



# FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

“LA INCORPORACIÓN DE PERSONAS Y SU RELACIÓN EN  
EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA BETOSCAR  
SERVIS EIRL, CAJAMARCA, 2018”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración

Autores:

Estela Susy Ramírez Briceño  
Manuel Alejandro Vásquez Rojas

Asesor:

Dr. Walter Terán Ramírez

Cajamarca - Perú

2019

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación a Dios, por haberme dado la vida y permitirme culminar mi carrera profesional. A mi madre Sabina Briceño, por ser el pilar más importante de mi vida. A mi padre Julio Ramírez, que está conmigo siempre. A mi hermana Haydee Ramírez, por su apoyo incondicional, a toda mi familia por compartir momentos significativos conmigo. A Jorge Tejada, por el amor y toda la ayuda que tuve para terminar este trabajo de investigación.

Estela Susy Ramírez Briceño

Dedico este trabajo a mi madre Rosa Elena Rojas Fernández por su apoyo y cariño; a mi padre Fortunato Alejandro Vásquez Dilas, que está ante la presencia del Señor; a mi esposa Carmen, a mis hijos Marthin, Elenita, Fabiana; a mi hermano Marco que son lo más valioso de mi vida.

Manuel Alejandro Vásquez Rojas.

## **AGRADECIMIENTO**

De manera muy especial a la gerente de BETOSCAR SERVIS EIRL, a la señora Milagros Gaona Villegas, por su amable apoyo en brindar la información necesaria y las facilidades para realizar nuestra investigación.

A nuestra alma mater, a la Universidad Privada del Norte, por los conocimientos adquiridos por parte de nuestros prestigiosos docentes y compañeros de aula.

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>2</b>
<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>3</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>5</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>6</b>
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>8</b>
<b>1.1. Realidad problemática.....</b>	<b>8</b>
<b>1.2. Antecedentes.....</b>	<b>10</b>
<b>1.3. Formulación del problema .....</b>	<b>49</b>
<b>1.4. Justificación.....</b>	<b>50</b>
<b>1.5. Limitaciones .....</b>	<b>50</b>
<b>1.6. Objetivos.....</b>	<b>51</b>
<b>1.7. Hipótesis.....</b>	<b>51</b>
<b>CAPÍTULO II. METODOLOGÍA .....</b>	<b>53</b>
<b>2.1. Operacionalización de variables .....</b>	<b>53</b>
<b>2.2. Tipo de investigación .....</b>	<b>55</b>
<b>2.3. Población y muestra.....</b>	<b>55</b>
<b>2.4. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos .....</b>	<b>56</b>
<b>2.5. Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos .....</b>	<b>56</b>
<b>2.6. Procedimientos de análisis de datos.....</b>	<b>57</b>
<b>CAPÍTULO III. RESULTADOS .....</b>	<b>59</b>
<b>CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....</b>	<b>70</b>
<b>4.1. Discusión.....</b>	<b>70</b>
<b>4.2. Conclusiones .....</b>	<b>76</b>
<b>4.3. Recomendaciones .....</b>	<b>78</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>79</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>81</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Reclutamiento interno ventajas y desventajas .....	28
Tabla 2 Reclutamiento externo ventajas y desventajas.....	29
Tabla 3 Conceptos similares sobre la importancia de la Evaluación de Desempeño.....	43
Tabla 4 Operacionalización de la Variable Incorporación de personas .....	53
Tabla 5 Operacionalización de la Variable Desempeño Laboral .....	54
Tabla 6 Baremo de las variables: .....	58
Tabla 7 Medidas de simetría de la Incorporación de personas – Desempeño Laboral .....	59
Tabla 8 Medidas de simetría del Reclutamiento Laboral – Desempeño Laboral.....	65
Tabla 9 Medidas de simetría de la Selección de Personas – Desempeño Laboral.....	65
Tabla 10 Medidas de simetría de la Adaptabilidad - Incorporación de Personas .....	66
Tabla 11 Medidas de simetría de la Comunicación - Incorporación de Personas .....	67
Tabla 12 Medidas de simetría de la Iniciativa – Incorporación de Personas .....	67
Tabla 13 Medidas de simetría del Conocimiento - Incorporación de personas .....	68
Tabla 14 Medidas de simetría del Trabajo en Equipo – Incorporación de personas .....	68
Tabla 15 Medidas de simetría de Desarrollo de Talentos - Incorporación de personas.....	69

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Esquemas tradicional y moderno del proceso de incorporar personas .....	24
<b>Figura 2</b> El proceso de reclutamiento. ....	27
<b>Figura 3</b> Incorporación de Personas .....	60
<b>Figura 4</b> Incorporación de Personas, en su dimensión Reclutamiento de Personas. ....	61
<b>Figura 5</b> Incorporación de Personas, en su dimensión Selección de Personal. ....	61
<b>Figura 6</b> Desempeño laboral.....	62
<b>Figura 7</b> Dimensiones del Desempeño Laboral.....	63
<b>Figura 8</b> Los Procesos de administración de personal .....	81
<b>Figura 9</b> Colaboradores de la empresa BETOSCAR.....	94
<b>Figura10</b> Colaboradores de la empresa BETOSCAR.....	94

## RESUMEN

La presente tesis tiene como objetivo general determinar la relación entre la incorporación de personas con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa BETOSCAR SERVIS EIRL, en la ciudad de Cajamarca, durante el periodo 2018. Además, se pudo afirmar que existe relación entre la incorporación de personal y el desempeño laboral en la empresa BETOSCAR SERVIS EIRL.

Esta tesis, según su propósito es una investigación aplicada, es decir su finalidad es la obtención de conocimientos de diferente índole, sin tener en cuenta la aplicabilidad de los conocimientos obtenidos; según su alcance la investigación es explicativa, puesto que no solo pretende observar variables, sino estudiar las relaciones directas o indirectas entre ellas para conocer su estructura y los factores que intervienen en los fenómenos y su dinámica; según la naturaleza de datos la investigación es cuantitativa, ya que se centra en la obtención de datos en principio no cuantificables, basados en la observación; y según su manipulación de variable es una investigación no experimental, ya que se trabaja con hechos de experiencia directa no manipulados. Esta tesis se basa fundamentalmente en la observación.

La muestra está comprendida por 26 colaboradores, entre administrativos y operarios de la empresa BETOSCAR SERVIS EIRL.

Se logró identificar y analizar la incorporación de persona en la empresa BETOSCAR SERVIS EIRL, demostrando que no siguen un procedimiento adecuado para realizar la definición de puestos de trabajo, reclutamiento y selección de personal.

Se analizó el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa BETOSCAR SERVIS EIRL, indicando que en la gran mayoría de colaboradores no cumplen con sus funciones con eficiencia y eficacia, puesto que no están involucrados con la cultura organizacional, además se evidenció que la incorporación de personas tiene una relación directa en el desempeño laboral en la empresa BETOSCAR SERVIS EIRL, en la ciudad de Cajamarca, en el período 2018.

**Palabras Clave:** Incorporación de personas, reclutamiento de personal, selección de personal, desempeño laboral.

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática

A nivel mundial en el ambiente empresarial, el factor humano es el más importante y muy valorado; muchas empresas e instituciones públicas realizan el reclutamiento y selección de personal para que los mejores talentos humanos logren pertenecer a la empresa. El reclutamiento es el proceso para atraer a los individuos de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización. Además, la selección es el proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes, al individuo que mejor se adapte a un puesto en particular y a la organización.

Para Zenteno y Duran (2016), existe evidencia entre la relación de una adecuada gestión de personas y el desempeño de la organización, que ha llevado a que varios autores no duden en calificar un recurso humano administrado adecuadamente como un activo valioso, e incluso una ventaja competitiva (p. 120).

En el Perú los procesos de reclutamiento de personal se rigen por estándares basados en la meritocracia, la cual es la tendencia a convocar y seleccionar para ocupar un puesto de trabajo a los individuos mejor preparados tanto en el aspecto científico como técnico para el desarrollo de una determinada actividad que la empresa necesita realizar. No es novedoso que en el Perú las leyes laborales promueven el desarrollo profesional por medio de la meritocracia ni que quienes gozan de una mejor preparación frente a los demás individuos (entiéndase profesionales o técnicos de su misma área) son los que tienen mayores posibilidades de hacerle frente a las convocatorias para el reclutamiento de personal con un mayor índice de probabilidades de ser seleccionados; este aspecto se hace patente en todas las regiones del país, especialmente en la ciudad capital donde las oportunidades laborales son abundantes pero a su vez la valla que deben superar los postulantes para la obtención de un puesto de trabajo es también muy alta.

Por su parte, (Instituto Nacional Estadística e Informática [INEI], 2017) en la región Cajamarca, considerada una de las regiones más pobres del Perú, los procesos de reclutamiento de personal distan en muchos casos de la realidad y las tendencias nacionales pues existen lugares en los cuales la convocatoria para el reclutamiento de personal no responde a un plan previamente establecido y, por el contrario, se hace sin



un criterio de selección bien definido pues muchas de las empresas existentes en la ciudad de Cajamarca (capital de la región) ni siquiera cuentan con un manual de organización de funciones ni menos tienen clara su misión y visión como empresa lo que ocasiona problemas que determinan una mala selección de personal pues al seleccionarlos por criterios como la expectativa salarial antes que por el grado de experiencia solo se consigue para la empresa mano de obra barata y muchas veces de deficiente calidad lo que a su vez repercute en pérdidas para la empresa que les contrató.

La tendencia actual habla de administrar con las personas; es decir, de una administración que se refiere a la organización y también a sus colaboradores y asociados internos, que son quienes más entienden de ella, de sus negocios y de su futuro. Se trata de una nueva visión de las personas, ya no como un recurso de la organización, como objetos serviles o simples sujetos pasivos del proceso, sino fundamentalmente como sujetos activos que toman decisiones, emprenden acciones, crean innovaciones y agregan valor a las organizaciones (Chiavenato, 2009).

En la ciudad de Cajamarca, existen muchas empresas de distintos rubros, en las cuales destaca la empresa BETOSCAR SERVIS E.I.R.L. la cual se dedica al servicio de reparación y mantenimiento de vehículos automotores. Después de haber hecho una observación se pudo confirmar lo siguiente: respecto al reclutamiento de personal no presenta un conjunto de técnicas y procedimientos que proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar, no cuenta con documentos normativos, entre ellos por ejemplo el manual de organización y funciones para cada puesto de trabajo, el personal desconoce la misión y la visión empresarial; entre las posibles causas está en que la empresa es conducida de una manera informal e empírica, esta situación problemática repercute en diferentes aspectos de la empresa, entre ellos el desempeño laboral, satisfacción laboral y otros.

Respecto a la incorporación de personas, se viene desarrollando de manera no adecuada, es decir, no se siguen procedimientos de evaluación, selección y/o uso de técnicas pertinentes por lo cual, el personal seleccionado, muchas veces resulta ser el

no adecuado para el puesto de trabajo y por ende el desempeño laboral se ve afectado, y consecuentemente afecta a la empresa.

El acoplamiento adecuado de las personas con los puestos de trabajo y con la organización es la meta del proceso de selección Mondy (2010). Por otra parte, la productividad es la relación entre eficacia y eficiencia, que realiza una persona para generar bienes y servicios, que compara cuánto producimos con los recursos que utilizamos para producirlo Martínez (2001) (ver figura 8).

## 1.2. Antecedentes

### a. Internacional

Alquijay (2016), en su tesis *“Proceso de reclutamiento, selección e inducción para el personal de una empresa de servicios automotrices”*, para obtener el título de Administradora de Empresas, en la ciudad Guatemala, el objetivo general de la investigación fue optimizar el funcionamiento de la empresa en los aspectos de servicio y atención al cliente, por medio de la mejora continua para lograr con ello el desarrollo y crecimiento de la misma en el mercado, en un período de cinco años, a partir del año 2013, desarrolló una investigación experimental, la población estuvo conformada por todos los trabajadores de la empresa, la muestra estuvo dado por personal administrativo, ventas, mecánicos y técnicos. Las conclusiones fueron, el principal motivo de los efectos negativos que se dan en el período de prueba, se deriva en que no existe personal responsable que se dedique únicamente al desarrollo y coordinación del proceso de reclutamiento, selección e inducción, este lo ejecuta la asistente administrativa quien tiene delegadas otras funciones. La dificultad en la determinación del perfil e identificación de las características de la persona adecuada para cubrir el puesto vacante, se debe a la inexistencia de descriptores de puesto. Lo que ocasiona que la empresa objeto de investigación desarrolle sus procesos de forma empírica y que a su vez no se optimicen los recursos disponibles (físicos, financieros, humanos), es la carencia de manuales administrativos. Por último, el personal ejecutivo no tiene las herramientas necesarias para el desarrollo de los procesos relacionados con el personal, debido a ello no participan formalmente en ninguna actividad.

La tesis de Alquijay (2016) es una investigación donde se evidenció que la empresa no cuenta con los procesos de reclutamiento, selección e inducción, por lo cual no cuenta con personal idóneo para desarrollar las funciones encargadas.

Carrillo (2015) en su tesis *“Relación entre riesgo psicosocial y desempeño laboral en una empresa de comercialización automotriz”* para obtener el título de Psicóloga Organizacional en la ciudad de Ambato – Ecuador, tuvo como objetivo general determinar la relación existente entre el riesgo psicosocial y el desempeño laboral en los trabajadores de la Compañía VEHYSA S.A., el diseño de investigación es exploratorio, descriptivo y correlacional de corte transversal, la población de VEHYSA S.A. en cuestión está integrada por un capital humano de 24 personas, las mismas que están repartidas, en las áreas de ventas, taller, post venta, contabilidad y administración. Las conclusiones de la investigación son: Los riesgos psicosociales y sobre todo el estrés laboral, están afectando de una manera directa al trabajador y por consecuencia a su desempeño laboral. Los riesgos psicosociales, perjudican la salud del trabajador, y por ende en su desempeño laboral, pues esta condición hace que el empleado baje su rendimiento, perjudicando su función y el desarrollo de la empresa. Los factores de riesgo psicosociales a los que se encuentran expuestos los trabajadores, día a día influyen y hacen que su desempeño y rendimiento laboral este en un nivel regular es decir bajo, aunque no llegue a malo. Por último, la investigación revela que la falta de motivación, comunicación, sobrecarga en el trabajo, agotamiento, un entorno poco favorable para el trabajador, son condiciones propicias para desarrollar un riesgo psicosocial y estrés laboral, que perjudican tanto la salud física como mental del empleado y su desempeño laboral en la empresa.

La investigación de Carrillo (2015) revela un claro ejemplo en donde uno o varios colaboradores tienen un desempeño laboral bajo, con respecto a la falta de motivación, comunicación, sobrecarga de trabajo y desinterés por parte de la empresa, lo cual implica que no necesariamente la incorporación de personas es el único determinante para el desempeño laboral.

Pazmiño (2014) en su tesis *“Reestructuración y perfeccionamiento de los procesos de reclutamiento, selección y evaluación del desempeño de los asesores comerciales en empresas de sector automotriz al norte de la ciudad de Quito”* para obtener el título de Administrador de empresas de Servicios y Recursos Humanos,

en la ciudad de Quito Ecuador, tuvo como objetivo general, reestructurar los procedimientos de reclutamiento, selección y evaluación del desempeño de asesores comerciales en concesionarios automotrices ubicados al norte de la ciudad de Quito, se realizó una investigación descriptiva, tipo encuesta, la población en estudio son empresas del sector automotriz, dedicadas a la comercialización de vehículos nuevos, livianos en el norte de la ciudad de Quito, que según los datos obtenidos en la Superintendencia de Compañías suman treinta y uno. Las conclusiones de la investigación son: la realización del presente Manual de Gestión para la reestructura y perfeccionamiento del Reclutamiento, Selección y Evaluación de Asesores Comerciales en concesionarios automotrices al norte de la ciudad de Quito permitirá la disminución en la rotación del personal, aplicando las estrategias establecidas en virtud del mejor desempeño de los trabajadores. Además, permitió conocer cuál es la situación actual a la que se enfrentan las concesionarias automotrices en el Reclutamiento, Selección y Evaluación de personal al norte de Quito y las estrategias que se pueden implementar para de esta manera, contrarrestar las debilidades; aprovechando las fortalezas para poder lograr implementar el presente manual. Por otra parte, los profesionales encargados de seleccionar personal no están alineados a la cultura y necesidades estratégicas de la empresa, es una de las falencias más graves, pues es lo que impide la búsqueda certera de personal. No existe un compromiso total de los trabajadores para con la empresa, ni con el producto que están ofertando.

La investigación de Pazmiño (2014), se basó en Implementación de Manual de gestión para la reestructura y perfeccionamiento del reclutamiento, selección y evaluación de personal, pues dicho personal contratado no estaría alineado a la cultura y estrategias de la empresa.

Martínez (2013) en su tesis “*Diseño de un Sistema de Selección de Personal por competencias para empresa del sector automotriz*”, para obtener el título de Psicóloga Organizacional, en la Ciudad de Quito – Ecuador. El objetivo general de la investigación fue proponer un diseño de un sistema de selección de personal por competencias bien estructurada y organizada, desarrolló una investigación no experimental de tipo descriptiva, la población estuvo conformada por los trabajadores de la empresa. Las conclusiones de la investigación fueron: el proceso de selección de personal por competencias se encarga de escoger entre los candidatos

reclutados, a los más idóneos para ocupar el cargo vacante, tratando de mantener o mejorar el desempeño laboral y el nivel de eficiencia de la empresa. La selección de personal por competencias aplica el método de entrevistas por competencias y situacionales (Assessment Center o Entrevistas de Evaluación Situacional). La descripción de cargos basada en competencias es una herramienta que queda establecida en la empresa como una guía para lograr que el proceso de selección sea eficiente y bien desarrollado, para conocer en detalle los conocimientos y destrezas, habilidades que debe tener un aspirante al cargo. Las políticas del sistema de selección de personal por competencias, el diagrama de flujo de proceso de selección basado en competencia es más práctica y fácil de manejar, el cual permite establecer un método organizado y estructurado al momento de seleccionar a un candidato.

La investigación de Martínez (2013) está enfocada en la gestión por competencias para lograr la efectividad en los momentos de selección de personal, diagrama de flujo de procesos de selección, descripción de cargos e indicadores para medir y evaluar los objetivos institucionales.

Cancinos (2015) en su tesis “*Selección de personal y desempeño laboral*” para obtener el grado de Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional en la ciudad de Quetzaltenango – Guatemala, estudio a realizarse en Ingenio Azucarero de la Costa Sur. El objetivo de la tesis fue determinar la relación que tiene la selección de personal con el desempeño laboral, desarrolló una investigación de tipo cuasi experimental, la población estuvo conformada colaboradores del área administrativa de un ingenio azucarero ubicado en San Andrés Villa Seca Retalhuleu, siendo una muestra de estudio de aproximadamente 36 personas, en su mayoría son sujetos de sexo masculino, comprendidos entre las edades de 20 a 40 años. Las conclusiones de la investigación fueron: El proceso de selección de personal se relaciona de manera considerable con el proceso de la evaluación del desempeño, debido a que las inconsistencias y fortalezas encontradas en la selección se ven reflejadas en los niveles de desempeño. El proceso de selección de personal tiene una efectividad de 71.15% por lo que se considera efectivo. Se estableció que los niveles del desempeño de los colaboradores se encuentran en un rango sobresaliente y aceptable, lo que quiere decir que el desempeño de los colaboradores si cumple con los objetivos del puesto pero que también podría mejorar. Por último, si el proceso de selección mejora, también podría mejorar el desempeño de los colaboradores, se necesita

mejorar el conocimiento de la personalidad del candidato, información del puesto y las responsabilidades del mismo, para que el candidato pueda desempeñarse de una mejor manera en sus labores.

La investigación presentada por el autor, se enfoca en una visión moderna acerca de la efectividad de los procesos básicos para la selección de personal y el desempeño laboral. Determina la relación entre selección de personal y desempeño laboral, para ello, realizó una escala de Likert, la misma fue contestada por la gerente y la asistente de recursos humanos. Según los resultados expuestos, hace una discusión con la teoría de los distintos autores. En los resultados demuestra la selección del personal y la relación con el desempeño laboral.

