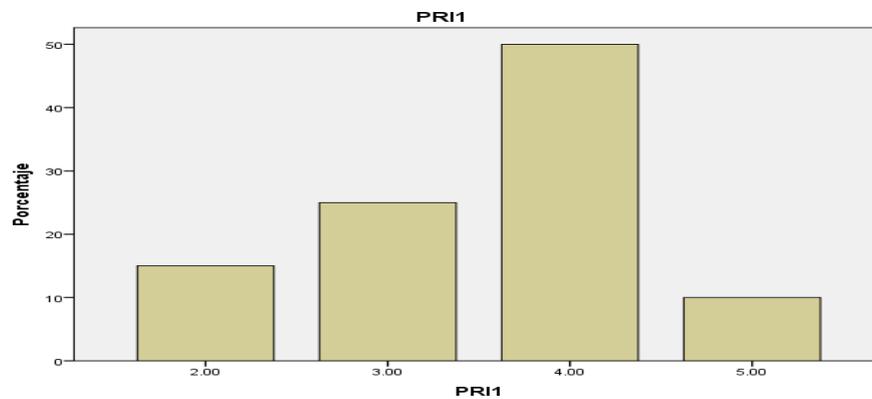
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	2,00	3	15,0	15,0
	3,00	4	20,0	35,0
Válidos	4,00	10	50,0	85,0
	5,00	3	15,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	



El grafico muestra del 100%, el 15% desacuerdo, mientras que el 20% están ni de acuerdo ni desacuerdo, y el 50% está de acuerdo y el 15% está totalmente de acuerdo, en que su desenvolvimiento en el trabajo es el óptimo en una entidad pública en el área de gestión de recursos humanos en la ciudad de Cajamarca en el año 2017.

1. ¿Cree usted que el medio para informar sobre el reclutamiento fue el correcto?

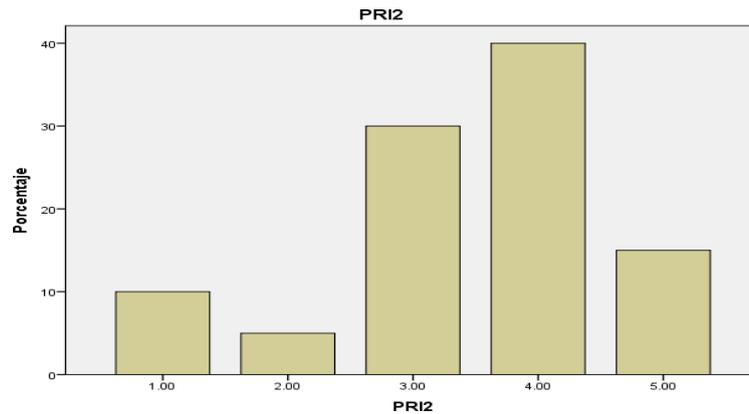
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2,00	3	15,0	15,0
	3,00	5	25,0	40,0
	4,00	10	50,0	90,0
	5,00	2	10,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0



El grafico muestra del 100%, el 15% desacuerdo, mientras que el 25% están ni de acuerdo ni desacuerdo, y el 50% está de acuerdo y el 10% está totalmente de acuerdo, creen que el medio para informar sobre el reclutamiento fue el correcto en una entidad pública en el área de gestión de recursos humanos en la ciudad de Cajamarca en el año 2017.

2. ¿Cree Ud., que en la empresa había necesidad de cubrir una plaza para el área que postuló?

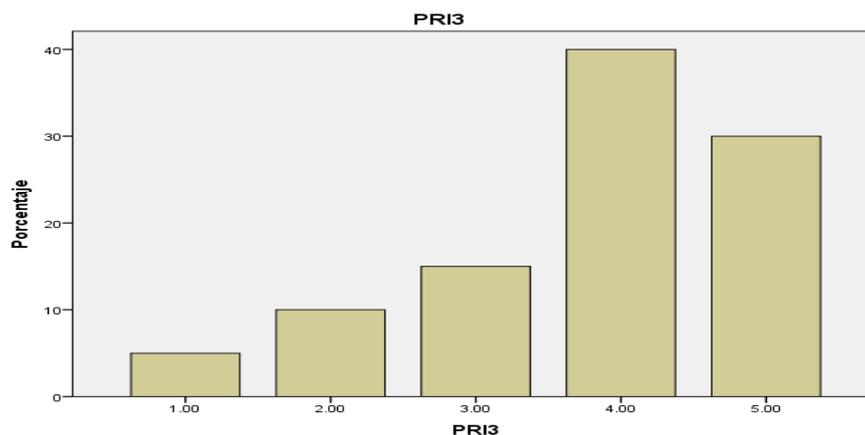
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	2	10,0	10,0
	2,00	1	5,0	15,0
	3,00	6	30,0	45,0
	4,00	8	40,0	85,0
	5,00	3	15,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0



El grafico muestra del 100%, el 10% está totalmente en desacuerdo, el 5% desacuerdo, mientras que el 30% están ni de acuerdo ni desacuerdo, y el 40% está de acuerdo y el 15% está totalmente de acuerdo, en que en la empresa había necesidad de cubrir una plaza para el área que postularon, en una entidad pública en el área de gestión de recursos humanos en la ciudad de Cajamarca en el año 2017.

2. ¿El entrevistador fue empático (amable, cordial)?

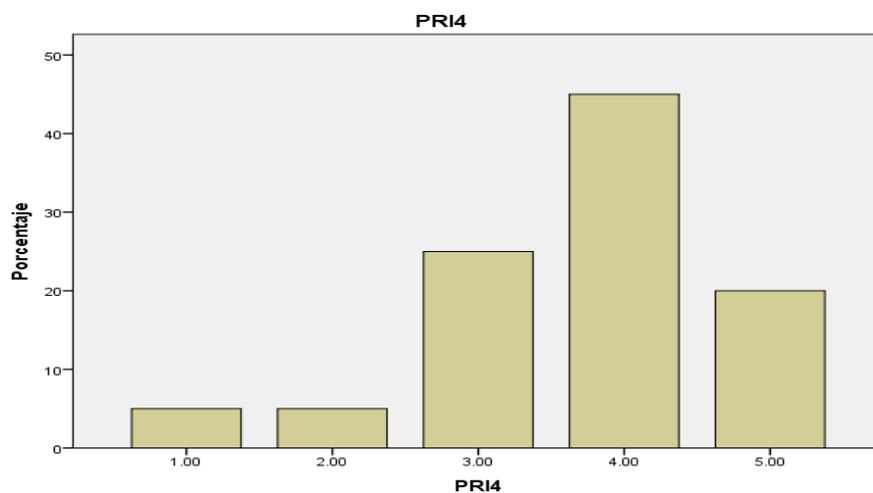
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	1	5,0	5,0
	2,00	2	10,0	15,0
	3,00	3	15,0	30,0
	4,00	8	40,0	70,0
	5,00	6	30,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0



El grafico muestra del 100%, el 5% está totalmente en desacuerdo, el 10% desacuerdo, mientras que el 15% están ni de acuerdo ni desacuerdo, y el 40% está de acuerdo y el 30% está totalmente de acuerdo, con que el entrevistador fue empático amable, cordial, en una entidad pública en el área de gestión de recursos humanos en la ciudad de Cajamarca en el año 2017.

4 ¿Cree usted que el número de colaboradores está acorde a las operaciones de la empresa?