Bor (2013) en su tesis “*Sistema de Evaluación del desempeño para el personal de una empresa distribuidora e importadora de repuestos automotrices, ubicada en la ciudad de Guatemala*” para obtener el título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado, en la ciudad de Guatemala. El objetivo general de esta tesis fue determinar el sistema de evaluación del desempeño para el personal, desarrolló una investigación de campo efectuada en la empresa distribuidora e importadora de repuestos automotrices, la población estuvo conformada por la totalidad de los trabajadores, siendo veintisiete personas distribuidas en diecinueve puestos de trabajo. Las conclusiones fueron: La organización, no cuenta con mecanismos de control cuantitativo formal u objetivo, que evalúe el desempeño de los colaboradores; debido a la carencia de criterios, factores e indicadores establecidos para la correcta estandarización del trabajo y conocer el cumplimiento de las atribuciones en los puestos de trabajo, por tanto, se comprueba la hipótesis planteada. Dentro de la organización no se han planteado indicadores enfocados hacia los colaboradores, por lo tanto, únicamente se valora su desempeño de manera subjetiva y empírica. Los colaboradores desconocen la existencia de documentos administrativos que informen las funciones del puesto de trabajo, lo cual es generado por falta de actualización y autorización correspondiente de los descriptores de puestos, para la utilización y difusión dentro de la organización. Por último, la organización distribuye las actividades relacionadas con el recurso humano, hacia los altos mandos, y apoyarse por empresas de outsourcing para efectuar dichas actividades, por tanto, no cuentan con personal directo que monitoree el rendimiento de los colaboradores, global y específico.

La investigación del autor, evidencia que la empresa no cuenta con procedimientos administrativos establecidos, por ende, tampoco cuenta con la descripción de puestos de trabajo. Por esta razón los trabajadores no conocen su función a realizar en el día a día.

Viteri (2013) en su tesis *“Influencia de la motivación en el desempeño laboral en la empresa DAPALAUTO S.A.”* para obtener el grado de Ingeniería Comercial en la ciudad de Sangolquí – Ecuador. El objetivo general de esta tesis fue elaborar un plan de desarrollo organizacional enfocado en el mejoramiento motivacional a los empleados de Dapalauto S.A. y con ello propiciar una cultura organizacional adecuada a los intereses de la empresa, logrando desarrollar valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño laboral, desarrollo una investigación con encuestas, entrevistas, revisión bibliográfica, la población estuvo conformada por los trabajadores de la compañía DAPALAUTO S.A. Las conclusiones fueron: La compañía Dapalauto S.A. ha representado un ambiente ideal y propicio para el desarrollo de la presente investigación, debido a los diversos problemas de motivación que existen a nivel de sus trabajadores y debido a su afectación al desempeño de los empleados. La falta de motivación viene afectando de manera negativa en el desempeño laboral de sus trabajadores y por ende a la productividad de la compañía Dapalauto S.A., generando problemas internos y externos. Por último, en base al análisis de los factores externos e internos de la empresa y la evaluación de clima laboral se ha determinado que el personal se encuentra desmotivado, ya que la falta de comunicación de los mandos superiores es evidente, al igual que la falta de colaboración entre compañeros, la inequidad con el salario que reciben, la poca capacitación y el reconocimiento por parte del empleador, lo cual ha influenciado de manera negativa en su desempeño y generando varios problemas en cuanto al servicio al cliente como por ejemplo: la entrega de los productos fuera del tiempo estipulado.

La investigación presentada por (Viteri, 2013) hace referencia que, la motivación al personal es lo más importante para que el trabajador logre un desempeño eficiente. Esta motivación debe darse desde los gerentes para sus subordinados.

Carrión (2013) en su tesis “*Desempeño laboral y el cumplimiento de objetivos de calidad en una empresa del ramo automotriz*”, para obtener el grado de maestro en Administración en la ciudad de Querétaro – México. El objetivo general de la tesis fue determinar el desempeño laboral y su relación con el cumplimiento de los objetivos de calidad, desarrollo una investigación no experimental, transversal, de tipo descriptivo, de campo y correlacional, la población estuvo conformada por 380 empleados, la muestra considerada fue de 13 personas, quienes conforman la plantilla de trabajadores. Las conclusiones fueron: Para medir el desempeño, se necesita evaluarlo a través de indicadores de desempeño, estos indicadores ayudan a la gerencia para determinar cuan efectiva y eficiente es la labor de los empleados en el logro de los objetivos, y, por ende, el cumplimiento de la misión organizacional. El resultado del desempeño individual de cada uno de los inspectores de calidad se ve reflejado de manera directa en el cumplimiento de los objetivos de calidad. La hipótesis planteada es aceptada, pues tiene una correlación moderada, estadísticamente significativa en la correlación de algunas variables tanto del cumplimiento de objetivos de calidad y desempeño laboral. Se destaca la importancia de la evaluación del desempeño que se realiza en la empresa cada seis meses, que permite al gerente, al jefe de calidad y al líder de inspectores saber el resultado del desempeño laboral de los inspectores de calidad. Por último, la empresa considera al recurso humano de gran importancia para el cumplimiento de los objetivos tanto de calidad como las competencias de todos sus empleados.

La autora indica que, la investigación está enfocado a identificar la existencia de correlación entre las variables del desempeño laboral y el cumplimiento de objetivos de calidad, y denota que se relaciona el desempeño laboral de los inspectores de calidad en los resultados de los objetivos de calidad de la empresa.

#### **b. Nacional**

Aguilera y Olortiga (2016) en su tesis “*Reclutamiento y selección de personal y su relación en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Vehículos Peruanos SAC*” para obtener el título profesional de Licenciado en Administración en la ciudad de Trujillo – Perú, tuvo como objetivo general la de determinar la relación que existe entre el reclutamiento y selección de personal en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Vehículos Peruanos SAC-Trujillo 2016,



desarrollaron una investigación no experimental de tipo descriptivo correlacional, la población estuvo conformada por los colaboradores de la empresa Vehículos Peruanos S.A.C. – Trujillo, el cual estuvo constituida por 19 colaboradores. Las conclusiones fueron: existe relación entre el reclutamiento y selección con el desempeño de los colaboradores, esto ha sido aceptada mediante el coeficiente de contingencia del estadístico Tau-b de Kendall ( $\tau= 0.634$ ) con nivel de significancia de 0.0002 menor al 0.05 de significancia estándar demostrándose finalmente que si existe relación positiva y significativa entre el proceso de reclutamiento y selección del personal con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Vehículos Peruanos SAC Trujillo 2016. Se midió el desempeño laboral encontrándolo a un nivel de 63.20% y una deficiencia de 36.8 % con falta de efectividad en el desempeño de sus funciones, debido a la falta de estandarización de los formatos que se utilizan dentro del proceso de reclutamiento y selección del personal de la empresa objeto de estudio. Por último, se propuso un plan de reclutamiento y selección de personal.

Las autoras se enfocan en el reclutamiento, selección de personal y el desempeño laboral según Chiavenato, se proponen 15 formatos estandarizados, 7 formatos para el proceso de reclutamiento y 8 formatos para el proceso de selección lo cual permitirá elevar el nivel de desempeño.

González (2014) en su tesis “*Gestión del desempeño y motivación de los trabajadores de una empresa automotriz*” para optar la Licenciatura en Administración y Recursos Humanos en la ciudad de Lima – Perú. El objetivo general de esta tesis fue identificar la relación entre la gestión del desempeño y la motivación de los trabajadores del área de mantenimiento y servicios de la empresa del sector automotriz. Se desarrolló una investigación no experimental, descriptivo correlacional, la unidad de análisis y la población serán las mismas, debido a que la empresa investigada es de tamaño mediana, cuenta con 40 trabajadores que pertenecen al área de mantenimiento automotriz. Las conclusiones de la investigación fueron: Las inducciones, manuales y reglamentos internos de trabajo, las capacitaciones y la retroalimentación; factores de la gestión del desempeño que fueron planteados para la investigación, obtuvieron resultados negativos según la percepción de los trabajadores del área de mantenimiento y servicios de la empresa automotriz. Los factores de la gestión del desempeño de la empresa no son óptimos, ya que según la percepción de la mayoría de los trabajadores de ambos sectores; sólo

los factores “contar con herramientas y recursos suficientes” y “las evaluaciones de desempeño imparciales” son positivos. La motivación recibida por el jefe, los incentivos monetarios, el salario percibido y gozar de actividades recreativas con compañeros de trabajo; factores motivacionales que fueron planteados para la investigación, obtuvieron resultados negativos según la percepción de los trabajadores del área de mantenimiento y servicios de la empresa automotriz. Los niveles de motivación de los trabajadores del área de mantenimiento y servicios de la empresa no son óptimos, debido a que para el sector de servicio automotriz “la motivación ejercida por sus compañeros de trabajo”, “los incentivos no monetarios”, “la autoridad para tomar decisiones” y “el ambiente laboral” son positivos. Sin embargo, para el sector de planchado y pintura estos factores son negativos. No se realiza la evaluación de desempeño con un instrumento de medición formal; lo cual impide obtener información detallada y objetiva para saber si los trabajadores poseen o no un desempeño óptimo que genere valor para la empresa. Por último, existe relación entre la motivación y la gestión del desempeño de los trabajadores del área de mantenimiento automotriz de la empresa, ya que se demostró que en los sectores de planchado y pintura como en el de servicio automotriz la mala gestión del desempeño ha repercutido negativamente sobre la motivación de los trabajadores.

La investigación del autor, realiza un análisis de la empresa automotriz, demostrando detalladamente los factores de gestión del desempeño y los factores motivacionales de la empresa, que se presentan a los trabajadores del área de mantenimiento mecánico, del servicio automotriz y de planchado y pintura seguido de la percepción que tienen sus supervisores al respecto.

Rojas (2016) en su tesis “*Relación entre conflicto y desempeño laboral en ATA-IRH SAC, Chiclayo*” para optar el título profesional de Licenciado en Administración en la ciudad de Chiclayo – Perú. El objetivo general de la investigación fue determinar si existe relación entre conflicto laboral y el desempeño de los colaboradores de la empresa Agrupación Técnica Automotriz IRH SAC, Chiclayo, se desarrolló una investigación no experimental y transversal, de tipo descriptivo-correlacional, la muestra se consideró a los 25 trabajadores de la Agrupación Técnica Automotriz ATA-IRH SAC. Las conclusiones de la investigación fueron: Si existe relación entre conflicto y desempeño laboral puesto que, el coeficiente de correlación de Pearson arrojó 0.738, lo que indica un nivel alto de correlación entre las variables

estudiadas. En cuanto a los conflictos laborales funcionales y disfuncionales que se presentan en la empresa ATA-IRH SAC, conllevan a bajar la calidad de los servicios puesto que, no se cumplen los objetivos y metas al no existir una visión clara de la empresa y que los superiores no tienen en cuenta las sugerencias de los colaboradores, por lo tanto el conflicto laboral conlleva al bajo desempeño laboral, generando deficiencia en las tareas asignadas, desmotivación, falta de comunicación entre directivos, supervisores y empleados. Por último, en cuanto a identificar el de desempeño laboral en la empresa ATA-IRH SAC, se logra percibir un bajo desempeño uno de los factores que lo produce es la falta de capacitación y motivación, en los colaboradores.

La investigación presentada por Rojas (2016) denota la importancia que tiene las relaciones con el personal y el jefe superior con respecto al desempeño laboral. Muestra también, que las empresas tienen conflictos, los cuales deben resolverse y llegar a buenos acuerdos entre los trabajadores.

García (2016) en su tesis “La influencia de la incorporación de personal en el desempeño laboral en la empresa La Fogata, distrito de Comas – año 2016”. Para obtener el título profesional de Licenciada en Administración. El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo principal determinar la influencia de la incorporación de personal en el desempeño laboral, para lo cual implicó la búsqueda de fuentes de información científica. La población objeto de estudio fueron los colaboradores de la empresa La Fogata, la muestra del estudio estuvo conformada por 40 colaboradores, para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta, con su respectivo instrumento el cuestionario compuesta de 20 preguntas en medición de escala de Likert, luego de ello estos resultados fueron procesado, analizados y estudiados mediante el programa de estadístico SPSS 22, gracias a ello se logró medir el nivel de confiabilidad de las preguntas mediante el uso del alfa de Cronbach, asimismo para medir el nivel de correlación de las variables se usó la prueba de correlación de Pearson y por último se analizaron e interpretaron de forma individual los gráficos estadísticos obtenidos por cada dimensión. Finalmente se obtuvo resultados significativos para el estudio cuyo propósito es la de determinar la influencia de la incorporación de personal en el desempeño laboral en la empresa La Fogata, del distrito de Comas, año 2016.

### c. Local

Esaine y León (2014) en su tesis *“La eficiencia de los procesos de la gestión de recursos humanos y su influencia en la satisfacción del servicio en los clientes externos de la empresa Dias S.A. sucursal Cajamarca-2014”* en la ciudad de Cajamarca – Perú, para optar el título profesional de Licenciado en Administración, el objetivo general fue determinar la influencia de la eficiencia de los procesos de gestión de recursos humanos en la satisfacción del servicio en los clientes externos de la Empresa Días S.A. sucursal Cajamarca, desarrolló una investigación No Experimental, transversal descriptivo, la población estuvo conformada por todos los clientes registrados en la Empresa Días S.A: sucursal Cajamarca: 12953, la muestra fue de 374 clientes externos de la empresa. Las conclusiones de la investigación fueron: los resultados de la investigación demostraron la insatisfacción del servicio en los clientes externos de la empresa analizada, este problema tiene su origen dentro de la organización ya que se ve influenciada por la ineficiencia encontrada en los procesos de la gestión de recursos humanos. Los resultados obtenidos en la entrevista para evaluar la situación de los procesos de recursos humanos demuestran que la parte de compensación es el único punto con el cual los colaboradores muestran su conformidad y aprobación, por lo cual esta parte no ha sido incluida en la propuesta profesional. Por último, concluye que eficiencia en proceso de la gestión de recursos humanos si influye en la satisfacción del servicio en los clientes externos, por lo cual proponemos un proceso estructurado y programado para esta gestión.

La investigación de los autores (Esaine y León, 2014) se fundamenta en 5 puntos: Análisis y Descripción de Puestos, Atracción, Selección e Incorporación, Planes de Sucesión, Capacitación, Evaluación de Desempeño para la empresa DIAS S.A sucursal Cajamarca.

Alcalde (2016) en su tesis *“Relación entre la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa de Transportes Turismo Dias S.A. – filial Cajamarca, 2016”*, para optar el grado de Maestro en Ciencias, tuvo como objetivo general determinar la relación entre la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa de Transportes Turismo Dias S.A. – filial Cajamarca en el 2016, la investigación es de diseño no experimental, en consecuencia, no existe manipulación de ninguna de las dos variables (Motivación y

Desempeño Laboral) y se toma la realidad tal y como está; y es transversal porque se estudió en el segundo semestre del 2016, es decir, en un solo momento, la población está representada por 205 colaboradores, la muestra está representada por 51 colaboradores. Las conclusiones de la investigación fueron: que, según los resultados obtenidos, se determina que existe relación entre la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa de transportes Turismo Dias S.A. – filial Cajamarca, 2016. Se comprobó también la hipótesis planteada, a través de la prueba de correlación de Spearman donde existe una relación positiva ( $r = 0.365$ ), entre la variable motivación y desempeño laboral de los colaboradores de la empresa de transportes Turismo Dias S.A. – filial Cajamarca, 2016.

La investigación del autor Alcalde (2016) se fundamenta en que existe una relación directa entre la variable motivación y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa de transportes Turismo Dias S.A. – filial Cajamarca en el segundo semestre del 2016.

Castañeda (2018), en su tesis “*Relación de gestión del talento humano con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de los Baños del Inca, 2018*” para optar el título de Licenciado en Administración. El trabajo de investigación se realizó en la Municipalidad Distrital de los Baños del Inca con el diseño transversal – correlacional. El objetivo principal, es determinar la relación existente entre la gestión del talento humano con el desempeño laboral en dicha entidad. Las dimensiones que se emplearon para la investigación son; el proceso de reclutamiento, selección de personal que tiene el objetivo de contratar a los más idóneos para el puesto de trabajo; así como la capacitación de personal, ya que cada individuo necesita una actualización y adaptación a los cambios tecnológicos. Con respecto a la calidad de servicio, se debe adecuar los ambientes para mejorar su desenvolvimiento profesional, aplicando el trabajo en equipo y la evaluación del desempeño para responder de manera eficaz a las necesidades del usuario. Por otro lado, para la obtención de información se aplicó una encuesta de opinión a 187 colaboradores entre hombres y mujeres. En relación al instrumento de recolección de datos; se aplicó un cuestionario para cada variable. El cuestionario de gestión del talento humano estuvo compuesto por 09 ítems, con una amplitud de escala de Likert y 15 ítems para el desempeño laboral, haciendo un total de 24 ítems. La confiabilidad del instrumento se determinó según el coeficiente de Alfa de Cronbach que arrojaron

resultados de 0,898 para el cuestionario de gestión del talento humano y el desempeño laboral, por tanto, son fiables y consistentes.

Finalmente, se aplicó el coeficiente de correlación de Pearson, en el que se observa un valor de 0,655 lo que significa que existe una correlación positiva moderada, y con respecto al valor de “sig.” se obtuvo un resultado de 0,000, que es menor a 0,05 (nivel de significancia), por ende, existe relación significativa entre la gestión del talento humano con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de los Baños del Inca.

### **Incorporación de personas**

Chiavenato (2017) afirma que: “son los procesos responsables de los insumos humanos, y comprenden todas las actividades de investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, y su provisión a las tareas organizacionales” (p. 127). 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.

La incorporación de personas es el ingreso responsable a la empresa de personas con talento, este recurso humano debe obligatoriamente sentirse comprometido con los objetivos de la empresa, con su misión y visión a fin de lograr su correcto funcionamiento en un ambiente organizacional que les permita sentirse motivados para lograr un excelente desempeño laboral en las diferentes áreas de la empresa. Existen por ejemplo algunas ideas en las cuales las organizaciones creían que el dinero y salarios eran suficientes para mantener contento al personal y mejorar la productividad; sin embargo, se ha demostrado que hace falta mucho más que eso, se necesita un clima laboral adecuado de donde se obtengan datos e informaciones clave para tomar decisiones en favor de la empresa. Los procesos de provisión de personal o de recursos humanos deben ser asumidos teniendo en cuenta un carácter estratégico en el cual se realizan actividades de planeación organizacional para ser considerados en el presente y futuro de la empresa donde se pueda prevenir y anticipar a situaciones por ejemplo; actualizar la misión y objetivos de la organización, identificar debilidades y fortalezas, implementar estrategias y evaluar los resultados de una

manera amplia e incluyente en donde todos gocen de los mismos derechos y ejerzan los deberes acorde con su posición dentro de la empresa.

El proceso de integrar personas según Chiavenato (2011) representa la ruta que conduce a las personas a su ingreso a la organización; dicho de otra forma, es la puerta de entrada que solo se abre para candidatos que cumple con características y competencias personales que se ajustan a las que predominan en la organización. El proceso de integrar personas varía según las necesidades de cada organización, algunas siguen un modelo más tradicional ya superado y otras tienen que invertir en un modelo más desarrollado y procesos más avanzados para atraer, escoger e insertar las personas cuyo perfil se ajusta con el de la organización. Este proceso de integración de personas se compone según el autor de dos elementos: reclutamiento y selección de personal.

Autores como Gómez, Valkin y Cardy (2008) lo denominan como “proceso de contratación”, otros, como Chiavenato (2009) y Chiavenato (2007) lo denominan también como “proceso de incorporar personas” y “proceso de integrar personas” respectivamente, lo cierto es que con todas estas denominaciones se llega a la conclusión de que son procesos que se relacionan con el suministro de personas a la organización.

Gómez, Valkin y Cardy (2008) indica que “una vez que la empresa ha determinado sus necesidades de personal tiene que contratar a los mejores empleados para ocupar los puestos disponibles mediante el proceso de contratación que se componen de tres elementos: reclutamiento, selección y socialización” (p. 119).

De acuerdo a los conceptos de los autores, se tomará como elemento o subproceso de la incorporación de personas al reclutamiento y selección de personas.