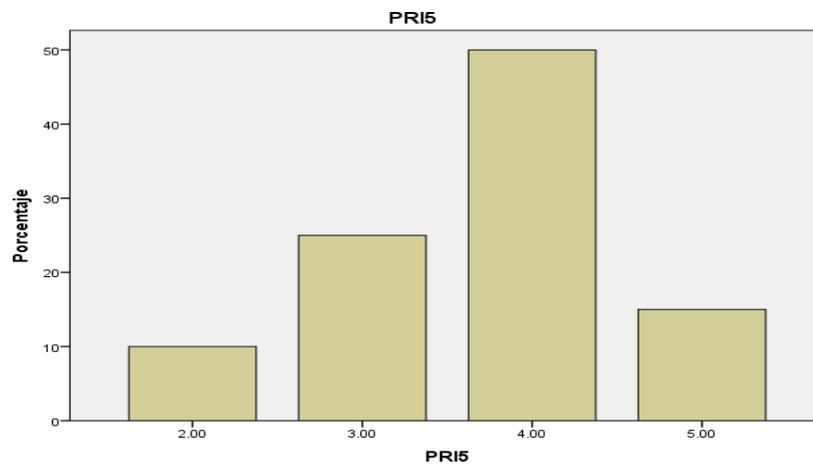
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	1	5,0	5,0
	2,00	1	5,0	10,0
	3,00	5	25,0	35,0
	4,00	9	45,0	80,0
	5,00	4	20,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	



El grafico muestra del 100%, el 5% está totalmente en desacuerdo, el 5% desacuerdo, mientras que el 25% están ni de acuerdo ni desacuerdo, y el 45% está de acuerdo y el 20% está totalmente de acuerdo, con que el número de colaboradores está acorde a las operaciones de una entidad pública en el área de gestión de recursos humanos en la ciudad de Cajamarca en el año 2017.

5. ¿Cree Ud., que la empresa utilizó las técnicas adecuadas para recluir?

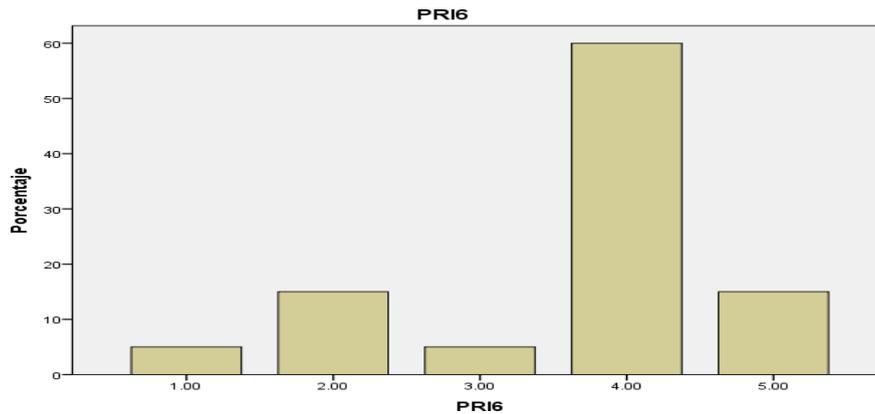
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2,00	2	10,0	10,0
	3,00	5	25,0	35,0
	4,00	10	50,0	85,0
	5,00	3	15,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0



El grafico muestra del 100%, el 10% desacuerdo, mientras que el 25% están ni de acuerdo ni desacuerdo, y el 50% está de acuerdo y el 15% está totalmente de acuerdo, con que la empresa utilizó las técnicas adecuadas para recluir en una entidad pública en el área de gestión de recursos humanos en la ciudad de Cajamarca en el año 2017.

6. ¿La entrevista fue imparcial?

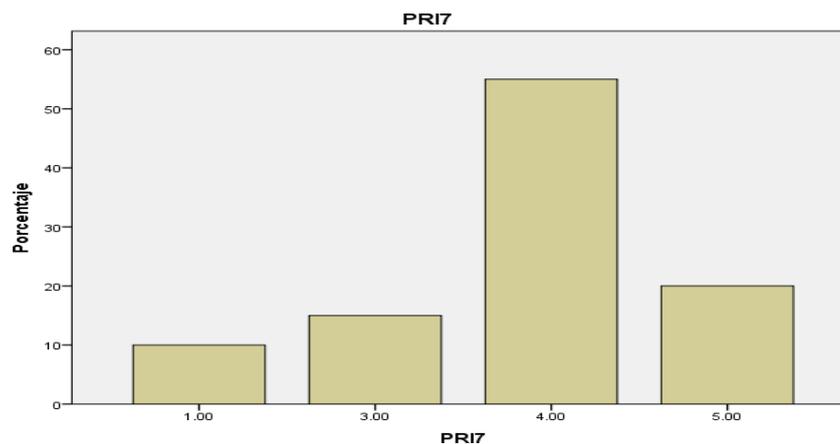
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	1	5,0	5,0
	2,00	3	15,0	20,0
	3,00	1	5,0	25,0
	4,00	12	60,0	85,0
	5,00	3	15,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0



El grafico muestra del 100%, el 5% está totalmente en desacuerdo, el 15% desacuerdo, mientras que el 5% están ni de acuerdo ni desacuerdo, y el 60% está de acuerdo y el 15% está totalmente de acuerdo, con que la entrevista fue imparcial en una entidad pública en el área de gestión de recursos humanos en la ciudad de Cajamarca en el año 2017.

7. ¿Considera que la elección fue realizada de manera objetiva?

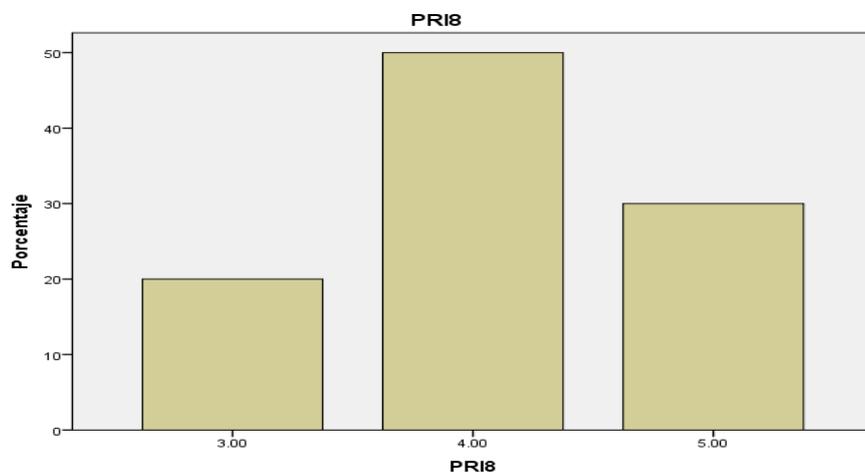
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	2	10,0	10,0
	3,00	3	15,0	25,0
	4,00	11	55,0	80,0
	5,00	4	20,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0



El grafico muestra del 100%, el 10% está totalmente en desacuerdo, mientras que el 15% están ni de acuerdo ni desacuerdo, y el 55% está de acuerdo y el 20% está totalmente de acuerdo, con que la elección fue realizada de manera objetiva en una entidad pública en el área de gestión de recursos humanos en la ciudad de Cajamarca en el año 2017.

8. ¿Se publicaron el orden de mérito de los candidatos?

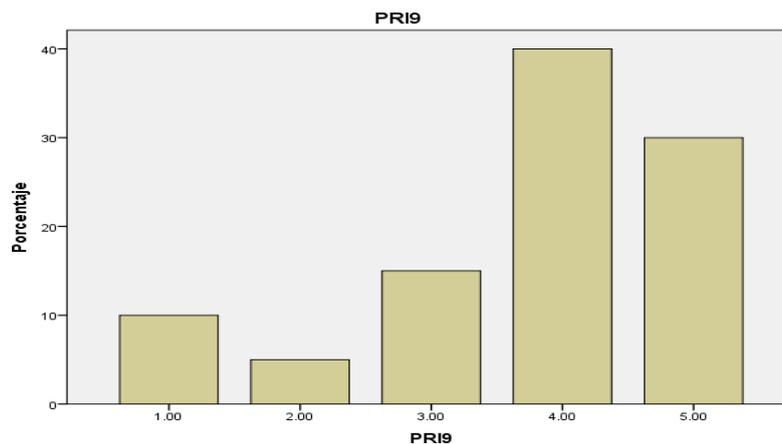
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3,00	4	20,0	20,0
	4,00	10	50,0	70,0
	5,00	6	30,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0