Los procesos para incorporar a las personas tienen grandes diferencias en las organizaciones. Algunas utilizan procesos tradicionales, ya superados, y otras echan mano de procesos avanzados y sofisticados para atraer y escoger a las personas que desempeñarán parte de su trabajo el planteamiento tradicional predomina el enfoque operacional y burocrático, que obedece a un conjunto de rutinas y procedimientos que se ejecutan en secuencia y de manera uniforme. La

acción está micro orientada, porque cada puesto vacante detona el proceso que está totalmente orientado a su ejecución. De ahí el enfoque molecular del proceso, es decir, lo que interesa es el puesto que será ocupado y que es el punto focal. El modelo es vegetativo por el hecho de que busca que se ocupe la vacante para mantener el statu quo de la organización. De ahí su conservadurismo. Hace mucho hincapié en la eficiencia, es decir, en la ejecución correcta de los procedimientos para el reclutamiento y la selección. Lo importante es el proceso, y no su resultado para la organización. Además, casi siempre, todo el proceso de incorporar a las personas se concentra en el órgano de la Administración de Recursos Humanos (ARH) que toma las decisiones. La función del staff absorbe totalmente el proceso y deja poca libertad de decisión a los gerentes de línea. Con el enfoque tradicional, los especialistas del staff monopolizan todo el proceso de incorporar a las personas.

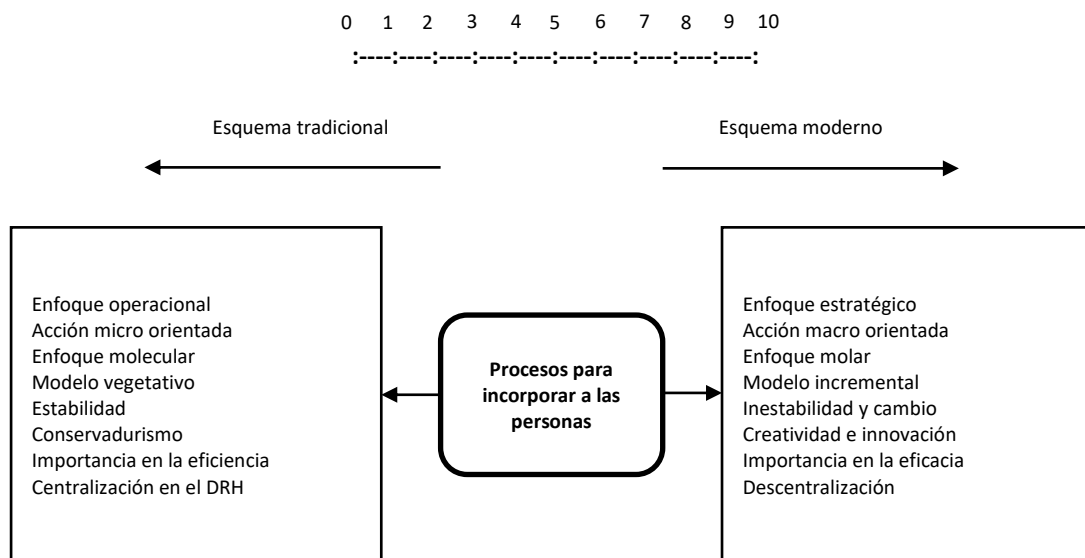


Figura 1. Esquemas tradicional y moderno del proceso de incorporar personas

Fuente: Gestión del Talento Humano (Chiavenato, 2009, p.103)

**a. Reclutamiento de personal**

Para los autores (Mondy y Noe, 2005) refieren que, el reclutamiento es el proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleo en una organización.



En los primeros enfoques de recursos humanos del autor (Chiavenato, 2007) refiere que, reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar. Para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos para abastecer de manera adecuada el proceso de selección. Es decir, la función del reclutamiento es la de proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización.

El reclutamiento se hace a partir de las necesidades de recursos humanos presentes y futuras de la organización. Consiste en la investigación e intervención sobre las fuentes capaces de proveer a la organización del número suficiente de personas que son necesarias para la consecución de sus objetivos. Es una actividad que tiene como objeto inmediato atraer candidatos, para que de ellos se elija a los futuros integrantes de la organización.

El reclutamiento requiere de una cuidadosa planeación que consta de tres fases:

1. Qué necesita la organización en términos de personas.
2. Qué puede ofrecer el mercado de Recursos Humanos.
3. Qué técnicas de reclutamiento se deben emplear

Según Chiavenato (2009) en el proceso de reclutamiento la organización atrae a candidatos al Mercado de Recursos Humanos (MRH) para abastecer su proceso de selección. En realidad, el reclutamiento funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo al MRH. El reclutamiento tal como ocurre con el proceso de comunicación es un proceso de dos vías: comunica y divulga oportunidades de empleo, al mismo tiempo que atrae a los candidatos al proceso de selección. Si el reclutamiento tan sólo comunica y divulga, no alcanza sus objetivos básicos. Lo fundamental es que atraiga candidatos para que sean seleccionados.

- **El proceso de reclutamiento:**

Los autores Mondy y Noe (2015) indican que, el reclutamiento es el proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las

calificaciones adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleos en una organización. Entonces, la empresa selecciona a los candidatos que poseen las calificaciones que se aproximan más a las especificaciones del puesto. La disponibilidad de la mano de obra aumenta cuando disminuye el crecimiento de la economía. Con todo, la competencia por los candidatos más calificados puede ser intensa.

Llanos (2005) menciona que el reclutamiento es una de las funciones más importantes para las empresas, debido a que “de ello depende que la organización cuente con personal calificado, actualizado y capacitado”, lo que a su vez “le otorga un nivel de competitividad y cumplimiento cabal de sus objetivos globales”. Dentro de los departamentos de recurso humano de las organizaciones, el reclutamiento de personal se ha convertido en un proceso muy relevante para la captación de los empleados más adecuados. El reclutamiento puede definirse como un proceso orientado a la búsqueda de candidatos potenciales para cubrir una vacante, y para encontrarlos Gómez, Valkin y Cardy, (2008) indican que, las empresas gastan anunciando sus vacantes a través de la radio, la red, los anuncios, la televisión, los medios escritos y las ferias de empleo para reclutar personal y abastecer la selección, esta acción según Chiavenato (2009) es el Reclutamiento, ya que, menciona que es un proceso de atraer a un conjunto de candidatos para un puesto particular y su función principal es anunciar la disponibilidad del puesto en el mercado y atraer a candidatos calificados para disputarlos. 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; la búsqueda de candidatos dentro de la organización, se denomina reclutamiento interno, el cual efectúa promoviendo ascensos al propio personal considerando que este acto fomenta la lealtad y motivación de los colaboradores además de que es más barato para la organización ascender a sus colaboradores que contratar personal de otras organizaciones, es necesario considerar que el reclutamiento interno tiene también desventajas como la disminución de puntos de vista nuevos dentro de la organización es garantía de una ascenso stones; Freeman y Gilbert (1996). La búsqueda de candidatos fuera de la organización se denomina reclutamiento externo y según Gómez, Valkin y Cardy (2008) este tipo de

reclutamiento trae consigo perspectivas frescas y planteamientos diferentes por parte de la “sangre nueva” que se incorporara a la empresa.

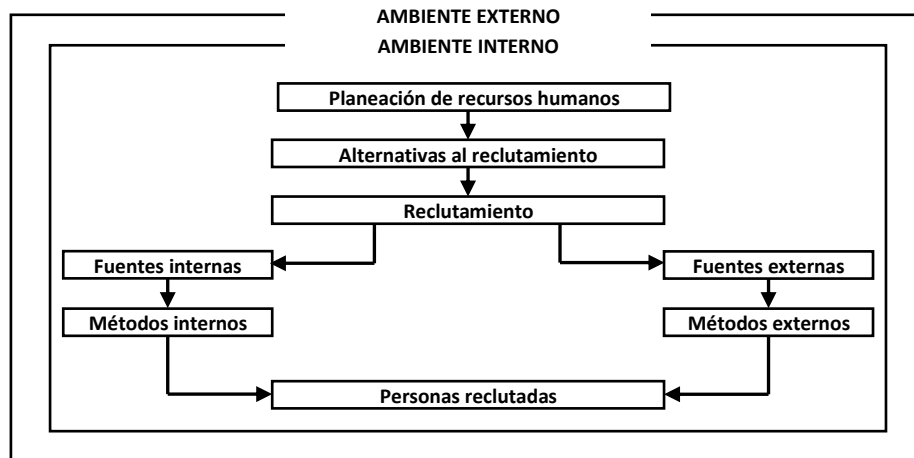


Figura 2. El proceso de reclutamiento

Fuente. Administración de recursos humanos (Mondy y Noe, 2005, p. 127)

- **Características:**

En el proceso de reclutamiento es importante conocer algunas ideas, por ejemplo, las expresiones de Chiavenato, (2011) quien afirma:

Para que el reclutamiento sea eficaz, debe traer un contingente suficiente de candidatos que provea de manera adecuada el proceso de selección. Es decir, la función del reclutamiento es proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización (p .128).

Entonces podemos decir que el reclutamiento se inicia con las necesidades actuales y futuras de contar con recursos humanos de la empresa, además de hacer una investigación de las fuentes que puedan proveer en número suficiente de personas a fin de poder cumplir las expectativas de la empresa y consecuentemente el cumplimiento de los objetivos de la organización.

- **Reclutamiento interno y externo**

Chiavenato (2009) señala que, el reclutamiento interno actúa en los candidatos que trabajan dentro de la organización —colaboradores— para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras. El reclutamiento externo actúa en los candidatos que están en el MRH y, por lo tanto, fuera de la

organización, para someterlos a su proceso de selección de personal. Así, mientras que el reclutamiento interno se enfoca en buscar competencias internas para aprovecharlas mejor, el externo se enfoca en la adquisición de competencias externas. El reclutamiento interno aborda a los actuales colaboradores de la organización y el externo se enfoca en los candidatos que están en el MRH. Uno privilegia a los trabajadores actuales para ofrecerles mejores oportunidades, mientras que el otro busca candidatos externos para hacerse de experiencias y habilidades que no existen en la organización en este momento.

El reclutamiento interno funciona por medio de la oferta de promociones (puestos más altos y, por lo tanto, más complejos, pero dentro de la misma área de actividad de la persona) y de transferencias (puestos del mismo nivel, pero que implican otras habilidades y conocimientos de la persona y situados en otra área de actividad de la organización). Por su lado, para funcionar bien, el reclutamiento externo debe abordar el MRH de manera precisa y eficaz, a efecto de alcanzar y atraer a los candidatos que desea buscar.

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.

Tabla 1  
*Reclutamiento interno ventajas y desventajas*

<b>Ventajas:</b>	<b>Desventajas:</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aprovecha mejor el potencial humano de la organización.</li> <li>2. Motiva y fomenta el desarrollo profesional de sus trabajadores actuales.</li> <li>3. Incentiva la permanencia de los trabajadores y su fidelidad a la organización.</li> <li>4. Ideal para situaciones estables y de poco cambio en el contexto.</li> <li>5. No requiere la ubicación organizacional de los nuevos miembros.</li> <li>6. Probabilidad de mejor selección, porque los candidatos son bien conocidos.</li> <li>7. Costo financiero menor al reclutamiento externo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Puede bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas.</li> <li>2. Facilita el conservadurismo y favorece la rutina actual.</li> <li>3. Mantiene casi inalterado el patrimonio humano actual de la organización.</li> <li>4. Ideal para empresas burocráticas y mecanicistas.</li> <li>5. Mantiene y conserva la cultura organizacional existente.</li> <li>6. Funciona como un sistema cerrado de reciclaje continuo.</li> </ol>

Fuente: Reclutamiento interno (Chiavenato, 2009, p. 119).

El reclutamiento externo abarca un enorme contingente de candidatos dispersos en el MRH. Su ámbito de actuación es inmenso y los candidatos no siempre reciben las señales. Por tal motivo, el reclutamiento externo utiliza diversas técnicas para influir en los candidatos y atraerlos. Se trata de elegir los medios más adecuados para llegar al candidato deseado, dondequiera que esté, para atraerlo a la organización.

El proceso de reclutamiento inicia cuando el candidato llena su solicitud de empleo o presenta su currículum vitae a la organización. La solicitud de empleo es un formato que llena el candidato con sus datos personales, escolaridad, experiencia profesional, conocimientos, dirección y teléfono para contactarlo. La solicitud se puede llenar por internet. Las organizaciones con éxito siempre tienen las puertas abiertas para recibir a candidatos que se presentan de manera espontánea, aun cuando no puedan ofrecer oportunidades por el momento. El reclutamiento debe ser una actividad continua y permanente.

El curriculum vitae (CV) adquiere enorme importancia para el reclutamiento externo. Funciona como un catálogo o carpeta del candidato. El CV se presenta en secciones: los datos personales (información básica, como nombre, edad, dirección y teléfono para contacto), los objetivos pretendidos (puesto o posición deseada), la formación escolar (estudios cursados), la experiencia profesional (empresas en las que ha trabajado y trabaja) y habilidades y calificaciones profesionales (principales puntos fuertes y competencias personales).

Tabla 2

*Reclutamiento externo ventajas y desventajas*

<b>Ventajas:</b>	<b>Desventajas:</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Introduce sangre nueva a la organización: talentos, habilidades y expectativas.</li> <li>2. Enriquece el patrimonio humano, en razón de la aportación de nuevos talentos y habilidades.</li> <li>3. Aumenta el capital intelectual porque incluye nuevos conocimientos y destrezas.</li> <li>4. Renueva la cultura organizacional y la enriquece con nuevas aspiraciones.</li> <li>5. Incentiva la interacción de la organización con el MRH.</li> <li>6. Es apropiado para enriquecer el capital intelectual de forma más intensa y rápida.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Afecta negativamente la motivación de los trabajadores actuales de la organización.</li> <li>2. Reduce la fidelidad de los trabajadores porque ofrece oportunidades a extraños.</li> <li>3. Requiere aplicar técnicas de selección para elegir a los candidatos externos y eso significa costos de operación.</li> <li>4. Exige esquemas de socialización organizacional para los nuevos trabajadores.</li> <li>5. Es más costoso, oneroso, tardado e inseguro que el reclutamiento interno.</li> </ol>

Fuente: Reclutamiento interno (Chiavenato, 2009, p. 121).

## - **Cómo reclutan las empresas**

Para (Chiavenato, 2009) la mayoría de las organizaciones lee, interpreta, selecciona y hasta responde a los CV que recibe por correo tradicional o electrónico. Los candidatos son seleccionados y acuden a entrevistas, otros son archivados para el futuro o incluso son encaminados hacia algún director sugiriendo una entrevista o contacto. Ahora lo habitual es enviar el currículum por internet.

Las principales técnicas para el reclutamiento externo son:

**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. Los gerentes, los supervisores y los oficinistas se dan bien con los diarios locales o regionales. En el caso de empleados especializados, los diarios más populares son los más indicados. Si el puesto fuera muy específico se puede acudir a revistas especializadas.

**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. Las agencias sirven de intermediarias para hacer el reclutamiento.

**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. Algunas organizaciones promueven sistemáticamente reuniones y conferencias en universidades y escuelas y utilizan recursos audiovisuales, como propaganda institucional, para divulgar sus políticas de ARH y crear una actitud favorable entre los candidatos en potencia, aun cuando no se puedan ofrecer oportunidades a corto plazo.

**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. Por lo general, se coloca en las proximidades de la organización y en portales o lugares de gran movimiento de personas, como áreas de autobuses o trenes.

**Presentación de candidatos por indicación de trabajadores:** Es otro sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y efecto relativamente rápido. La organización que pide a sus trabajadores que presenten o recomienden a candidatos (amigos, vecinos o parientes) utiliza uno de los vehículos más eficientes y de más amplio espectro del reclutamiento. En este caso, el vehículo es el que va al candidato por medio del trabajador. Dependiendo de cómo se desarrolla el proceso, el trabajador se siente importante y corresponsable de la admisión del candidato. De cierta manera, la organización delega en sus trabajadores buena parte de la continuidad de su organización informal.

**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. El sistema de archivo se efectúa de acuerdo con sus calificaciones más importantes, por área de actividad o por puesto, y se basa en el curriculum vitae o en los datos de la propuesta de empleo. Para que no se convierta en un archivo muerto, la organización debe mantener contacto eventual con los candidatos, a fin de no perder su interés y atractivo. Se trata del sistema de reclutamiento de menor costo. Cuando funciona bien, es capaz de promover la presentación rápida de candidatos.

**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. Su valor reside en que es inmediato y en la facilidad para interactuar digitalmente con los candidatos potenciales.

## **b. Selección de personal**

Los autores Mondy y Noe (2005), indican que, la selección es el proceso que consiste en elegir entre un grupo de solicitantes a la persona más adecuada para un puesto y organización en particular.

Según Chiavenato (2009), refiere que, la selección de personal funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas. Un antiguo concepto popular afirma que la selección consiste en la elección precisa de la persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno. En términos más amplios, la selección busca, de entre 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 lo 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.

La selección de personal forma parte del proceso de integración de recursos humanos y es el paso que sigue al reclutamiento. El reclutamiento y la selección de recursos humanos debes ser considerados como dos fases de un mismo proceso: el ingreso de recursos humanos a la organización. Si el reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamar la atención, de incrementar la entrada; la selección es una elección, de escoger y decidir (Chiavenato, 2009, p. 169)

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. 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.

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

Para Chiavenato (2007) la selección debe mirarse como un proceso de comparación entre dos variables: las exigencias del cargo y las características de los candidatos. La primera variable la suministra el análisis y descripción del cargo y la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección. A través de



la comparación, el organismo de selección presenta ante el organismo solicitante los candidatos aprobados en la selección.

La mejor manera de concebir la selección es representarla como una comparación entre dos variables: de un lado los requisitos del puesto a cubrir (los que el puesto exige de su ocupante) y, del otro, el perfil de las características de los candidatos que se presentan para disputarlo.

La primera variable es producto de la descripción y el análisis del puesto, en tanto que la segunda se obtiene de aplicar las técnicas de la selección. La primera variable se denomina  $x$  y la segunda  $y$ , cuando  $x$  (el referente de la comparación) es mayor que  $y$  (la variable comparada), el candidato no cumple con las condiciones ideales para ocupar un puesto  $y$ , Por lo tanto, se le rechaza para ese puesto. Cuando  $X$  y  $Y$  son iguales, el candidato reúne las condiciones ideales para el puesto  $y$ , por lo mismo, se le aprueba. Cuando la variable  $y$  es mayor que  $x$ , entonces el candidato reúne más condiciones de las que exige el puesto  $y$ , por ello, resulta superdotado para el mismo. En realidad, esta comparación no se concentra en un único punto de igualdad entre las variables, sino, sobre todo, en una banda de aceptación que admite cierta flexibilidad de más o menos en torno al punto ideal. Esto equivale a los límites de tolerancia que se admiten en los procesos de control de calidad. Por lo general, esa comparación exige que la descripción y el análisis del puesto o la definición de la competencia deseada se transformen en una especie de ficha de especificaciones que funcionará como el instrumento de medición que servirá para estructurar el proceso de selección con más rigor.

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

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

gerentes o jefes de línea y es, tan sólo, una función del staff (prestación de servicio por parte del órgano especializado).

- **Modelo de colocación, selección y clasificación de los candidatos**

Con frecuencia la organización, por medio del consultor interno de recursos humanos o de sus gerentes de línea y sus respectivos equipos, se encuentra ante el problema de decidir entre varios candidatos. Cada decisión respecto a un candidato involucra al individuo en un trato determinado. Trato significa el tipo de resolución que se tomará. El número de tratos y de individuos varía de una decisión a otra. Las restricciones más comunes son: el número de tratos por personas y el número de personas por tratos. Con dependencia del trato, se distinguen tres modelos de decisión respecto a los candidatos: la colocación, la selección y la clasificación de los candidatos. Así la selección de personal implica cuatro modelos de trato, a saber:

1. Modelo de colocación
2. Modelo de selección
3. Modelo de clasificación
4. Modelo de valor agregado

- **Identificación de las características personales del candidato**

Identificar y localizar las características personales del candidato es cuestión de sensibilidad. Requiere tener un conocimiento razonable de la naturaleza humana y de las repercusiones que la tarea tiene para la persona que la desempeñará. Cuando aún no se ha llenado el puesto, la situación se complica, porque requiere de una visión anticipada de la interacción entre la persona y la tarea. Casi siempre las características individuales se relacionan con cuatro aspectos.

1. Ejecución de la tarea en sí. La tarea a ejecutar exige ciertas características humanas o aptitudes como: atención concentrada o aptitud para los detalles; atención dispersa o visión amplia e incluyente de las cosas; aptitud numérica o facilidad para manejar números y cálculos; aptitud verbal o facilidad para manejar las palabras o expresarse verbalmente; aptitud espacial o facilidad para percibir figuras o símbolos y aptitud auditiva o facilidad para manejar sonidos o ritmos, etcétera.