El grafico muestra del 100%, el 20% están ni de acuerdo ni desacuerdo, y el 50% está de acuerdo y el 30% está totalmente de acuerdo, en que se publicaron el orden de mérito de los candidatos en una entidad pública en el área de gestión de recursos humanos en la ciudad de Cajamarca en el año 2017.

9. ¿Los tiempos que se realizaron para la aplicación de las técnicas de selección fueron los adecuados?

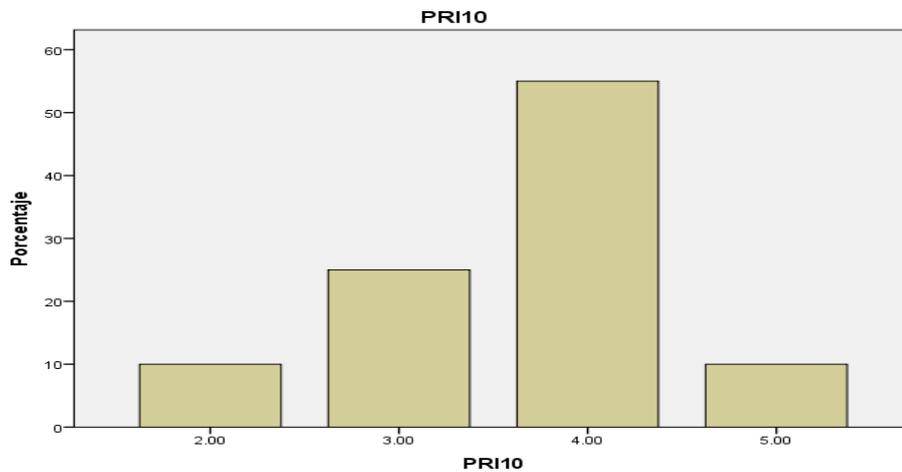
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	2	10,0	10,0
	2,00	1	5,0	15,0
	3,00	3	15,0	30,0
	4,00	8	40,0	70,0
	5,00	6	30,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0



El grafico muestra del 100%, el 10% está totalmente en desacuerdo, el 5% desacuerdo, mientras que el 15% están ni de acuerdo ni desacuerdo, y el 40% está de acuerdo y el 30% está totalmente de acuerdo, con que los tiempos que se realizaron para la aplicación de las técnicas de selección fueron los adecuados en una entidad pública en el área de gestión de recursos humanos en la ciudad de Cajamarca en el año 2017.

10. ¿La entrevista abarca aspectos personales sin incomodarlo?

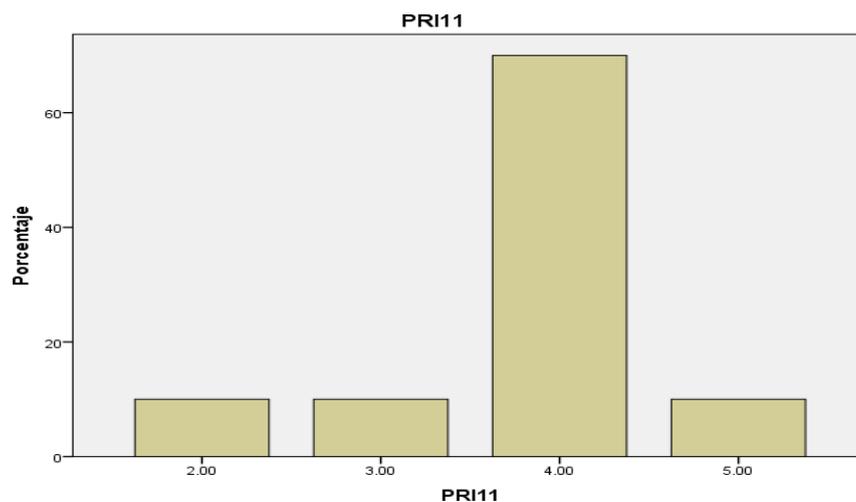
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2,00	2	10,0	10,0
	3,00	5	25,0	35,0
	4,00	11	55,0	90,0
	5,00	2	10,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0