2. Interdependencia con otras tareas. La tarea a ejecutar depende de otras tareas para su inicio o terminación y exige ciertas características o aptitudes humanas, como: atención dispersa e incluyente; facilidad para coordinar; resistencia a la frustración y a los conflictos, etcétera.
3. Interdependencia con otras personas. La tarea a ejecutar exige contactos con otras personas, sin importar que estén encima, al lado o abajo en la jerarquía de la organización. Así, la tarea exige características personales como: colaboración y cooperación con otras personas; facilidad para trabajar en equipo o en conjunto con otras personas; relaciones humanas, iniciativa, liderazgo de personas, facilidad para la comunicación y la expresión personal, etcétera.
4. Interdependencia con la unidad organizacional o con la propia organización. Es decir, con el área o departamento en el cual la persona va a trabajar o con la propia organización. En este caso, las características individuales del candidato deben ser compatibles con los objetivos del área o de la organización, así que la comparación será entre las competencias que ofrece el candidato y las competencias funcionales u organizacionales requeridas.

### **Desempeño Laboral**

Para (Universidad de Viña del Mar, 2006) refiere que, por “desempeño” se entienden diversas acepciones: el nivel de rendimiento laboral, aportación personal al trabajo asignado, productividad individual, observancia precisa de las normas laborales vigentes, así como dedicación, empeño, laboriosidad y demás atributos de un trabajo individual dedicado y escrupuloso de conformidad con los estándares y cometidos definidos para la persona o su puesto.

Diversos investigadores del comportamiento, concuerdan en que la medición es un proceso sistemático, explícito y organizado para cuantificar y clasificar datos derivados de conductas observables relacionadas con las variables en estudio. El centro de atención es la respuesta observable. Un diseño, procedimiento e instrumento de medición adecuados son aquéllos que permiten registrar datos observables que verdaderamente representan los conceptos o variables (más abstractas) que el evaluador tiene en mente.

Para Mondy y Noe (2005), la gestión del desempeño consiste en todos los procesos organizacionales que determinan qué tan bien se desempeñan los

empleados, los equipos y, finalmente, la organización. Cada función de RH contribuye a este desempeño. El proceso incluye la planeación de R H , el reclutamiento y la selección de personal, la planeación y el desarrollo de carreras y programas de compensación. La evaluación del desempeño es especialmente decisiva para su éxito. Una organización debe tener algún medio para evaluar el nivel de desempeño individual y de equipos con el propósito de elaborar planes adecuados de desarrollo. Aunque la evaluación es sólo un elemento de la gestión del desempeño, es vital en tanto que refleja directamente el plan estratégico de la organización.

#### - **Establecer criterios de desempeño**

Los autores antes mencionados, mencionan los aspectos del desempeño de una persona, se deben evaluar en una organización:

**Rasgos:** Ciertos rasgos de los empleados como la actitud, la apariencia y la iniciativa son la base de algunas evaluaciones. Sin embargo, muchas de estas cualidades usadas comúnmente son subjetivas y no se relacionan con el desempeño o son difíciles de definir. En tales casos, pueden surgir evaluaciones inexactas y también crear problemas legales a la organización. Al mismo tiempo, ciertos rasgos se pueden relacionar con el desempeño y, si se establece esta relación, será adecuado utilizarlos.

**Comportamientos:** Cuando el resultado laboral de un individuo es difícil de determinar, las organizaciones pueden evaluar el comportamiento o las capacidades de la persona que se relacionan con el trabajo. Por ejemplo, un comportamiento adecuado a evaluar en un gerente podría ser el estilo de liderazgo. Para las personas que trabajan en equipos, podría ser adecuado evaluar el trabajo en equipo y la cooperación o la orientación hacia el servicio al cliente. Los comportamientos deseados pueden ser apropiados como criterios de evaluación porque si se reconocen y recompensan, los empleados tienden a repetirlos. Si ciertos comportamientos producen los resultados deseados, ameritan usarse en el proceso de evaluación.

**Competencias:** Las competencias incluyen una amplia gama de conocimientos, habilidades, rasgos y comportamientos que pueden ser técnicos por naturaleza, se relacionan con habilidades interpersonales o se orientan hacia los negocios. Se recomienda la necesidad de incluir competencias culturales, como la ética y la integridad en todos los puestos. Agrega que también hay competencias que son

específicas de ciertos puestos. Por ejemplo, el pensamiento analítico y la orientación hacia el logro pueden ser esenciales en puestos profesionales. En puestos de liderazgo, las competencias relevantes podrían incluir el desarrollo de talento, la delegación de autoridad y las habilidades de manejo de personal. Las competencias seleccionadas con propósitos de evaluación deben ser aquellas que se relacionan estrechamente con el éxito laboral.

El éxito de RH depende de la competencia y las habilidades específicas en las cinco áreas clave siguientes:

- **Contribución estratégica:** relacionar a las empresas con sus mercados y alinear rápidamente los comportamientos de los empleados con las necesidades organizacionales.
- **Conocimiento de negocios:** saber cómo se dirigen las empresas y traducir esto en acción.
- **Credibilidad personal:** demostrar un valor mensurable; ser parte de un equipo ejecutivo.
- **Entrega de RH:** proporcionar a los clientes un servicio eficiente y eficaz en las áreas de dotación de personal, gestión del desempeño, desarrollo y evaluación.
- **Tecnología de RH:** usar la tecnología y medios basados en Internet para entregar valor a los clientes.

**Logro de metas:** Si las organizaciones consideran que los fines son más importantes que los medios, los resultados del logro de metas se convierten en un factor adecuado para evaluar. Las empresas siguen este enfoque cuando se utiliza un proceso orientado hacia las metas. Los resultados establecidos deben estar bajo el control de la persona o el equipo, y esos resultados deben ser los que conduzcan al éxito de la empresa. En niveles superiores, las metas se podrían relacionar con aspectos financieros, como las utilidades o el flujo de efectivo, y aspectos del mercado como la participación en el mercado o la posición en éste. En niveles organizacionales inferiores, los resultados podrían ser satisfacer las necesidades de calidad del cliente y realizar entregas de acuerdo con el programa comprometido. Para facilitar el proceso, el gerente necesita proporcionar ejemplos específicos de cómo el empleado

puede promover su desarrollo y lograr metas expedidas. Ambas partes deben llegar a un acuerdo en cuanto a las metas del empleado para el siguiente periodo de evaluación y a la ayuda y los recursos que el gerente debe proporcionar. Este aspecto de la evaluación de los empleados debe ser el elemento más positivo de todo el proceso, y ayudar al empleado a centrarse en un comportamiento que produzca resultados positivos para todos los interesados

**Potencial de mejoramiento:** Cuando las organizaciones evalúan el desempeño de sus empleados, muchos de los criterios utilizados se enfocan al pasado. Desde el punto de vista de la gestión del desempeño, el problema es que no se puede cambiar el pasado. A menos que la empresa tome pasos hacia delante, los datos de evaluación se convierten simplemente en documentos históricos. Por lo tanto, las compañías deben destacar el futuro, incluyendo los comportamientos y los resultados necesarios para desarrollar al empleado y, en el proceso, lograr las metas de la empresa. Esto implica una evaluación del potencial del empleado. Como se estableció previamente, muchas empresas usan los centros de evaluación con este propósito. En cualquier situación, incluir este factor en el proceso de evaluación ayuda a garantizar una planeación de carrera y un desarrollo más efectivo.

Debemos recordar que **los** criterios de evaluación presentados aquí no son mutuamente excluyentes. De hecho, muchos sistemas de evaluación son una combinación de estos enfoques.

Los autores Mondy y Noe (2005) sostienen que, la evaluación del desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos. Aunque la evaluación del desempeño de equipos es fundamental cuando éstos existen en una organización, el enfoque de la evaluación del desempeño en la mayoría de las empresas se centra en el empleado individual. Sin importar el énfasis, un sistema de evaluación eficaz evalúa los logros e inicia planes de desarrollo, metas y objetivos.

Chiavenato (2009) Indica que, la evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la

aportación que hace al negocio de la organización. Este proceso recibe distintos nombres, como evaluación de méritos, evaluación personal, informes de avance, evaluación de la eficiencia individual o grupal, etc., y varía enormemente de una organización a otra. En realidad, es un proceso dinámico que incluye al evaluado, a su gerente y las relaciones entre ellos y que, en la actualidad, es una técnica de dirección imprescindible para la actividad administrativa. Es un excelente medio para detectar problemas de supervisión, administración, la integración de las personas a la organización, el acoplamiento de la persona al puesto, la ubicación de posibles disonancias o de carencias de entrenamiento para la construcción de competencias y, por consiguiente, sirve para establecer los medios y los programas que permitirán mejorar continuamente el desempeño humano. En el fondo, es un potente medio para resolver problemas de desempeño y para mejorar la calidad del trabajo y la calidad de vida en las organizaciones.

El desempeño incluye seis puntos fundamentales:

### **¿Por qué se evalúa el desempeño?**

Toda persona necesita recibir realimentación sobre su desempeño para saber cómo ejerce su trabajo y para hacer las correcciones correspondientes. Sin esta realimentación las personas caminan a ciegas. Para tener idea de los potenciales de las personas, la organización también debe saber cómo desempeñan sus actividades. Así, las personas y las organizaciones necesitan saber todo respecto a su desempeño. Las principales razones que explican el interés de las organizaciones por evaluar el desempeño de sus colaboradores son:

1. **Recompensas.** La evaluación del desempeño ofrece un juicio sistemático que permite argumentar aumentos de salario, promociones, transferencias y, muchas veces, despidos de trabajadores. Es la evaluación por méritos.
2. **Realimentación.** La evaluación proporciona información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa el colaborador, tanto de su desempeño, como de sus actitudes y competencias.
3. **Desarrollo.** La evaluación permite que cada colaborador sepa exactamente cuáles son sus puntos fuertes (aquello que podrá aplicar con más intensidad en el trabajo) y los débiles (aquello que debe mejorar por medio del entrenamiento o el desarrollo personal).

4. Relaciones. La evaluación permite a cada colaborador mejorar sus relaciones con las personas que le rodean (gerentes, pares, subordinados) porque sabe qué tan bien evalúan su desempeño.
5. Percepción. La evaluación proporciona a cada colaborador medios para saber lo que las personas en su derredor piensan respecto a él. Esto mejora la percepción que tiene de sí mismo y de su entorno social.
6. Potencial de desarrollo. La evaluación proporciona a la organización medios para conocer a fondo el potencial de desarrollo de sus colaboradores, de modo que puede definir programas de evaluación y desarrollo, sucesión, carreras, etcétera.
7. Asesoría. La evaluación ofrece, al gerente o al especialista de recursos humanos, información que le servirá para aconsejar y orientar a los colaboradores.

### **¿Cuál desempeño se debe evaluar?**

La evaluación del desempeño es un proceso que reduce la incertidumbre y que, al mismo tiempo, busca la consonancia. La evaluación disminuye la incertidumbre del colaborador porque le proporciona realimentación respecto a su desempeño. Busca la consonancia porque proporciona el intercambio de ideas entre el colaborador y su gerente, así como la coincidencia de sus conceptos.

En realidad, la evaluación del desempeño debe mostrar al colaborador lo que las personas piensan de su trabajo y de su aportación a la organización y al cliente. En el fondo, el principal interesado en la evaluación del desempeño es el propio colaborador, pero también la organización. Antes, las organizaciones creaban sistemas de evaluación centralizados en el único órgano que monopolizaba el asunto: el departamento de recursos humanos. La situación está cambiando. El ideal sería un sistema simple de evaluación, en el cual el propio trabajo o entorno proporcione toda la realimentación sobre el desempeño de la persona, sin necesidad de intermediarios ni la intervención de terceros. La jerarquía, el staff y la centralización siempre imponen reglas y normas rígidas que se alejan de la realidad que rodea al colaborador y que hacen del proceso de evaluación un verdadero maratón burocrático.



## Nuevos enfoques para el desempeño

1. Los indicadores deben ser sistémicos a partir de considerar a la empresa como un todo, un conjunto homogéneo e integrado que privilegia los aspectos relevantes. Los indicadores se derivan de la planificación estratégica que define el qué, el cómo y el cuándo medir. Como efecto en cascada, identifica las metas y los objetivos de los departamentos y los niveles jerárquicos participantes. Los indicadores deben ligarse a los procesos de la empresa y enfocarse en el cliente interno o externo. Se deben escoger como criterios específicos para la evaluación, sea para las premiaciones, la remuneración variable, la participación en los resultados, las promociones, etc. Es raro que un único indicador pueda ser lo bastante flexible y universal como para servir a tantos criterios diferentes y, por ello, es necesario tener varios indicadores.
2. Los indicadores se deben escoger en conjunto para evitar distorsiones y no desalinear otros criterios de la evaluación. Hay cuatro tipos de indicadores:
  - a) Los indicadores financieros se refieren a elementos como el flujo de caja, la utilidad, el rendimiento sobre la inversión, la relación entre costo y beneficio, etcétera.
  - b) Los indicadores ligados al cliente, como su satisfacción, sea interno o externo, el tiempo de entrega de pedidos, la competitividad en precio o calidad, la fracción de mercado abarcada, etcétera.
  - c) Los indicadores internos, como los tiempos del proceso, los índices de seguridad, los índices de repetición de trabajo, el ciclo del proceso, etcétera.
  - d) Los indicadores de innovación, como el desarrollo de nuevos procesos, nuevos productos, proyectos de mejoras, mejora continua, calidad total, investigación y desarrollo, etcétera.
3. La evaluación del desempeño se debe sustentar en índices de referencia objetivos, que puedan apoyar el proceso, como indicadores de:
  - a. Desempeño global (de toda la empresa).
  - b. Desempeño del departamento.
  - c. Desempeño grupal (del equipo).
  - d. Desempeño individual (de la persona).

4. La evaluación del desempeño debe tomar en cuenta el contexto general. El ambiente externo también se debe considerar en razón de la evolución de los índices internos confrontados con indicadores externos amplios y generales, como:
  - a) Los índices de orden económico, que se refieren a la evolución de la coyuntura económica de la región, el país y el mundo.
  - b) Aspectos importantes de las empresas del mismo ramo que el negocio o que presenten similitud con el negocio de la empresa (benchmarking).

### **Evaluación del Desempeño**

Actualmente, la evaluación de desempeño es la forma más utilizada para estimar o medir el actuar del individuo en sus labores y su potencial de desarrollo. Las empresas dan gran importancia en medir el desempeño de sus colaboradores para poder realizar diversos planes de acción. Son variados los conceptos que se brindan sobre las temáticas, por lo cual es importante analizar algunos de ellos para comprender su alcance.

### **Importancia de la evaluación de Desempeño**

Son varias las razones por las que se evalúa el desempeño de las personas en las organizaciones. Gonzales y Olivares (2004) menciona que es importante, ya que permite diferenciar a los trabajadores que se realizan un buen trabajo de los que solamente cumplen o, en algunos casos, simulan. Asimismo, ayuda a identificar a los trabajadores que se limitan a obedecer a su supervisor y a aquellos que hacen algo más de lo que se les solicita. Por último, mencionan que ayuda a estimular la supervisión objetiva y sirve de motivación para que el colaborador perfeccione su tarea.

Un grupo brindan razones por las que la evaluación es importante en las organizaciones. Como elementos comunes, encontramos que sirve como input para realizar incrementos, promociones, planes de desarrollo, capacitaciones e incluso despidos. A continuación, se presenta diversas apreciaciones de esos autores en el siguiente cuadro.

Tabla 3

*Conceptos similares sobre la importancia de la Evaluación de Desempeño.*

Autor	Importancia de la Evaluación de Desempeño
(Chiavenato, 2002, p. 199)	La evaluación proporciona un juicio para fundamentar posibles aumentos salariales, realizar promociones, transferencias y, en muchas ocasiones, despido de empleados. Adicionalmente, permite comunicar a los empleados cómo marchan en el desempeño de su trabajo, indicando qué deben cambiar en su comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.
(Schermerhorn, Hunt y Osborn, 2004, p. 136)	La importancia de la evaluación radica en la definición de los criterios específicos del puesto de trabajo en función del desempeño que se medirá. Se justifica las recompensas otorgadas a los individuos o grupos y se definen las experiencias de desarrollo que el evaluado necesita para mejorar su desempeño en el puesto actual.
(Robbins y Judge, 2013, p. 555)	La evaluación de desempeño es importante, porque ayuda a determinar las necesidades de capacitación en el personal, necesidades de desarrollo y planes de sucesión y línea de carrera. Brinda retroalimentación a los empleados sobre la manera de realizar sus funciones y brinda ayuda sobre las decisiones de ascensos, transferencias y despidos.
(Dessler y Varela, 2011 p. 227)	La evaluación es importante para tomar decisiones sobre promociones e incrementos; además, permite desarrollar un plan para corregir cualquier deficiencia que se llegue a descubrir. Por último, sirve en la planeación profesional, al brindar la oportunidad de revisar los planes de carrera del empleado.

Fuente: Elaboración propia

### **Objetivos de la Evaluación de Desempeño**

La evaluación de desempeño, como se ha mencionado, es un medio para mejorar los resultados de los recursos y, con ello, los resultados organizacionales. Es necesario que los objetivos de la evaluación estén conectados con los objetivos que tienen las organizaciones.

Rodríguez (2007) menciona algunos objetivos importantes de la evaluación de desempeño como primer objetivo, se menciona el mejoramiento del desempeño, que se deriva del traslado de los resultados de las evaluaciones a los subordinados. En este aspecto, se precisa que gerentes de área y especialistas de personal intervengan en el proceso. Como segundo objetivo, se señala los ajustes de compensaciones. Las evaluaciones ayudan a los responsables del área a determinar los subordinados que deben ser merecedores de recibir o no incrementos en el sueldo y otros beneficios

adicionales. Como tercer objetivo, se menciona las decisiones de ascensos y traslados, que deben basarse en los resultados de las evaluaciones. Como cuarto objetivo del autor señala las necesidades de capacitaciones y desarrollo, ya que un mal desempeño podría indicar una necesidad de capacitación no cubierta y un buen desempeño la necesidad de aprovechar el potencial para así desarrollarlo para cargos futuros. La evaluación de desempeño también ayuda a determinar falencia en las líneas de carrera y cobertura de puesto. Por último, como quinto objetivo, se establece que la evaluación de desempeño puede ayudar a las organizaciones a identificar los desafíos externos o influencias externas afectan el desempeño de los colaboradores. Es necesario identificarlas para elaborar planes de acción y así evitar que existan alteraciones en el buen desempeño de personal.

### **Dimensiones del desempeño laboral:**

El desempeño laboral como el rendimiento laboral y acción que muestra el trabajador al generar sus funciones y tareas principales. También se dice que, para obtener un buen desempeño, se debe tener en cuenta los factores críticos como mayor posibilidad de impacto sobre la conducta y desempeño laboral lo que se clasifica en:

Reconocimiento: es la acción de poder mostrarse conforme y agradecer por un bien recibido.

Estilo de supervisión: son las acciones que toma un supervisor o jefe para su personal y de esta forma evaluar y operar su desempeño.

Motivación a los funcionarios: es la acción de alentar al personal por su desempeño.

Espacio y entorno físico e instancias de convivencias: es el área en el cual se desempeña o desenvuelve el personal.

Comunicación: es la acción de poder comunicarse en forma respetuosa y cordial con nuestros jefes y sub ordinarios, Marchant, (2005)

En la mayoría de organizaciones contemporáneas y desempeño laboral en equipo es una labor compleja que requiere unión y constante solución de problemas y sobre todo compromiso en sus funciones y labores. Los ambientes donde el personal debe trabajar en equipo para solucionar dificultades de alto desempeño laboral tienen cuatro dimensiones:

Creatividad, productividad, compromiso y espíritu de equipo (Kramer y Amabile, 2012, pp. 40-42).

Las capacidades cognitivas y físicas de un individuo son raras de explicar solo por su desempeño laboral, pero también nos informa que existen otros factores de los cuales nos ayuda a poder explicar más de ello, como la motivación y las habilidades del personal. Según Dressler, para el existe 5 dimensiones de las cuales describe el desempeño laboral, los cuales son: extroversión, estabilidad emocional, amabilidad, esmero y apertura de la experiencia, (Dressler, 2001, pp. 184 – 186).

El modelo de Campbell tiene en consideración la naturaleza multifacética del desempeño laboral y separa los diversos elementos incluidos bajo el rubro. Al principio, el modelo hace algunas distinciones fundamentales entre los aspectos de elevación de trabajo que están bajo el control del trabajador y los que no lo están, digamos, las consecuencias del desempeño laboral, sus costos relativos del valor que la empresa asigna a cada uno de estos aspectos para la organización (Anastasi y Urbina, 1998, p. 497).