El grafico muestra del 100%, el 10% desacuerdo, mientras que el 15% están ni de acuerdo ni desacuerdo, y el 55% está de acuerdo y el 10% está totalmente de acuerdo, en que la entrevista abarca aspectos personales sin incomodarlo, en una entidad pública en el área de gestión de recursos humanos en la ciudad de Cajamarca en el año 2017.

11. ¿Se respeta el plazo para elección de los candidatos?

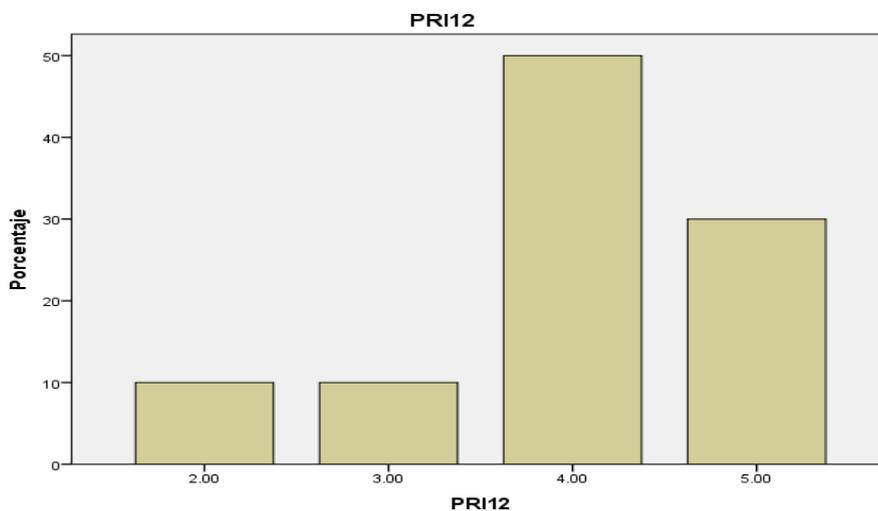
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2,00	2	10,0	10,0
	3,00	2	10,0	20,0
	4,00	14	70,0	90,0
	5,00	2	10,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0



El grafico muestra del 100%, el 10% desacuerdo, mientras que el 10% están ni de acuerdo ni desacuerdo, y el 70% está de acuerdo y el 10% está totalmente de acuerdo, en que se respeta el plazo para elección de los candidatos, en una entidad pública en el área de gestión de recursos humanos en la ciudad de Cajamarca en el año 2017.

12. ¿La capacitación de inducción le proporciono la información necesaria para desarrollar sus funciones?

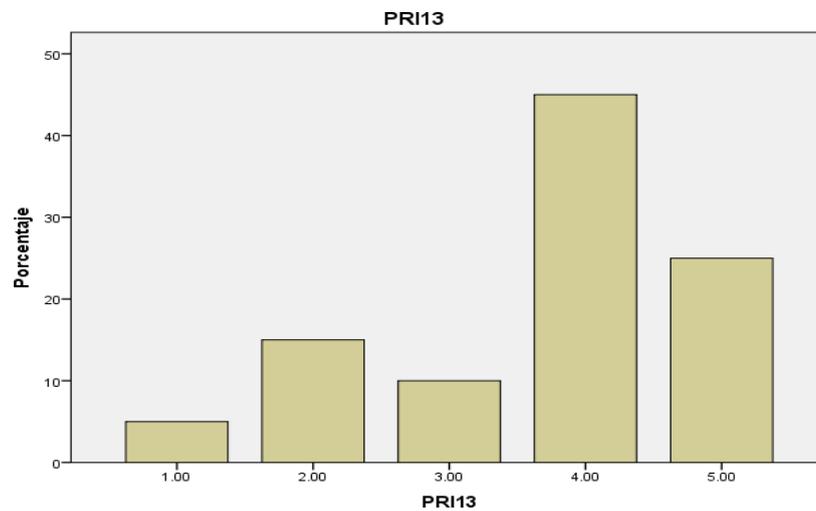
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	2,00	2	10,0	10,0
	3,00	2	10,0	20,0
Válidos	4,00	10	50,0	70,0
	5,00	6	30,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	