Tomado como referencia las teorías antes mencionadas, se cree conveniente agrupar a la variable de desempeño laboral a través de las siguientes dimensiones.

### **Adaptabilidad**

La adaptabilidad es la capacidad para resolver problemas y reaccionar de manera flexible a las exigencias cambiantes e inconstantes de ambiente Chiavenato (2009). Es decir, mediante este proceso las personas determinar la manera en cómo deben encajar en el puesto que se les ha otorgado fomentando un mayor nivel competitivo y encontrando la eficacia en el puesto en el menor tiempo posible.

Se refiere a la capacidad de una persona para ajustar su comportamiento a factores externos. Por lo general, se considera que forma parte del factor extroversión. Las personas con elevada adaptabilidad son muy sensibles a las señales externas y pueden comportarse de diferentes maneras dependiendo de las situaciones a las que tienen que enfrentarse. Son igualmente capaces de mostrar marcadas contradicciones entre su comportamiento público y su comportamiento privado. Los de baja adaptabilidad no pueden desviar su comportamiento. Tienden a desplegar sus disposiciones y actitudes verdaderas en cada situación y mantienen una alta consistencia de comportamiento en relación con quienes son y que hacen. Las personas

con elevada adaptabilidad tienden a prestar más atención al comportamiento de los demás y son más capaces de mantener relaciones amistosas con los otros que los de adaptabilidad baja Jenkins (1993).

La adaptabilidad supone cambios, pero más allá del mero cambio, implican una reinención de los límites hasta entonces conocidos del espacio de juego. Las empresas desalientes se amoldan con soltura a las turbulencias del mercado, pues su no – forma, su estructura esponjosa y moldeable, como la plastilina, permiten que mute en todo momento en función de las necesidades de la compañía. Así, la empresa tiende a expandirse sin límite, Roca (2013).

**Adaptabilidad de las empresas:** Se entiende por el contexto que es la capacidad de respuestas de debe tener cada organización para enfrentar los cambios adquiridos por el desarrollo del mercado y el ambiente en el que genera sus procesos comerciales, ya sea por lo tecnológico, la demanda y el incremento de la competencia.

**Adaptabilidad de las personas:** Está determinado por la capacidad de respuesta que tienen las personas para asumir los cambios que se desarrollan dentro de la organización, sector o entorno, así también como el trabajo bajo presión y asumir responsabilidades mayores a las que genere el puesto en el que se encuentra.

### **Comunicación**

Dicho proceso tiene como finalidad determinar la emisión y recepción de ideas, información y mensajes que se dirigen entre todos los stakeholders de la organización, obteniendo como resultados la realización de los procesos de manera adecuada y a la vez generando un clima laboral bueno lo que generará un desempeño laboral mayor y esto se verá reflejado en la economía de la organización.

La comunicación es un hecho social. No solo un hecho social, sino un hecho de profundas repercusiones sociales, de gran significación en la sociedad contemporánea, origen, en parte, y fundamento de determinado comportamientos humanos, sociales y nacionales Cuesta (2006).

Todos los que participamos en esta reunión conformamos un esquema muy conocido del proceso de la comunicación: un emisor, que emite señales por medio del trasmisor, como lo son mis órganos de fonación y el micrófono. Las señales viajan a través de los canales y surgen de los altavoces, un receptor. Sus oídos, o está un

destinatario, pero es necesario haber establecido un código común, es decir, un sistema de significación, si es que queremos comprender el mensaje Costa (2010).

La comunicación desempeña un papel fundamental en las empresas, pero también en las instituciones públicas y en las organizaciones sin ánimo de lucro, y es que para adaptarse de manera continuada al dinámico cambiante entorno en el que actúan, todas ellas requieren establecer un diálogo continuo con muchos y muy variados públicos, algunos pertenecientes a la propia empresa y otros muchos externos a ella. De una adecuada comunicación se derivan activos, como una buena imagen y reputación, que, aunque intangibles tiene un enorme valor estratégico. De hecho, la comunicación ayuda a las empresas y organizaciones a mostrar lo que son y lo que pretenden y contribuye a construir una buena imagen de la marca corporativa. Con ello se facilita su aceptación y se favorece la adopción de actitudes y comportamientos favorables hacia la empresa y sus productos Rodríguez (2007).

### **Iniciativa**

Este factor fomenta la predisposición a desarrollar actividades, crear oportunidades y mejorar los resultados anteriormente obtenidos. Tomando en cuenta también que dicho factor permite la adopción en una actitud proactiva lo que despliega mayor interés en el alto ejecutivo y determina mayor competitividad dentro de la organización por parte de los colaboradores, generando así mayor calidad y mayor conocimiento.

La iniciativa se refiere al esfuerzo inteligente, honrado, diligente e imaginativo por alcanzar las metas y cumplir con las responsabilidades individuales: aumentar las ventas de la unidad, reducir los costes, hacer innovaciones de productos que tengan éxito, etc. Mejora los resultados de cada miembro y de su unidad, tanto inmediatamente como a largo plazo. Evidentemente, es valiosa. También es necesaria la cooperación, que se tengan en cuenta las interacciones y se gestionen adecuadamente Robert (2006).

### **Conocimientos**

Textualmente el conocimiento es el conjunto de información con la que cuenta una persona en un momento indicado para desarrollar dicha actividad con la solución pertinente, dicho conocimiento es adquirido por la experiencia o el aprendizaje.

Determinando el conocimiento empresarial, se tiene que asumir previos estudios que

permitan asumir responsabilidades dentro de una organización en conjunto con el proceso de adaptación a la misma, que permita encontrar soluciones correctas en el momento indicado evitando la pérdida de recursos de la empresa.

### **Trabajo en equipo**

Determinado por el conjunto de personas que se organizan para lograr un objetivo en común, factor fundamental dentro de cada organización, indistintamente del rubro, ya que, si el recurso potencial de la empresa no está conectado con los objetivos de la misma, no se puede desarrollar mecanismos que permitan alcanzar dichos objetivos, con lo que se genera conflictos que acusaran pérdidas para la organización, encontrando como principal problema la falta de liderazgo.

El trabajo es una de las herramientas más importantes que se utilizan cada día en las organizaciones para trabajar o para tomar decisiones. El trabajo en equipo podría definirse de forma genérica como una acción individual dirigida que no rompe la cooperación del equipo, ya que el objetivo que se persigue es común. El resultado de este tipo de trabajo, sin embargo, no constituye una mera sumatoria de acciones individuales, sino que el llamado efecto sinergia hace que los resultados del trabajo en equipo de dos sean muy superiores a cuatro. Si se conectan bien las diversas interacciones o sinérgicas de sus miembros el resultado final será muy enriquecedor Vásquez (2005).

El trabajo en equipo sigue y seguirá siendo uno de los mejores modelos para desarrollar al personal y promover un lenguaje común en la organización, sin embargo, debe adaptarse al nuevo entorno que requiere resultados y mejoras en menores tiempos, mayor rotación y cantidad de nuevos productos y servicios, más ventas y capacidad de generar valor, y por otro lado, adaptarse a un entorno que ha generado cambios en la administración, política laborales y financieras Vásquez (2005).

### **Desarrollo de talentos**

Por medio de dicho factor se busca incrementar o permitir que los colaboradores desarrollen sus talentos dentro de la organización y si no cuentan con ello incentivar por medio de talleres a encontrar su talento. Lo que permitirá a la empresa generar movimientos de iniciativa y esto generar mayor competitividad para la empresa.



No es suficiente tener talento humano actuando individualmente, la construcción de equipos efectivos y la gestión efectiva del trabajo en equipo exige que una organización forme talentos para gerenciar talentos IICA (2001).

### **Definición de términos**

- **Incorporación de personas:** Es uno de los factores determinantes de su competitividad, tenerlo requiere diseñar el proceso de selección más idóneo a cada necesidad específica, para garantizar la identificación y contratación del mejor profesional para cada situación y posición de la empresa.
- **Desempeño laboral:** Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.

### **1.3. Formulación del problema**

¿Cuál es la relación entre la incorporación de personas y el desempeño laboral en la empresa BETOSCAR SERVIS EIRL, en la ciudad de Cajamarca, en el 2018?

#### **Preguntas Específicas**

¿Qué características tienen las dimensiones de la incorporación de personas en la empresa BETOSCAR SERVIS EIRL, en la ciudad de Cajamarca, en el 2018?

¿Qué características poseen las dimensiones del desempeño laboral en la empresa BETOSCAR SERVIS EIRL, en la ciudad de Cajamarca, en el 2018?

¿Cuál es la relación entre las dimensiones de la incorporación de personas con el desempeño laboral en la empresa BETOSCAR SERVIS EIRL, en la ciudad de Cajamarca, en el 2018?

¿Cuál es la relación entre las dimensiones del desempeño laboral con la incorporación de personas en la empresa BETOSCAR EIRL, en la ciudad de Cajamarca, en el 2018?

## 1.4. Justificación

### **Justificación académica**

Esta investigación es necesaria puesto que, el tema contribuye al conocimiento con carácter de innovación. La incorporación de personal es un tema que tiene alcance para todas las instituciones públicas y privadas. Servirá como aporte para futuros proyectos en los que se involucre el tema de investigación: reclutamiento, selección de personas y el desempeño laboral.

### **Justificación valorativa o personal**

La presente investigación, despertará los intereses de los estudiantes e investigadores para realizar estudios referidos a las variables que se analizarán en el mismo, ya que el tema tratado en la presente investigación permitirá conocer si es verdad que a través de una adecuada provisión de personal, se logrará seleccionar a la persona adecuada para un puesto de trabajo, quien a su vez será capaz de compartir sus experiencias con los demás trabajadores de la empresa desarrollando un eficiente engagement alineado con la eficiencia y eficacia de la empresa a la cual se provisiona, para que logre los objetivos de la organización y por ende cumpla con las exigencias del mercado laboral y obtenga un óptimo desempeño lo que al mismo tiempo permitirá fomentar mejoras en el desempeño laboral de todos los colaboradores.

### **Justificación práctica**

El resultado obtenido en el trabajo de tesis es útil para la empresa, puesto que, le permitirá conocer las variables de estudio, su estado y características, permitiéndole tomar decisiones en su favor.

### **Justificación teórica**

La tesis a través de sus resultados está aportando a la administración, debido a que son variables estudiadas a nivel de la ciudad de Cajamarca.

## 1.5. Limitaciones

Las limitaciones que se tuvieron en el desarrollo de la investigación fueron las siguientes:

Algunos colaboradores de la empresa se encontraban con carga laboral originando retraso al momento de aplicar el instrumento de evaluación.

Una de las limitaciones es que no se encontró trabajos de investigación similares al nuestro.

Los antecedentes encontrados en algunos casos varia en una variable, además son pocos los trabajos de investigación realizados en empresas en el rubro automotriz.

## **1.6. Objetivos**

### **1.6.1. Objetivo general**

Determinar la relación entre la incorporación de personas y el desempeño laboral en la empresa BETOSCAR SERVIS EIRL, en la ciudad de Cajamarca, en el 2018.

### **1.6.2. Objetivos específicos**

- ✓ Describir las dimensiones de la incorporación de personas en la empresa BETOSCAR SERVIS EIRL, en la ciudad de Cajamarca, en el 2018.
- ✓ Caracterizar las dimensiones del desempeño laboral en la empresa BETOSCAR SERVIS EIRL, en la ciudad de Cajamarca, en el 2018.
- ✓ Determinar la relación entre las dimensiones de la incorporación de personas con el desempeño laboral en la empresa BETOSCAR SERVIS EIRL, en la ciudad de Cajamarca, en el 2018.
- ✓ Determinar la relación entre las dimensiones del desempeño laboral con la incorporación de personas en la empresa BETOSCAR SERVIS EIRL, en la ciudad de Cajamarca, en el 2018.

## **1.7. Hipótesis**

### **1.7.1. Hipótesis general**

Existe una relación directa entre la incorporación de personas y el desempeño laboral en la empresa BETOSCAR SERVIS EIRL, en la ciudad de Cajamarca, en el 2018.

### **1.7.2. Hipótesis específicas**

Existe una relación directa entre las dimensiones de la incorporación de personas con el desempeño laboral en la empresa BETOSCAR SERVIS EIRL, en la ciudad de Cajamarca, en el 2018.

Existe una relación directa entre las dimensiones del desempeño laboral con la incorporación de personas en la empresa BETOSCAR SERVIS EIRL, en la ciudad de Cajamarca, en el 2018.

## CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

### 2.1. Operacionalización de variables

Tabla 4

*Operacionalización de la variable Incorporación de personas.*

Variable 1	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Incorporación de Personas	Los procesos para incorporar a las personas representan la ruta que conduce a su ingreso en la organización. Es la puerta de entrada que sólo se abre para los candidatos que tienen características y competencias personales que se ajustan a las que predominan en ella. Es un medio para satisfacer las necesidades de la organización a largo plazo. Los procesos tienen grandes diferencias en las organizaciones, algunas utilizan procesos tradicionales y otras echan mano de procesos avanzados y sofisticados para atraer y escoger a las personas que desempeñarán parte de su trabajo. Todo el proceso de incorporar a las personas es responsabilidad de los gerentes de línea y sus respectivos equipos (Chiavenato, 2009).	Reclutamiento de personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel de aceptación sobre el alistamiento Interno.</li> <li>Nivel de aceptación sobre el alistamiento Externo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>P1,P2,P3</li> <li>P4,P5,P6,P7</li> </ul>
		Selección de personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel de aceptación de la recopilación de información.</li> <li>Nivel de aceptación de la profundidad de entrevistas.</li> <li>Nivel de aceptación de las pruebas de capacidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>P8</li> <li>P9, P10, P11.</li> <li>P12, P13, P14, P15, P16.</li> </ul>

Tabla 5  
*Operacionalización de la variable Desempeño Laboral*

Variable 2	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítems
<b>Desempeño Laboral</b>	El desempeño laboral depende de la capacidad y la motivación de una persona para realizar el trabajo. Las pruebas de selección predicen con exactitud la capacidad de un solicitante para desempeñar un trabajo, lo que puede hacer, pero tienen menos éxito para indicar el grado de motivación de la persona para llevarlo a cabo, lo que está dispuesto a hacer. Los empleados más exitosos tienen dos cosas en común: se identifican con las metas de su empresa y están muy motivados (Mondy y Noe, 2005).	Adaptabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel de percepción de resolución del problema.</li> <li>Nivel de adaptabilidad en toma de decisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>P17, P18, P19, P20.</li> <li>P21, P22.</li> </ul>
		Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel de comunicación entre jefe y colaborar.</li> <li>Nivel de comunicación entre colaboradores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>P23.</li> <li>P24.</li> </ul>
		Iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel de percepción de iniciativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>P25, P26.</li> </ul>
		Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel de percepción de conocimientos de su trabajo.</li> <li>Nivel de percepción de conocimientos de metas organizacionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>P27, P28, P29, P30, P31.</li> <li>P32.</li> </ul>
		Trabajo en Equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel de percepción sobre el trabajo en equipo.</li> <li>Nivel de percepción de los resultados del trabajo en equipo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>P33, P34, P35.</li> <li>P36, P37.</li> </ul>
		Desarrollo de Talentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel de capacitación y especialización constante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>P38, P39, P40, P41.</li> </ul>

## 2.2. Tipo de investigación

**Según su propósito:** Aplicada, debido a que, se considera la teoría escrita en relación a las variables de investigación y es utilizado en el caso de estudio.

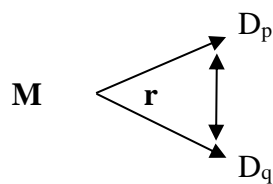
**Según su alcance:** Descriptiva – correlacional, debido a que se describen las variables de estudio, por medio de sus dimensiones e indicadores; a su vez, es correlacional, puesto que busca determinar las relaciones entre variables y dimensiones, en un momento determinado.

**Según la naturaleza de datos:** Cuantitativa, porque se centra en la obtención de datos.

**Según su manipulación de variable:** No experimental, ya que su finalidad fue determinar la relación o grado de asociación que existe entre dos variables en un contexto en particular la correlación puede ser positiva o negativa (Hernández, 2014).

### Esquema de investigación:

El presente estudio responde al diseño correlacional.



Dónde:

**M:** Es la muestra de la población (Colaboradores de la empresa BETOSCAR SERVIS EIRL).

**D<sub>p</sub>:** Es la descripción de la variable incorporación de personas.

**r :** Es el coeficiente de correlación entre ambas variables.

**D<sub>q</sub>:** Es la descripción o medición de la variable del desempeño laboral.

## 2.3. Población y muestra

### 2.3.1. Población

La población de la investigación está constituida por todos los colaboradores de planta y administrativos de la empresa BETOSCAR SERVIS E.I.R.L., que son en total 26 trabajadores.

### **2.3.2. Muestra**

Para la presente investigación, corresponde a una población muestral, debido a que la población es igual a la muestra. La técnica de muestreo utilizada corresponde al muestreo no probabilístico por conveniencia pues la selección de la muestra responde a circunstancias de facilidad de acceso para los investigadores (Ñaupas, 2014).

### **2.4. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos**

La técnica empleada para la investigación es el censo. Se llevó a cabo a través de un conjunto de preguntas dirigidas a toda la población el cual se enfocó en medir la incorporación de personas, los cuales ayudaron a medir las dimensiones de incorporación de personas y desempeño laboral. Adicionalmente, con la misma técnica se midió la variable de desempeño laboral, dirigidos adicionalmente a medir las dimensiones.

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

#### **Método**

La tesis, ha utilizado el método hipotético deductivo, debido a que se ha planteado una hipótesis de investigación, la cual ha sido materia de verificación, permitiendo concluir de manera categórica, respecto a las variables de estudio de la tesis. A su vez, la investigación se ha valido de métodos específicos, como: deductivo-inductivo, su aplicación consistió en el estudio de manera general de cada de las variables y a su vez se estudiaron a sus dimensiones y las relaciones que puedan darse, a partir de ello se infirió yendo de lo particular hacia lo general.

#### **Instrumento**

Siendo el censo la técnica empleada, este utilizó la hoja censal como instrumento de recolección de datos, se precisa que previamente ha sido validada por juicio de experto y analizada por medio de Alpha de Cronbach, con el fin de ver su confiabilidad, en razón de ello se obtuvo un valor de 0.965 lo que indica una alta confiabilidad del instrumento.



## 2.6. Procedimientos de análisis de datos

Para el procedimiento de análisis de datos recopilados a través de la escala de Likert. La misma que nos muestra la información a través de 5 categorías, tales como: nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre, sin embargo, para lograr una mejor y didáctica interpretación de los resultados, se decidió trabajar en base a la metodología de Vilca, (2017) quien se base en la filosofía *The great place to work* quienes al aplicar su instrumento hacen uso de 5 niveles; de donde se tiene:

### Donde:

- 1.Nunca:** significa que el individuo tuvo un nivel de proceso de incorporación personas muy bajo, lo que quiere decir que no fue seleccionado correctamente para ocupar el cargo existente, además de ello muestra total inconformidad con el cargo, con las tareas asignadas y con las condiciones en donde se desempeña; por lo que tiene un desempeño laboral muy bajo.
- 2.Casi nunca:** significa que el individuo tuvo un nivel de proceso de incorporación personas bajo, lo que quiere decir que no fue seleccionado correctamente para ocupar el cargo existente, además de ello muestra un poco de inconformidad con el cargo, con las tareas asignadas, y con las condiciones en donde se desempeña; por lo que siente un desempeño laboral muy bajo.
- 3.A veces:** significa que el individuo tuvo un nivel de proceso de incorporación de personas regular, lo que quiere decir que fue seleccionado con cierta razón de selección para ocupar el cargo existente, además de ello, muestra parcialmente inconformidad con el cargo, con las tareas asignadas y con las condiciones en donde se desempeña; por lo que tiene un desempeño laboral regular.
- 4.Casi siempre:** significa que el individuo tuvo un nivel de proceso de incorporación de personas alta, lo que quiere decir que fue seleccionado correctamente para ocupar el cargo existente, además de ello muestra conformidad con el cargo, con las tareas asignadas y con las condiciones en donde se desempeña; por lo que tiene una motivación alta.
- 5.Siempre:** significa que el individuo tuvo un nivel de proceso de incorporación de personas muy alta, lo que quiere decir que fue seleccionado de manera correcta para ocupar el cargo existente, además de ello muestra total conformidad con el cargo,

con las tareas asignadas y con las condiciones en donde se desempeña; por lo que tiene una motivación muy alta.