El grafico muestra del 100%, el 10% desacuerdo, mientras que el 10% están ni de acuerdo ni desacuerdo, y el 70% está de acuerdo y el 10% está totalmente de acuerdo, en que se respeta el plazo para elección de los candidatos, en una entidad pública en el área de gestión de recursos humanos en la ciudad de Cajamarca en el año 2017.

13. ¿cree usted, que la empresa realiza las capacitaciones necesarias para la realización de su trabajo?

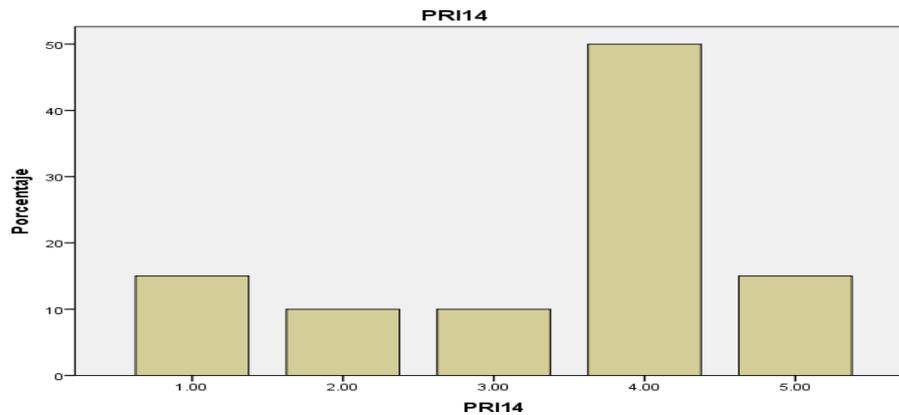
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	1	5,0	5,0
	2,00	3	15,0	20,0
	3,00	2	10,0	30,0
	4,00	9	45,0	75,0
	5,00	5	25,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	



El grafico muestra del 100%, el 5% está totalmente en desacuerdo, el 15% desacuerdo, mientras que el 10% están ni de acuerdo ni desacuerdo, y el 45% está de acuerdo y el 25% está totalmente de acuerdo, en que la empresa realiza las capacitaciones necesarias para la realización de su trabajo, en una entidad pública en el área de gestión de recursos humanos en la ciudad de Cajamarca en el año 2017.

14. ¿La empresa capacita frecuentemente a sus trabajadores?

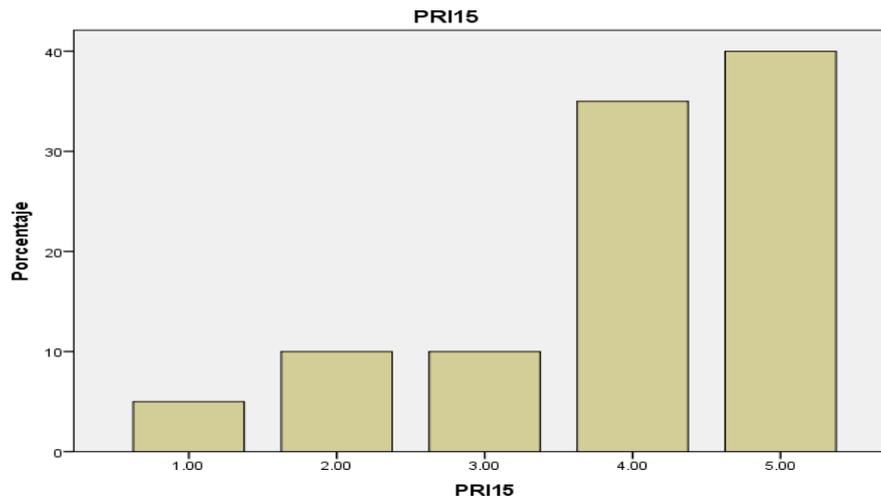
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	3	15,0	15,0
	2,00	2	10,0	25,0
	3,00	2	10,0	35,0
	4,00	10	50,0	85,0
	5,00	3	15,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	