Tabla 6  
*Baremo de las variables.*

Categoría	Incorporación de personas	Desempeño Laboral	Valor
Nivel	Intervalo	Intervalo	
Nunca	16 - 28	25 - 44	1
Casi nunca	29 - 41	45 - 64	2
A veces	42 - 54	65 - 85	3
Casi siempre	55 - 67	86 - 105	4
Siempre	68 - 80	106 - 125	5

Fuente: Elaboración propia

### CAPÍTULO III. RESULTADOS

(Velez Capunay, 2011) “*Estadística para la administración y los negocios*”, manifiesta que una prueba de hipótesis se basa en el resultado obtenido de una muestra aleatoria, y su objetivo es probar si este resultado es significativamente diferente o no de lo que se afirma acerca de un parámetro de una población. Si se puede probar que la diferencia observada se debe al carácter aleatorio de la muestra, diremos que la diferencia no es significativa y que la conjetura no debe ser rechazada; si la diferencia observada no se debe a la aleatoriedad de la muestra, se dirá que la diferencia observada es significativa y la conjetura deberá ser rechazada (p. 258).

(Mason Robert D. & Lind, 1990) “*Estadística para Administración y Economía*” indica; prueba de hipótesis: es el procedimiento basado en la evidencia muestral y en la teoría de la probabilidad que se emplea para determinar si la hipótesis es un enunciado razonable y no debe rechazarse, o si es irrazonable y debe ser rechazada (p. 359).

A partir del levantamiento de información mediante el censo realizado, se han procesado los datos, los mismos que se ha procedió a mostrar, organizados mediante el orden de los objetivos planteados por la tesis; en razón de ello tenemos:

#### 3.1 Resultados según el objetivo general

Determinar la relación entre la incorporación de personas y el desempeño laboral en la empresa BETOSCAR SERVIS EIRL, en la ciudad de Cajamarca, en el 2018.

De acuerdo con el objetivo general planteado, y teniendo estrecha relación con la hipótesis de investigación, se ha obtenido el resultado de la correlación de las variables de estudio, la misma que se muestra en la tabla 7:

Tabla 7  
*Medidas de simetría de la Incorporación de Personas – Desempeño Laboral*

Medidas de simetría		Valor	Error estandarizado asintótico	T aproximada	Significación aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	.058	.202	.283	,779
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	.151	.191	.748	,461
N de casos válidos		26			

Fuente: Resultados obtenidos de la aplicación del Censo y procesados con SPSS.

Al observar la tabla 7, que corresponde a las medidas de asimetría, se tiene un coeficiente de Pearson igual a 0.058, el cual indica la existencia de una relación directa

o positiva muy débil entre las variables de investigación, esto es en concordancia con lo manifestado por Hernández Sampieri (2014). Este resultado, desde el punto de vista administrativo, indica que, ante una mejor integración o incorporación de personas, el desempeño laboral es mayor, en una dirección muy débil.

### 3.2 Resultados según el objetivo específico

Describir las dimensiones de la Incorporación de Personas en la empresa BETOSCAR SERVIS EIRL, en la ciudad de Cajamarca, en el 2018.

Antes de desarrollar de manera precisa el objetivo específico, se ha obtenido los resultados de la variable Incorporación de Personas, la misma que considera a sus dos dimensiones, Reclutamiento de Personas y Selección de Personal; a continuación, se presenta los resultados encontrados:

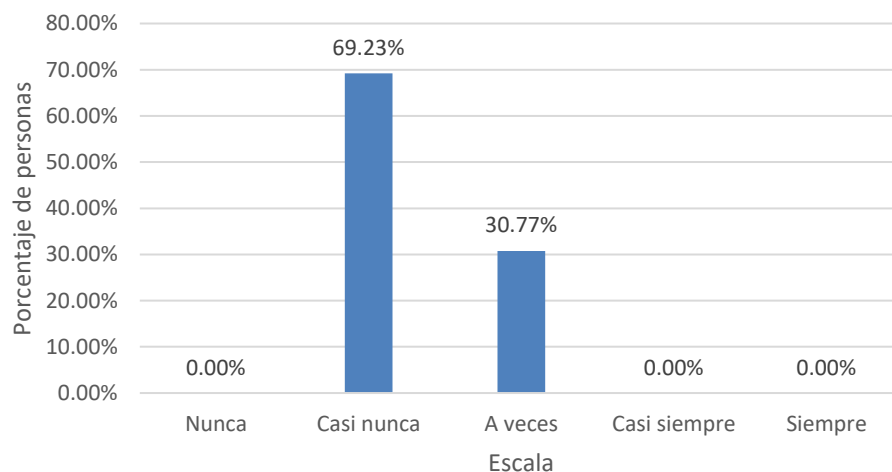


Figura 3. Incorporación de Personas

Fuente: Resultados obtenidos de la aplicación del Censo

La figura 3, muestra que la incorporación de personas es percibida en un 69.23% como casi nunca se lleva acabo de manera adecuada, seguido de a veces en un 30.77% y en las demás categorías no presenta valor, ello permite demostrar que el proceso de incorporación de personas requiere una mejora.

Al considerar las dimensiones planteadas por el objetivo específico, se han hallado los siguientes resultados:

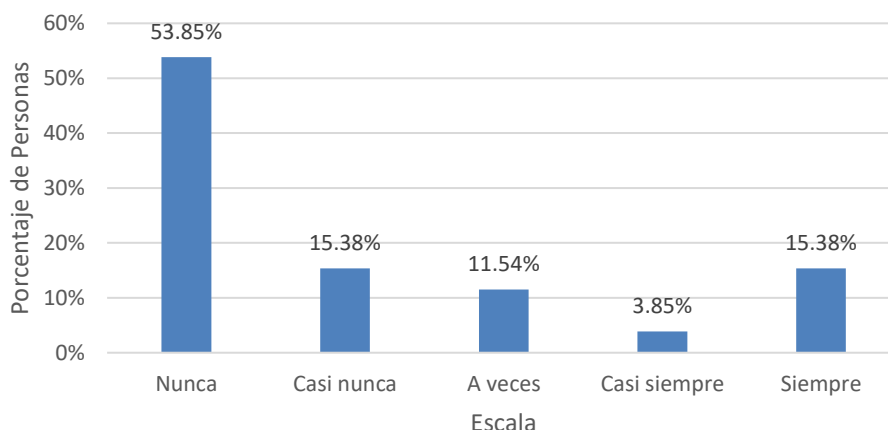


Figura 4. Incorporación de Personas, en su dimensión Reclutamiento de Personas

Fuente: Resultados obtenidos de la aplicación del Censo

Al considerar la figura 4, se tiene que del 100% de los trabajadores censados el 3.85% piensa que casi siempre se realiza reclutamiento de personal, el 11.54% de ellos indican que a veces se recluta personal, existe una coincidencia en un 15.38% entre casi nunca y siempre en cuanto a la realización de reclutamiento de personal, a su vez se tiene que el 53.85% precisa en que nunca se realiza reclutamiento de personal; en consecuencia la dimensión Reclutamiento de Personal debe ser entendida como una oportunidad de mejora, debido a que su realización supera el 50%.

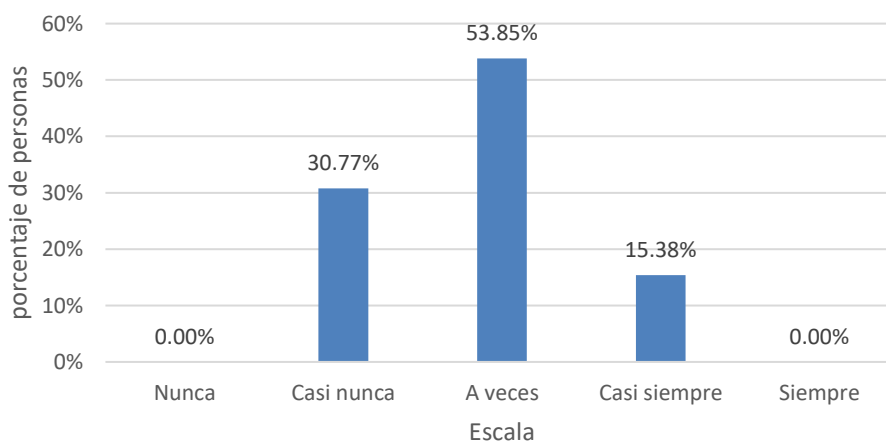


Figura 5. Incorporación de Personas, en su dimensión Selección de Personal

Fuente: Resultados obtenidos de la aplicación del Censo

De los 26 trabajadores censados, sólo un 15.38% de ellos consideran que casi siempre se realiza una adecuada selección de personal, el 30.77% y 53.85% indica que casi nunca y a veces, respectivamente se realiza un proceso de selección de personal. Estos datos nos indican que el nivel de aceptación en cuanto a la recopilación de información utilizada por la empresa BETO'S CAR para seleccionar al personal no es la adecuada.

### 3.3 Resultados según el objetivo específico

Caracterizar las dimensiones del desempeño laboral en la empresa BETOSCAR SERVIS EIRL, en la ciudad de Cajamarca, en el 2018.

Previo al desarrollo del presente objetivo específico, se ha obtenido los resultados de la variable desempeño laboral, la misma que considera a sus dimensiones: adaptabilidad, comunicación, iniciativa, conocimiento, trabajo en equipo y desarrollo de talentos; los resultados obtenidos se muestran a continuación:

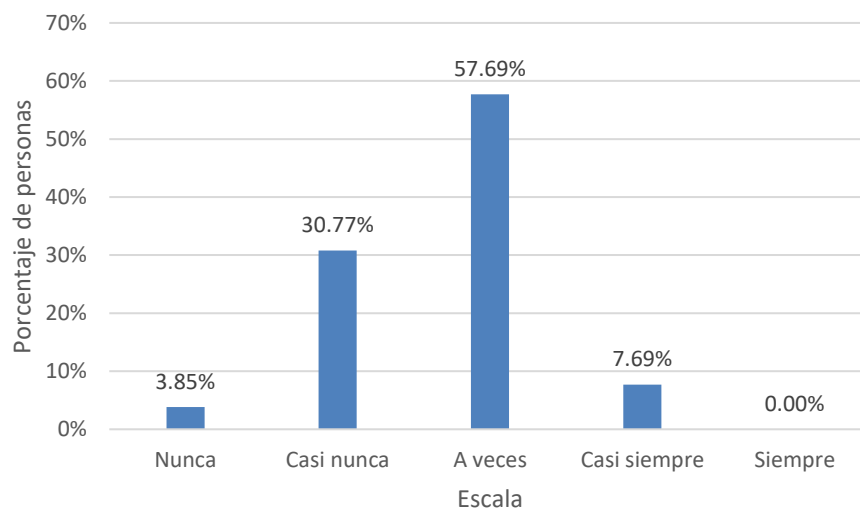


Figura 6. Desempeño laboral

Fuente: Resultados obtenidos de la aplicación del Censo

La figura 6, muestra como el trabajador se desempeña en su centro laboral, en términos de esfuerzo, en razón de ello el 3.85% nunca, seguido de 7.69% casi siempre y a veces en un 57.69%, estos resultados indican que el personal desarrolla su trabajo con un esfuerzo medianamente y sí se une con la categoría casi nunca de

30.77% se tendría un 88.46% que el esfuerzo se vería muy deficiente, lo cual no sería favorable para la empresa.

Al considerar las dimensiones del desempeño laboral, planteadas por el objetivo específico, se han obtenido los siguientes resultados:

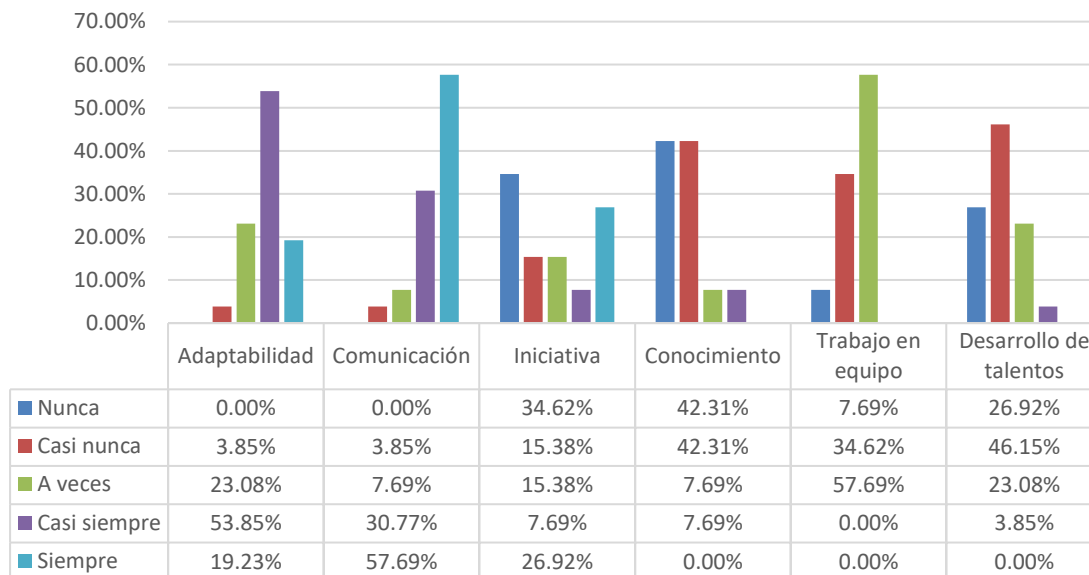


Figura 7. Dimensiones del Desempeño Laboral

Fuente: Resultados obtenidos de la aplicación del Censo

Los resultados de la dimensión adaptabilidad muestra que: del 100 % de los trabajadores el 53.85 % de ellos opinan que casi siempre se solucionan los problemas y se ofrecen críticas constructivas dentro de la empresa BETO'S CAR, mientras que el 23.08% considera que se da a veces, el 19.23% opina que se da siempre y un 3.85 % indican que casi nunca se dan. Por lo que se puede afirmar que los trabajadores de la empresa identifican cambios y ofrecen aportes para mejorar el desempeño laboral.

En lo que respecta a la dimensión comunicación, se observa que ésta se da de manera adecuada. Los resultados obtenidos demuestran una tendencia ascendente de manera paulatina desde un escaso 3.85% que han seleccionado casi nunca se da la comunicación adecuada dentro de la organización, pasando por un 7.69% que se da a veces, para luego pasar a un 30.77% que casi siempre se da la comunicación y

finalmente alcanza un valor final del 57.69% que coinciden que la comunicación es fluida y clara dentro de la empresa. Esto implica que la comunicación dentro de la empresa es buena, la cual puede permitir un adecuado desempeño laboral de los trabajadores.

De los 26 trabajadores censados, el 7.69% considera que casi siempre se promueve la iniciativa en el personal, 15.38% percibe como a veces, 15.38% considera que casi nunca se promueve la iniciativa, siempre se promueve en un 26.92% y un 34.62% considera que nunca se promueve la iniciativa; al sumar las tres primeras categorías se tendría un 65.38% que percibe como poca importancia se le da a la iniciativa dentro de la empresa.

De los resultados obtenidos de la dimensión conocimiento, se observa que existe una igualdad del 42.31% en cuanto a que nunca y casi nunca los trabajadores perciben adecuadamente el conocimiento de su trabajo y como resultado de ello no cumplen las metas y objetivos organizacionales y sólo el 7.69% coinciden en que siempre y casi siempre los trabajadores perciben adecuadamente que conocen de su trabajo. De los datos encontrados podemos afirmar que el desempeño laboral dentro de la empresa se ve afectado por el escaso conocimiento de las metas y objetivos por cuanto se aprecia una tendencia decreciente del indicador conocimiento.

De los 26 trabajadores censados, 15 de ellos es decir el 57.69% piensan que a veces se realiza el trabajo en equipo, mientras que el 34.62% y el 7.69% casi nunca y nunca, respectivamente opinan los resultados obtenidos no está acorde con el trabajo en equipo y no se dirige a un mismo objetivo. Es imperiosa la necesidad de implementar mecanismos para realizar un trabajo en equipo deseado.

El 46.15% de los trabajadores censados indican que casi nunca el personal de la empresa BETO'S CAR reciben capacitaciones de manera constante, el 26.92% de ellos nunca reciben capacitaciones o las capacitaciones son inadecuadas, el 23.08% indican que a veces se realizan talleres de capacitación donde se relacionan las demás áreas y sólo un trabajador equivalente al 3.85% de la población indica que casi siempre se realizan capacitaciones constantemente. De los datos obtenidos podemos indicar que casi nunca se desarrolla el talento dentro de la empresa lo cual puede contribuir a un bajo desempeño laboral.



### 3.4 Resultados según el objetivo específico:

Determinar la relación entre las dimensiones de la incorporación de personas con el desempeño laboral en la empresa BETOSCAR SERVIS EIRL, en la ciudad de Cajamarca, en el 2018.

Tabla 8

*Medidas de simetría del Reclutamiento Laboral – Desempeño Laboral*

Medidas de simetría		Valor	Error estandarizado asintótico	T aproximada	Significación aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	.080	.203	.394	,697
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	.134	.198	.662	,514
N de casos válidos		26			

Fuente: Resultados obtenidos de la aplicación del Censo y procesados con SPSS.

La tabla 8, muestra la relación de la Incorporación de Personas en su dimensión Reclutamiento Laboral con la variable Desempeño Laboral, en la cual se ha obtenido un coeficiente de Pearson de 0.080, indicando de la existencia de una relación directa o positiva muy débil entre la dimensión y la variable, antes mencionada, esta denominación está acorde con lo que señala Hernández Sampieri (2014). El resultado, desde el punto de vista administrativo, indica que ante una mejor práctica del Reclutamiento Laboral se observará un mayor Desempeño Laboral, precisando que esta variación directa es muy débil.

Tabla 9

*Medidas de simetría de la Selección de Personas – Desempeño Laboral*

Medidas de simetría		Valor	Error estandarizado asintótico	T aproximada	Significación aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-.020	.167	-.099	,922
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	.000	.186	.002	,998
N de casos válidos		26			

Fuente: Resultados obtenidos de la aplicación del Censo y procesados con SPSS.

La tabla 9, muestra la relación de la Incorporación de Personas en su dimensión Selección de Personal con la variable Desempeño Laboral, en la cual el coeficiente

de Pearson es igual a  $-0.020$ , indicando de la existencia de una relación indirecta o negativa muy débil entre la dimensión y la variable, esta denominación está acorde con lo que expresa Hernández Sampieri (2014). El resultado, desde el punto de vista administrativo, indica que a mayor práctica de la Selección de Personal la empresa tendrá un menor Desempeño Laboral, es preciso señalar que esta variación indirecta es muy débil y muy cercano a cero, la cual estaría indicando que en la empresa no habría relación.

### 3.5 Resultados según el objetivo específico

Determinar la relación entre las dimensiones del desempeño laboral con la incorporación de personas en la empresa BETOSCAR Servis EIRL, en la ciudad de Cajamarca, en el 2018.

Tabla 10

*Medidas de simetría de la Adaptabilidad - Incorporación de Personas*

Medidas de simetría		Valor	Error estandarizado asintótico	T aproximada	Significación aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	.102	.239	.505	,618
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	.159	.225	.789	,438
N de casos válidos		26			

Fuente: Resultados obtenidos de la aplicación del Censo y procesados con SPSS.

Al observar la tabla 10, la relación entre la dimensión Adaptabilidad y la variable Incorporación de Personas, se tiene un coeficiente de Pearson igual a  $0.102$ , el cual indica la existencia de una relación directa o positiva débil entre la dimensión y la variable de investigación, esto es en concordancia con lo manifestado por Hernández Sampieri (2014). Desde el punto de vista administrativo, el resultado indica que, ante una mayor adaptabilidad de los trabajadores, la incorporación de personas es mayor, se precisa que la variación es débil.

Tabla 11  
*Medidas de simetría de la Comunicación - Incorporación de Personas*

Medidas de simetría		Valor	Error estandarizado asintótico	T aproximada	Significación aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-.040	.206	-.198	,845
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-.006	.211	-.031	,976
N de casos válidos		26			

Fuente: Resultados obtenidos de la aplicación del Censo y procesados con SPSS.

Al observar la tabla 11, de medidas de asimetría, se tiene la relación de la dimensión Comunicación de la variable Desempeño Laboral y la Incorporación de Personal, en la cual se tiene un coeficiente de Pearson igual a -0.040, el cual indica la existencia de una correlación inversa (negativa) muy débil entre las variables de investigación, esto es en concordancia con lo señalado por Hernández Sampieri (2014). Desde el punto de vista administrativo, el resultado indica que a mayor comunicación se tiene una menor incorporación de personas, hecho que es necesario precisar que la variación indirecta es muy débil y muy cercano a cero, con lo cual, lo señalado resulta ser cercano a cero y pudiendo no ser significativo el hallazgo.