El grafico muestra del 100%, el 15% está totalmente en desacuerdo, el 10% desacuerdo, mientras que el 10% están ni de acuerdo ni desacuerdo, y el 50% está de acuerdo y el 15% está totalmente de acuerdo, en que, en una entidad pública en el área de gestión de recursos humanos en la ciudad de Cajamarca en el año 2017, capacita frecuentemente a sus trabajadores.

15 ¿Le mostraron y explicaron detalladamente las políticas de la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	1	5,0	5,0
	2,00	2	10,0	15,0
	3,00	2	10,0	25,0
	4,00	7	35,0	60,0
	5,00	8	40,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	



El grafico muestra del 100%, el 5% está totalmente en desacuerdo, el 10% desacuerdo, mientras que el 10% están ni de acuerdo ni desacuerdo, y el 35% está de acuerdo y el 40% está totalmente de acuerdo, en que la entidad pública en el área de gestión de recursos humanos en la ciudad de Cajamarca en el año 2017, les mostraron y explicaron detalladamente las políticas de la empresa.

## Anexo N°7: Matriz de Consistencia

Título: Relación entre el proceso de Integrar Personas y el Desempeño Laboral en una entidad pública en el área de gestión de recursos humanos, Cajamarca 2017.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLE	METODOLOGIA
<b>PROBLEMA PRINCIPAL</b>	<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>HIPOTESIS GENERAL</b>	<b>Proceso de Integrar Personas Desempeño laboral.</b>	<b>TIPO DE INVESTIGACION</b> ✓ Básica correlacional
¿Cuál es la relación entre el proceso de Integrar Personas y el Desempeño Laboral en una entidad pública en el área de gestión de recursos humanos, Cajamarca 2017?	Determinar la relación entre el proceso de Integrar Personas y el Desempeño Laboral en una entidad pública en el área de gestión de recursos humanos, Cajamarca 2017	La relación entre el proceso de Integrar Personas el Desempeño Laboral en los colaboradores de una entidad pública en el área de gestión de recursos humanos Cajamarca 2017 es directa		<b>METODO</b> ✓ Deductivo- Inductivo
	<b>OBJETIVOS Específico</b>  Evaluar el proceso de Integrar Personas en una entidad pública en el área de gestión de recursos humanos, Cajamarca 2017.  Analizar el Desempeño Laboral en una entidad pública en el área de gestión de recursos humanos, Cajamarca 2017.			<b>DISEÑO DE INVESTIGACION</b> ✓ No experimental transversal
			<b>UNIDAD DE ANALISIS</b>  El colaborador de una entidad pública de Cajamarca, en el área de Gestión de Recursos Humanos, Cajamarca 2017	
			<b>POBLACION</b>  20 colaboradores de una entidad pública de Cajamarca, en el área de Gestión de Recursos Humanos, Cajamarca 2017.	
			<b>MUESTRA</b>  20 colaboradores de la entidad pública de Cajamarca, en el área de Gestión de Recursos Humanos, Cajamarca 2017.	
			<b>TECNICA E INSTRUMENTO</b> ✓ Encuesta / hoja censal	
			<b>PROCESAMIENTO DE DATOS</b> ✓ Programa estadístico SPSSy ✓ Microsoft Excel	