Tabla 12  
*Medidas de simetría de la Iniciativa – Incorporación de Personas*

Medidas de simetría		Valor	Error estandarizado asintótico	T aproximada	Significación aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	.300	.173	1.540	,137
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	.322	.176	1.667	,108
N de casos válidos		26			

Fuente: Resultados obtenidos de la aplicación del Censo y procesados con SPSS.

Al observar la tabla 12, que corresponde a las medidas de asimetría, se tiene un coeficiente de Pearson igual a 0.300, el cual indica la existencia de una relación

directa o positiva entre débil y media entre la dimensión Iniciativa y la variable Incorporación de Personas, según lo señalado por Hernández Sampieri (2014). Administrativamente, el resultado indica que a mayor iniciativa se tiene una mayor Incorporación de Personas.

Tabla 13

*Medidas de simetría del Conocimiento - Incorporación de personas*

Medidas de simetría		Valor	Error estandarizado asintótico	T aproximada	Significación aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	.241	.195	1.216	,236
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	.253	.187	1.282	,212
N de casos válidos		26			

Fuente: Resultados obtenidos de la aplicación del Censo y procesados con SPSS.

La tabla 13, muestra la relación del Desempeño Laboral en su dimensión Conocimiento con la variable Incorporación de Personas, en la cual se ha obtenido un coeficiente de Pearson de 0.241, indicando de la existencia de una relación directa o positiva débil entre la dimensión y la variable, antes mencionada, esta denominación está acorde con lo que señala Hernández Sampieri (2014). El resultado, desde el punto de vista administrativo, indica que a mayor conocimiento se tiene una mayor Incorporación de Personas.

Tabla 14

*Medidas de simetría del Trabajo en Equipo – Incorporación de personas*

Medidas de simetría		Valor	Error estandarizado asintótico	T aproximada	Significación aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	.000	.174	.000	1,000
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-.051	.190	-.249	,806
N de casos válidos		26			

Fuente: Resultados obtenidos de la aplicación del Censo y procesados con SPSS.

La tabla 14, muestra la relación del Desempeño Laboral en su dimensión Trabajo en Equipo con la variable Incorporación de Personas, en la cual el coeficiente de Pearson es igual a 0.000, indicando la no existencia de relación entre la dimensión y la

variable, esta precisión está acorde con lo que expresa Hernández Sampieri (2014). El resultado, desde el punto de vista administrativo, indica que no guardan relación entre el Trabajo en Equipo y la Incorporación de Personas.

Tabla 15  
*Medidas de simetría de Desarrollo de Talentos - Incorporación de personas*

Medidas de simetría		Valor	Error estandarizado asintótico	T aproximada	Significación aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	.071	.172	.351	,729
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	.101	.178	.498	,623
N de casos válidos		26			

Fuente: Resultados obtenidos de la aplicación del Censo y procesados con SPSS.

Al observar la tabla 15, la relación entre la dimensión Desarrollo de Talentos y la variable Incorporación de Personas, se tiene un coeficiente de Pearson igual a 0.071, el cual indica la existencia de una relación directa o positiva débil entre la dimensión y la variable de investigación, esto es en concordancia con lo señalado por Hernández Sampieri (2014). Desde el punto de vista administrativo, el resultado indica que, ante un mayor Desarrollo de Talentos se tiene que la incorporación de personas es mayor, es necesario precisar que lo afirmado posee una variación muy débil.

## CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

### 4.1. Discusión

Según el objetivo general determinar la relación entre la incorporación de personas y el desempeño laboral en la empresa BETOSCAR SERVIS EIRL, en la ciudad de Cajamarca, en el 2018 y al identificar las dos variables de estudio; la incorporación de personas y el desempeño laboral; y con fundamento a esto se contrastó la hipótesis planteada en la misma, calculando así la correlación de Pearson, que en la tabla 7 se observó el coeficiente que indica la existencia de una relación directa o positiva muy débil entre las variables de investigación, en términos numéricos la correlación que existe entre las variables es de 0.058 indicando que ante cualquier modificación que se puede realizar en una de las variables podría reflejarse en la otra debido a la relación existente entre ambas, es decir que a una mejor integración o incorporación de personas, el desempeño laboral es mayor, en una relación muy débil.

Chiavenato (2009) y Chiavenato (2017) al referirse al “Proceso de Incorporar personas” y “Proceso de integrar personas” respectivamente, se llega a la conclusión de que son procesos que se relacionan con el suministro de personas a la organización. Así también la tesis de Aguilera y Olortiga, (2016) en su tesis *“Reclutamiento y selección de personal y su relación en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Vehículos Peruanos SAC”* concluyen en la existencia de una relación entre el reclutamiento y selección con el desempeño de los colaboradores, esto ha sido aceptada mediante el coeficiente de contingencia del estadístico Tau-b de Kendall ( $\tau = 0.634$ ) con nivel de significancia de 0.0002 menor al 0.05 de significancia estándar demostrándose finalmente que si existe relación positiva y significativa entre el proceso de reclutamiento y selección del personal con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Vehículos Peruanos SAC Trujillo 2016.

Al describir las dimensiones de la incorporación de personas y sus dos dimensiones reclutamiento de personas y selección de personal en la empresa estudiada y al analizar la incorporación de personas se percibe en un 69.23% como casi nunca se lleva a cabo de manera adecuada, demostrándose que el proceso de incorporación de personas requiere mejorar. En cuanto a la dimensión reclutamiento

de personas se ha obtenido datos al aplicar el censo, un 53.85% de los censados precisan que nunca se realiza reclutamiento de personal, además se percibe que el reclutamiento de personal debe de mejorar por superar el 50% de las decisiones de los encuestados. Ahora, respecto a la incorporación de personas, en su dimensión de Selección de personal se obtiene que del 100% de los censados el 53.85% refiere a que a veces se realiza un proceso de selección de personal, la información revela que la aceptación en cuanto a la recopilación de información utilizada por la empresa objeto de estudio no es la adecuada, es por ello hablar de incorporación de personas es indispensable mencionar a Chiavenato (2011) quien afirma: “Son los procesos responsables de los insumos humanos, y comprenden todas las actividades de investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, y su provisión a las tareas organizacionales” (p. 112). 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.”

Tenemos como objetivo específico caracterizar las dimensiones del desempeño laboral en la empresa BETOSCAR SERVIS EIRL, y se consideran a estas dimensiones a la adaptabilidad, comunicación, iniciativa, conocimiento, trabajo en equipo y desarrollo de talentos.

En términos de desempeño laboral los datos indican que el personal desarrolla sus labores con un esfuerzo deficiente, es decir el 88.46%.. En lo referente a la dimensión comunicación se evidencia una secuencia ascendente de manera sosegada hasta alcanzar un valor final del 57.69% que coinciden que la comunicación en la empresa es fluida y clara lo que permite un adecuado desempeño laboral de los trabajadores. En el interior de la empresa se le da poca jerarquía a la iniciativa que equivale al 65.38% del personal censado. La dimensión conocimiento dentro de la organización indica que el personal tiene limitado conocimiento de las metas y objetivos de la empresa es decir el 42.31% de los censados coinciden que nunca y casi nunca los trabajadores perciben adecuadamente el conocimiento de su trabajo; de la información obtenida deducimos que el desempeño laboral se ve afectado. Del 100% de los trabajadores el 42.31% opinan que casi nunca y nunca los resultados obtenidos no están de acuerdo con el trabajo en equipo y no se dirige a un mismo objetivo. En cuanto a la dimensión de capacitación el 46.15 % de los trabajadores censados indican que casi nunca el personal de la empresa BETO'S CAR reciben

capacitaciones de manera constante, de los datos obtenidos podemos indicar que casi nunca se desarrolla el talento dentro de la empresa lo cual puede contribuir a un bajo desempeño laboral. Es así que es necesario hacer un comparativo con Martínez (2013) en su tesis “*Diseño de un Sistema de Selección de Personal por competencias para empresa del sector automotriz*”, quien propuso un diseño de un sistema de selección de personal por competencias bien estructurada y organizada, quien concluye que el proceso de selección de personal por competencias se encarga de escoger entre los candidatos reclutados, a los más idóneos para ocupar el cargo vacante, tratando de mantener o mejorar el desempeño laboral y el nivel de eficiencia de la empresa. La descripción de cargos basada en competencias es una herramienta que queda establecida en la empresa como una guía para lograr que el proceso de selección sea eficiente y bien desarrollado, para conocer en detalle los conocimientos y destrezas, habilidades que debe tener un aspirante al cargo. Las políticas del sistema de selección de personal por competencias, el diagrama de flujo de proceso de selección basado en competencia es más práctica y fácil de manejar, el cual permite establecer un método organizado y estructurado al momento de seleccionar a un candidato.

La investigación de Martínez (2013) está enfocada en la gestión por competencias para lograr la efectividad en los momentos de selección de personal, diagrama de flujo de procesos de selección, descripción de cargos e indicadores para medir y evaluar los objetivos institucionales.

En lo que respecta, a la relación entre las dimensiones de incorporación de personas con el desempeño laboral, la tabla 8, muestra la incorporación de personas en su dimensión reclutamiento laboral con la variable desempeño laboral, en la que se evidencia un coeficiente de Pearson de 0.080 que demuestra una relación directa o positiva muy débil entre la dimensión y la variable, lo que implica que a una mejor práctica del reclutamiento laboral se obtendrá un mayor desempeño laboral.

A partir de los hallazgos encontrados y expresados en la tabla 9 en cuanto a la relación de la incorporación de personas en su dimensión selección de personal con la variable desempeño laboral se ha obtenido un coeficiente de Pearson igual a -0.020 lo que evidencia la existencia de una relación indirecta o negativa muy débil entre la dimensión y la variable por lo que podemos inferir que la variación indirecta es muy



débil y muy cercano a cero lo que estaría indicando que en la empresa no existe relación, datos relevantes para nuestra investigación y que al ser comparados con Cancinos (2015) en su tesis “*Selección de personal y desempeño laboral*” quien concluye que el proceso de selección de personal se relaciona de manera considerable con el proceso de la evaluación del desempeño, por otra parte, los profesionales encargados de seleccionar personal no están alineados a la cultura y necesidades estratégicas de la empresa, es una de las falencias más graves, pues es lo que impide la búsqueda certera de personal. No existe un compromiso total de los trabajadores para con la empresa, ni con el producto que están ofertando.

Al Determinar la relación entre las dimensiones del desempeño laboral con la incorporación de personas en la empresa BETOSCAR SERVIS EIRL, en la ciudad de Cajamarca, en el 2018; los resultados obtenidos en la tabla 10 se evidencia una relación directa o positiva débil entre la dimensión y la variable de investigación es decir los datos indican un coeficiente de Pearson igual a 0.102. Nuestra investigación y los datos encontrados concuerdan con lo que indica Chiavenato, (2009) la adaptabilidad es la capacidad para resolver problemas y reaccionar de manera flexible a las exigencias cambiantes e inconstantes de ambiente; así también Jenkins, (1993) señala personas con elevada adaptabilidad tienden a prestar más atención al comportamiento de los demás y son más capaces de mantener relaciones amistosas con los otros que los de adaptabilidad baja.

Si observamos los resultados obtenidos en la tabla 11 en cuanto a la relación de la dimensión comunicación de la variable desempeño laboral y la incorporación de personas en datos numéricos indica un coeficiente de Pearson de -0.040 en consecuencia se evidencia una correlación inversa (negativa) muy débil entre las variables de la investigación, por lo que podemos decir que por ser el dato muy cercano a cero y no puede ser significativo el hallazgo. Comparativamente a los datos obtenidos en la investigación de García, (2016) en su tesis “La influencia de la incorporación de personal en el desempeño laboral en la empresa La Fogata, distrito de Comas – año 2016”, se logró medir el nivel de confiabilidad de las preguntas mediante el uso del alfa de Cronbach, así mismo para medir el nivel de correlación de las variables se usó la prueba de correlación de Pearson y por último se analizaron e interpretaron de forma individual los gráficos estadísticos obtenidos por cada dimensión. Finalmente se obtuvo resultados significativos para el estudio cuyo

propósito es la de determinar La influencia de la incorporación de personal en el desempeño laboral, en la empresa la fogata, distrito de comas, año 2016. Así también Cuesta, (2006) manifiesta que la comunicación es un hecho social. No solo un hecho social, sino un hecho de profundas repercusiones sociales, de gran significación en la sociedad contemporánea, origen, en parte, y fundamento de determinados comportamientos humanos, sociales y nacionales. Complementario a los autores indicados cabe hacer mención también a Rodríguez, (2007) quien afirma La comunicación desempeña un papel fundamental en las empresas, pero también en las instituciones públicas y en las organizaciones sin ánimo de lucro, y es que para adaptarse de manera continuada al dinámico cambiante entorno en el que actúan, todas ellas requieren establecer un diálogo continuo con muchos y muy variados públicos, algunos pertenecientes a la propia empresa y otros muchos externos a ella. De una adecuada comunicación se derivan activos, como una buena imagen y reputación, que, aunque intangibles tiene un enorme valor estratégico. De hecho, la comunicación ayuda a las empresas y organizaciones a mostrar lo que son y lo que pretenden y contribuye a construir una buena imagen de la marca corporativa. Con ello se facilita su aceptación y se favorece la adopción de actitudes y comportamientos favorables hacia la empresa y sus productos, acorde con lo manifestado.

La tabla 12 hace referencia a la existencia de una relación entre la dimensión iniciativa y la variable incorporación de personas observando una relación directa positiva entre débil y media con un coeficiente de Pearson igual a 0.300, interpretando estos datos se puede decir que a una mayor iniciativa se tiene una mayor incorporación de personas. Esto concuerda con Robert, (2006) quien afirma la iniciativa se refiere al esfuerzo inteligente, honrado, diligente e imaginativo por alcanzar las metas y cumplir con las responsabilidades individuales: aumentar las ventas de la unidad, reducir los costes, hacer innovaciones de productos que tengan éxito, etc. Mejora los resultados de cada miembro y de su unidad, tanto inmediatamente como a largo plazo. Evidentemente, es valiosa. También es necesaria la cooperación, que se tengan en cuenta las interacciones y se gestionen adecuadamente.

Por otro lado, al evaluar la relación del desempeño laboral en su dimensión conocimiento con la variable incorporación de personas y al observar los datos

obtenidos en la tabla 13 se demuestra un coeficiente de Pearson de 0.241, indicando la existencia de una relación directa o positiva débil, este dato numérico nos indica que a mayor conocimiento se tiene una mayor incorporación de personas. Hacemos mención a Alquijay (2016), en su tesis *“Proceso de reclutamiento, selección e inducción para el personal de una empresa de servicios automotrices*, quien concluye que el principal motivo de los efectos negativos que se dan en el período de prueba, se deriva en que no existe personal responsable que se dedique únicamente al desarrollo y coordinación del proceso de reclutamiento, selección e inducción, este lo ejecuta la asistente administrativa quien tiene delegadas otras funciones. Por último, el personal ejecutivo no tiene las herramientas necesarias para el desarrollo de los procesos relacionados con el personal, debido a ello no participan formalmente en ninguna actividad. Es una investigación donde se evidenció que la empresa no cuenta con los procesos de reclutamiento, selección e inducción, por lo cual no cuenta con personal idóneo para desarrollar las funciones encargadas. Además, hacemos referencia a lo señalado en el concepto del conocimiento, entendido este como el conjunto de información con la que cuenta una persona en un momento indicado para desarrollar dicha actividad con la solución pertinente, dicho conocimiento es adquirido por la experiencia o el aprendizaje.

Uno de los objetivos de la investigación también se refiere a determinar la relación del desempeño laboral en su dimensión trabajo en equipo con la variable incorporación de personas lo que al observar la tabla 14 nos indica que existe un coeficiente de Pearson de 0.000 lo que indica que no existe relación entre la dimensión y la variable, esto significa que no hay relación entre el trabajo en equipo y la incorporación de personas, contradictorio a los datos obtenidos Vásquez (2005) afirma el trabajo es una de las herramientas más importantes que se utilizan cada día en las organizaciones para trabajar o para tomar decisiones. El trabajo en equipo podría definirse de forma genérica como una acción individual dirigida que no rompe la cooperación del equipo, ya que el objetivo que se persigue es común. El resultado de este tipo de trabajo, sin embargo, no constituye una mera sumatoria de acciones individuales, sino que el llamado efecto sinergia hace que los resultados del trabajo en equipo de dos sean muy superiores a cuatro. Si se conectan bien las diversas interacciones o sinérgicas de sus miembros el resultado final será muy enriquecedor, por otro lado, coincidiendo con lo manifestado por el Instituto Interamericano de

Cooperación para la Agricultura IICA, (2001) no es suficiente tener talento humano actuando individualmente, la construcción de equipos efectivos y la gestión efectiva del trabajo en equipo exige que una organización forme talentos para gerenciar talentos.

Con respecto a lo observado en la tabla 15 en cuanto a la relación entre la dimensión desarrollo de talento y la variable incorporación de personas, se ha obtenido un coeficiente de Pearson que indica que existe una relación directa o positiva débil es decir igual al 0.071 lo que nos muestra que, a mayor desarrollo de talentos, la incorporación de personas es mayor. Con el desarrollo de talentos se busca incrementar o permitir que los colaboradores desarrollen sus talentos dentro de la organización y si no cuentan con ello incentivar por medio de talleres a encontrar su talento.

El presente estudio se centró en los colaboradores de la empresa BETOS´CAR SERVIS EIRL con un total de 26 colaboradores a quienes se aplicó el censo. Por lo tanto, las dificultades que se presentaron durante el desarrollo del proyecto fueron en torno a la localización de los colaboradores, ya que muchos de ellos se encontraban realizando diferentes actividades laborales en el momento de visita a la empresa, lo que dificultaba realizar el censo. Por esta razón se coordinó con la gerente para obtener el permiso para tomar dicha encuesta en un horario en que se pueda contar con todos los colaboradores, a fin de no retrasar sus labores y obtener la información correspondiente. Así también, debido al reducido tiempo para realizar dicha investigación se consideró algunas dimensiones relevantes y de suma importancia para el estudio de la variable; incorporación de personas, si bien es cierto no contemplan el 100 por ciento de dicha variable, pero por ello no deja de ser fiable y consistente.

#### **4.2. Conclusiones**

Con respecto al objetivo general de la investigación y la interpretación de los resultados recopilados se concluye que hay relación directa positiva muy débil entre las variables de investigación; incorporación de personas y el desempeño laboral en los trabajadores de la empresa BETOS´CAR EIRL Cajamarca 2018.

Referente al objetivo específico de describir las dimensiones de la incorporación de personas los datos obtenidos muestran que esta variable es

percibida en un 69.23% como casi nunca se lleva a cabo de manera adecuada, seguido de a veces en un 30.77% y en las demás categorías, ello permite demostrar que el proceso de incorporación de personas requiere una mejora, dentro de la incorporación de personas en su dimensión reclutamiento de personas, el 3.85% piensa que casi siempre se realiza reclutamiento de personal, a su vez se tiene que el 53.85% precisa en que nunca se realiza reclutamiento de personal y considerando la incorporación de personas en su dimensión selección de personas, se concluye que el 53.85% indica que a veces, realiza un proceso de selección de personal.

Al caracterizar las dimensiones de desempeño laboral y al considerar sus dimensiones: adaptabilidad, comunicación, iniciativa, conocimiento, trabajo en equipo y desarrollo de talentos; se tiene que el trabajador se desempeña en términos de esfuerzo el 57.69%. Se concluye que el personal de la empresa desarrolla su trabajo con un regular esfuerzo y al unirlo con la categoría casi nunca se tiene un 88.46% donde el esfuerzo sería muy deficiente. La dimensión iniciativa dentro de la empresa es percibida como no muy importante reflejado en un 65.38% de los trabajadores censados, el desempeño laboral se ve afectado en su dimensión conocimiento puesto que el personal desconoce las metas y objetivos y se apreció un 42.31% en nunca y casi nunca, y solo el 7.69% coinciden en que a veces y casi siempre conocen su trabajo, en la dimensión trabajo en equipo, de la variable desempeño laboral se obtuvieron resultados que indican que no están acorde con la dimensión y no se dirige a un mismo objetivo, por lo que es necesario implementar mecanismos para realizar un trabajo en equipo. Los trabajadores el 57.69% piensan que a veces se realiza trabajo en equipo; en la relación de la incorporación de personas en su dimensión reclutamiento laboral con la variable desempeño laboral se indica la existencia de una relación directa o positiva muy débil entre la dimensión y la variable. Se evidencia la existencia de una relación indirecta o negativa muy débil entre la incorporación de personas y su dimensión selección de personas con la variable desempeño laboral.

Al determinar la relación entre las dimensiones del desempeño laboral con la incorporación de personas, se tiene que la relación entre la dimensión de adaptabilidad y la variable incorporación de personas el cual indica la existencia de una relación directa o positiva débil entre la dimensión y la variable de investigación, así mismo, al relacionar la dimensión comunicación de la variable desempeño laboral

y la incorporación de personal, indica la existencia de una correlación inversa o negativa muy débil, así mismo al relacionar la dimensión iniciativa con la variable incorporación de personas se tiene la existencia de una relación directa o positiva entre débil y media.

Respecto a la relación del desempeño laboral en su dimensión conocimiento con la variable incorporación de personas se indica que a mayor conocimiento se tiene una mayor incorporación de personas, así mismo no existe relación entre el desempeño laboral en su dimensión trabajo en equipo y la variable incorporación de personas; en la relación entre la dimensión Desarrollo de Talentos y la variable Incorporación de Personas, indica la existencia de una relación directa o positiva débil entre la dimensión y la variable de investigación.

#### **4.3. Recomendaciones**

Se recomienda a la gerencia de la empresa:

Se debe realizar un adecuado reclutamiento de personal tomando los criterios de reclutamiento interno y externo, para mejorar el desempeño laboral y brindar un servicio adecuado acorde con las necesidades del cliente.

En cuanto a la incorporación de personas la empresa debe tener una selección adecuada, teniendo en cuenta el perfil del puesto al cual postula y la experiencia del colaborador, apoyados de entrevistas y pruebas de capacidad a cada colaborador para tener el personal con capacidades y talentos requeridos.

Para el desempeño laboral se recomienda tomar en cuenta la percepción del colaborador en resolución de problemas para una adecuada toma de decisiones.

Realizar talleres sobre comunicación entre jefe y colaboradores para realizar un trabajo en equipo y para obtener mejores resultados.

Tomar en cuenta al colaborador respecto a su conocimiento del trabajo que realiza; así mismo realizar capacitaciones periódicas para mejorar la convivencia dentro de la organización.

Que la empresa elabore un Plan de Acción que le permita mejorar la incorporación de personas y monitorear el desempeño laboral, con la finalidad de mejorar los procesos.

## REFERENCIAS

- Aguilera Bolaños, Y., & Olortiga Arteaga, L. (2016). *Reclutamiento y selección del personal y su relación en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Vehículos Peruanos SAC – Trujillo - 2016*. Trujillo – Perú: Universidad Privada del Norte.
- Alquijay Morataya, D. (2016). *Proceso de reclutamiento, selección e inducción para el personal de una empresa de servicios automotrices, ubicada en la ciudad Capital*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Becerra Camacho, S., & Llaguento Díaz, L. (2014). *Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa DIVEMOTOR de la ciudad de Cajamarca, en el Año 2014*. Cajamarca – Perú: Universidad Privada del Norte.
- Bor Jordan, G. (2013). *Sistema de evaluación del desempeño para el personal de una empresa distribuidora e importadora de repuestos automotrices, ubicada en la ciudad de Guatemala*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Bravo, R. (2015). *Guía de buenas prácticas de manufactura de alimentos para mejorar la oferta gastronómica e imagen corporativa del restaurante Yasuní Kichwa Ecolodge. Manabí-Ecuador*. Calceta: Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.
- Cancinos Kestler, A. (2015). *Selección de personal y desempeño laboral*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Carrillo León, M. (2015). *Relación entre riesgo psicosocial y desempeño laboral en una empresa de comercialización automotriz*. Ambato – Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Carrión Chang, F. (2013). *Desempeño laboral y el cumplimiento de objetivos de calidad en una empresa del ramo automotriz*. Querétaro - México: Universidad Autónoma de Querétaro.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (Octava ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (Tercera ed.). México: McGraw-Hill Educación.
- Esaine Aliaga, C., & León Aguilar, Z. (2014). *La eficiencia de los procesos de la gestión de recursos humanos y su influencia en la satisfacción del servicio en los clientes externos de la empresa Dias S.A. Sucursal Cajamarca - 2014*. Cajamarca – Perú: Universidad Privada del Norte.
- González Alva, S. (2014). *Gestión del desempeño y motivación de los trabajadores de una empresa automotriz*. Lima – Perú: Universidad de San Martín de Porres.
- Instituto Nacional Estadística e Informática [INEI]. (2017). *Encuesta Nacional de Hogares*. Cajamarca: INEI.
- Martínez Valladares, A. (2013). *Diseño de un sistema de selección de personal por competencias para empresa del sector automotriz*. Quito - Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Mason Robert D. & Lind, D. A. (1990). *Estadística para la Administración y Economía*.

- Mondy, R., & Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos* (Novena ed.). México: Pearson Educación.
- Organización Mundial de la Salud. (2017). Manual sobre las cinco claves para la inocuidad de los alimentos. 32.
- Parra Novoa, S. (2013). *Diseño de un manual de inducción para la empresa Camiones Diesel del Pacífico S.A de CV*. Obregón – México: Instituto Tecnológico de Sonora.
- Pazmiño Cadena, M. (2014). *Reestructuración y perfeccionamiento de los procesos de reclutamiento, selección y evaluación del desempeño de asesores comerciales en empresas del sector automotriz, al norte de la ciudad de Quito*. Quito – Ecuador: Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Quiñonez Flores, F. (2016). *Relación entre la autoeficacia y la procrastinación laboral en colaboradores de una empresa automotriz de Lima Metropolitana*. Lima – Perú: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Rojas Veliz, K. (2016). *Relación entre conflicto y desempeño laboral en ATA-IRH SAC, Chiclayo*. Chiclayo - Perú: Universidad Señor de Sipán.
- Ruíz Acurero, C. (2012). *Prioridades competitivas en las empresas del sector servicio de restaurantes del municipio de Maracaibo*. Maracaibo - Venezuela: Universidad del Zulia.
- Serrano Leal, J. (2014). *Estudio exploratorio sobre la actitud del capital humano respecto al engagement en una empresa de manufactura de giro automotriz*. Monterrey - México: Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Universidad de Viña del Mar. (2006). *Actualizaciones para el management y el desarrollo organizacional* (Primera ed.). Viña del Mar, Chile.
- Velez Capunay, C. (2011). *Estadística para la administración y los negocios*.
- Viquez Corrales, L. (2013). *Propuesta de Manual de Organización, Puestos y Procedimientos para el taller mecánico automotriz QUINCHO S.A., Ciudad Quesada, San Carlos*. San Carlos - Costa Rica: Instituto Tecnológico de Costa Rica.
- Viteri Erazo, J. (2013). *Influencia de la motivación en el desempeño laboral en la empresa DAPALAUTO S.A.* Sangolquí – Ecuador: Escuela Politécnica del Ejército.



## ANEXOS

### ANEXO N° 1

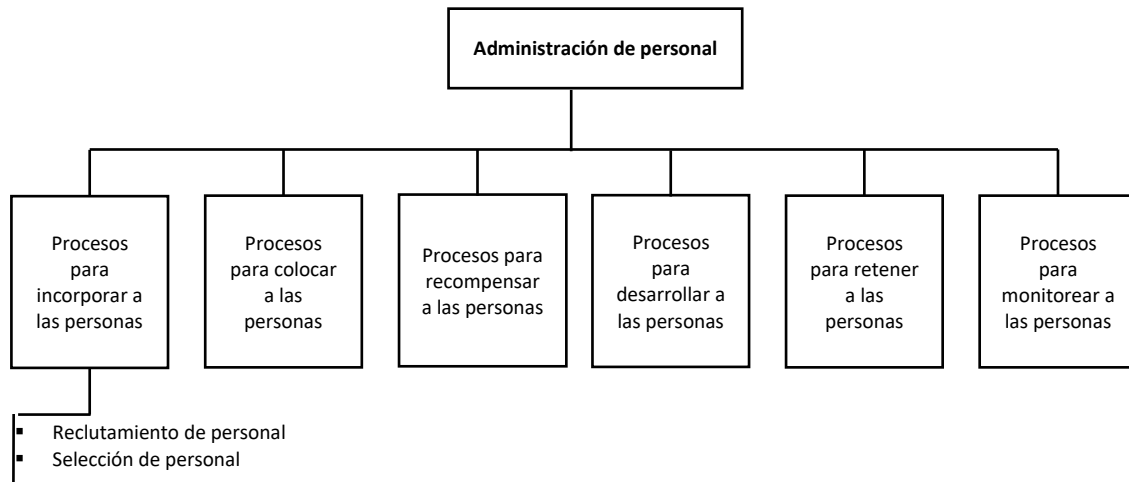


Figura 8. Los procesos de administración de personal

Fuente. Gestión del Talento Humano (Chiavenato, 2009, p. 102)

### ANEXO N° 2

#### Matriz de Consistencia

Título: La incorporación de personas y su relación en el desempeño laboral en la empresa BETOSCAR SERVIS EIRL, Cajamarca, 2018.

Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones / categorías	Indicadores	Técnica e Instrumento de Recolección de Datos	Metodología	Población y muestra
P. General: ¿Cuál es la relación entre la incorporación de personas y el desempeño laboral en la empresa BETOSCAR SERVIS EIRL, en la ciudad de Cajamarca, en el 2018?	General: Determinar la relación entre la incorporación de personas y el desempeño laboral en la empresa BETOSCAR SERVIS EIRL, en la ciudad de Cajamarca, en el 2018.	General: H <sub>1</sub> : Existe una relación directa entre la incorporación de personas y el desempeño laboral en la empresa BETOSCAR SERVIS EIRL, en la ciudad de Cajamarca, en el 2018.  H <sub>0</sub> : No Existe una relación directa entre la incorporación de personas y el desempeño laboral en la empresa BETOSCAR	Incorporación de personas	Reclutamiento de personal	Nivel de aceptación sobre el reclutamiento interno. Nivel de aceptación sobre el reclutamiento externo.	Técnica: Censo:  Instrumento: Hoja censal.	Método: hipotético deductivo y deductivo-inductivo.  Tipo de investigación: Según su propósito: Aplicada.	Población: La población está comprendida por 26 colaboradores de la empresa BETOSCAR SERVIS E.I.R.L.  Muestra: La muestra está comprendida por 26 trabajadores, entre administrativos y operarios.
				Selección de personal	Nivel de aceptación de la recopilación de información. Nivel de aceptación de la profundidad de entrevistas. Nivel de aceptación de las pruebas de capacidad.	Escala de Actitud de Likert.  Modalidad directa.		
P. Específicas: • ¿Qué características tienen	Específicos: • Describir las dimensiones		Desempeño laboral	Adaptabilidad	Nivel de percepción de resolución del problema.		Según su alcance: Descriptiva – Correlacional.  Según la naturaleza	

<p>las dimensiones de la incorporación de personas en la empresa BETOSCAR SERVIS EIRL, en la ciudad de Cajamarca, en el 2018?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué características poseen las dimensiones del desempeño laboral en la empresa BETOSCAR SERVIS EIRL, en la ciudad de Cajamarca, en el 2018?</li> <li>• ¿Cuál es la relación entre las dimensiones de la incorporación de personas con el desempeño laboral en la empresa BETOSCAR SERVIS EIRL, en la ciudad de Cajamarca, en el 2018?</li> <li>• ¿Cuál es la relación entre las dimensiones del desempeño laboral con la incorporación de personas en la empresa BETOSCAR SERVIS EIRL, en la ciudad de Cajamarca, en el 2018?</li> </ul>	<p>s de la incorporación de personas en la empresa BETOSCAR SERVIS EIRL, en la ciudad de Cajamarca, en el 2018.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Caracterizar las dimensiones del desempeño laboral en la empresa BETOSCAR SERVIS EIRL, en la ciudad de Cajamarca, en el 2018.</li> <li>• Determinar la relación entre las dimensiones de la incorporación de personas con el desempeño laboral en la empresa BETOSCAR SERVIS EIRL, en la ciudad de Cajamarca, en el 2018.</li> <li>• Determinar la relación entre las dimensiones del desempeño laboral con la incorporación de personas en la empresa BETOSCAR SERVIS EIRL, en la ciudad de Cajamarca, en el 2018.</li> </ul>	<p>SERVIS EIRL, en la ciudad de Cajamarca, en el 2018.</p> <p>Específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe una relación directa entre las dimensiones de la incorporación de personas con el desempeño laboral en la empresa BETOSCAR SERVIS EIRL, en la ciudad de Cajamarca, en el 2018.</li> <li>• Existe una relación directa entre las dimensiones del desempeño laboral con la incorporación de personas en la empresa BETOSCAR SERVIS EIRL, en la ciudad de Cajamarca, en el 2018.</li> </ul>			Nivel de adaptabilidad en toma de decisiones.	<p>de datos: Cuantitativa.</p> <p>Según su manipulación de variable: No experimental.</p>		
					Comunicación			Nivel de comunicación entre jefe y trabajador.
								Nivel de comunicación entre trabajadores.
					Iniciativa			Nivel de percepción de grado de iniciativa.
					Conocimientos			Nivel de percepción de conocimientos de su trabajo.
								Nivel de percepción de conocimientos de metas organizacionales.
Trabajo en equipo	Nivel de percepción sobre el trabajo en equipo.							
	Nivel de percepción de los resultados del trabajo en equipo.							
Desarrollo de talentos	Capacitación y especialización constante.							

## ANEXO N° 3

### Censo

Estimados colaboradores, reciban mi más cordial saludo, y al mismo tiempo les comunico que el presente censo es parte de un proyecto de investigación que tiene por finalidad la obtención de información referente a la relación de la incorporación del personal y el desempeño laboral en la empresa Betoscar Servis.E.I.R.L.

#### Instrucciones:

Marque con una equis (X) solo una alternativa por cada pregunta.

#### Recomendaciones:

- Lea bien el contenido de cada pregunta.
- Recuerde que la escala para ser utilizada por el evaluador es desde «Nunca» hasta «Siempre».

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

Nro.	Conceptos	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
		1	2	3	4	5
1	¿El requisito para haber postulado al puesto laboral fue haber sido colaborador de la empresa Betoscar Servis?E.I.R.L?					
2	¿Para ocupar el puesto laboral que desempeña ha tenido que ser transferido de otra área de la empresa?					
3	¿Le otorgaron el puesto laboral a través de un ascenso?					
4	¿La convocatoria del puesto laboral que desempeña fue publicada por alguna red social?					
5	¿La convocatoria del puesto laboral que desempeña fue publicada por algún periódico de circulación local o nacional?					
6	¿La convocatoria del puesto laboral que desempeña fue publicada por alguna revista?					
7	¿Postuló al puesto laboral recomendado por alguien?					
8	¿En su currículum vitae presentó certificado de salud física, certificado de buena salud mental, certificado de antecedentes penales y judiciales y las referencias de los puestos en los que usted se desempeñó?					
9	¿En la entrevista, la persona que conversó con Ud. fue amable y le					



	otorgo confianza para mantener una comunicación clara y sin timidez?					
10	¿La entrevista estuvo basada en conocer sus habilidades, competencias y motivaciones además de revisar su currículum de vida?					
11	¿Fue usted contratado después de haber pasado solo la entrevista personal?					
12	¿Se le aplicó un test psicológico, para medir actitudes, autoestima, asertividad para ocupar el puesto que Ud. desempeña?					
13	¿El proceso de selección al que estuvo sujeto fue supervisado constantemente por su jefe inmediato?					
14	¿Las pruebas realizadas para ser contratado se realizaron con transparencia e imparcialidad?					
15	¿Usted se considera hábil para brindar información y convencer a los clientes?					
16	¿Usted promueve la participación, entusiasmo y desempeño de sus compañeros haciéndoles asumir con responsabilidad sus funciones?					
17	¿Los problemas en mi área se solucionan de la manera correcta?					
18	¿Existen problemas constantemente?					
19	¿Ofrece usted críticas constructivas e identifica las fallas que su compañero de labores debería mejorar?					
20	¿Maneja usted con serenidad las situaciones tensas?					
21	¿Estoy dispuesto a realizar trabajos que no estén dentro de mis funciones?					
22	¿La toma de decisión considera mi adaptación a los cambios?					
23	¿Mi jefe inmediato suele comunicarme de manera clara y fluida las disposiciones que debo desarrollar?					
24	¿La comunicación con mis compañeros es la adecuada?					
25	¿Tengo contacto con las distintas áreas de la empresa?					
26	¿Propongo nuevas estrategias para el cumplimiento de labores?					
27	¿Mis ideas son tomadas en cuenta para la toma de decisiones?					

28	¿Me anticipo a sucesos no previstos dentro de mi área de trabajo?					
29	¿La empresa me permite desarrollar actividades extracurriculares?					
30	¿Tengo conocimiento de los procesos de la organización?					
31	¿Sé cómo solucionar los problemas suscitados en mi área?					
32	¿Tengo conocimiento de los objetivos de la organización?					
33	¿Conoce la estrategia de coaching dentro de la organización?					
34	¿Todas las áreas trabajan hacia un mismo objetivo?					
35	¿Solicito apoyo cuando no puedo realizar mi trabajo?					
36	¿Los resultados obtenidos están acorde con el trabajo en equipo de la empresa?					
37	¿Los objetivos propuestos por el equipo de trabajo son alcanzables?					
38	¿Recibe capacitaciones constantemente por parte de la empresa?					
39	¿Los temas mencionados en las capacitaciones son los adecuados?					
40	¿Se dictan talleres donde se relacionan con las demás áreas?					
41	¿Utilizo las capacitaciones para mejorar mi desempeño?					

Gracias por su colaboración.

ANEXO N° 4

*Validación de Instrumentos*



**FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO**

**I. REFERENCIA**

- 1.1. **Experto:** Juan Carlos Llaque Quiroz
- 1.2. **Especialidad:** Administración y Negocios
- 1.3. **Cargo actual:** Docente Tiempo Parcial UPNC
- 1.4. **Grado académico:**
  - Licenciado en Administración de Empresas
  - MBA (Magister en Administración de Negocios)
  - Maestro en Dirección y Gestión del Talento Humano
- 1.5. **Institución:** Universidad Privada del Norte
- 1.6. **Tipo de instrumento:** Cuestionario
- 1.7. **Lugar y fecha:** Cajamarca, 29 de marzo de 2019

**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**

Instrumento validado de la bachiller Susy Ramírez Briceño

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

**FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO**

- I. REFERENCIA
- 1.1. Experto: *MCS. Ulises Corral Carranza*
  - 1.2. Especialidad: *Educación*
  - 1.3. Cargo actual: *btc*
  - 1.4. Grado académico: *Maestro en Ciencias*
  - 1.5. Institución: *UPN*
  - 1.6. Tipo de instrumento: *Cuestionario*
  - 1.7. Lugar y fecha: *9/22/03/19*

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		x				

Coefficiente de valoración porcentual: c = *80%*

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

*Revisar número de preguntas*

.....

.....

.....

*[Firma]*

.....

Firma y sello del Experto

**FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO**

**I. REFERENCIA**

- 1.1. Experto: ISAIA S. MONTENEGRO COBRERA  
 1.2. Especialidad: ADMINISTRADOR  
 1.3. Cargo actual: DOCENTE  
 1.4. Grado académico: DOCTOR  
 1.5. Institución: UPN  
 1.6. Tipo de instrumento: Hoja CENSAL  
 1.7. Lugar y fecha: .....

**II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS**

N°	EVIDENCIAS	VALORACION					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores	/					
2	Formulado con lenguaje apropiado	/					
3	Adecuado para los sujetos en estudio	/					
4	Facilita la prueba de hipótesis	/					
5	Suficiencia para medir la variable	/					
6	Facilita la interpretación del instrumento	/					
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	/					
8	Expresado en hechos perceptibles	/					
9	Tiene secuencia lógica	/					
10	Basado en aspectos teóricos	/					
	Total	50					

Coeficiente de valoración porcentual: c = 100%

**III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES**

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

  
 .....  
 Firma y sello del Experto



ANEXO N° 5



Figura 9. Colaboradores de la empresa BETOSCAR

Fuente: BETOSCAR SERVIS EIRL



Figura 10. Colaboradores de la empresa BETOSCAR

Fuente: BETOSCAR SERVIS EIRL