



FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

“PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL Y SU
INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL
AREA ADMINISTRATIVA DE LA MUNICIPALIDAD DE
LAREDO”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración

Autores:

Torres Córdova Edgar Iván
Vásquez Zavala, Diana Soledad

Asesor:

Mg. Lic. Manuel Ignacio Velásquez Bermeo

Trujillo – Perú

2017

APROBACIÓN DE LA TESIS

El asesor y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por los Bachilleres **Diana Soledad Vásquez Zavala y Edgar Iván Torres Córdova**, denominada:

“Proceso de Selección de Personal y su Incidencia en el desempeño laboral del Área Administrativa de la Municipalidad de Laredo”

Lic. Manuel Ignacio Velásquez Bermeo
ASESOR

Ing. Nombres y Apellidos
JURADO
PRESIDENTE

Ing. Nombres y Apellidos
JURADO

Ing. Nombres y Apellidos
JURADO

DEDICATORIA

A Dios por concederme la vida y ser mi guía principal para lograr mis objetivos y metas. A mis padres por su apoyo durante el transcurso de mi formación profesional y mi vida diaria.

Edgar Iván Torres Córdova

A Dios porque fue mi fuerza y quien me encamino y guio a decidir a estudiar esta carrera, a mi familia porque ellos me apoyaron en todo momento, por su tiempo, por sus consejos y sus palabras de aliento. Por último, agradezco a todas las personas que confiaron en mí y a las que no confiaron también porque fueron mi fuerza para demostrarles que con mucho esfuerzo y dedicación se pueden cumplir las metas trazadas.

Diana Soledad Vásquez Zavala

AGRADECIMIENTO

Este trabajo fue desarrollado con la colaboración del Mg. Manuel Velásquez quién asesoró el proceso del mismo y del personal que labora en la Municipalidad de Laredo, quienes colaboraron y apoyaron en el desarrollo de los objetivos planteados. A ellos expresamos nuestro agradecimiento puesto que sin su ayuda no se hubiera obtenido los resultados esperados.

De igual manera agradecemos a los docentes de la Universidad Privada del Norte - Trujillo, cuya participación y colaboración fue esencial en el desarrollo del presente trabajo de tesis.

Edgar Iván Torres Córdova
Diana Soledad Vásquez Zavala

INDICE DE CONTENIDOS

| | |
|--|------|
| <u>APROBACIÓN DE LA TESIS</u> | ii |
| <u>DEDICATORIA</u> | iii |
| <u>AGRADECIMIENTO</u> | iv |
| <u>ÍNDICE DE CONTENIDOS</u> | v |
| <u>ÍNDICE DE TABLAS</u> | vi |
| <u>ÍNDICE DE FIGURAS</u> | vii |
| <u>RESUMEN</u> | viii |
| <u>ABSTRACT</u> | ix |
| CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN | 10 |
| CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO | 155 |
| CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA | 30 |
| CAPÍTULO 4. RESULTADOS | 35 |
| CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN | 41 |
| CONCLUSIONES | 45 |
| RECOMENDACIONES | 46 |
| REFERENCIAS | 47 |
| ANEXOS | 50 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1 | |
| Relación entre el proceso de selección de personal y el desempeño laboral de los colaboradores del área administrativa de la Municipalidad de Laredo - 2017 | 31 |
| Tabla 2 | |
| Análisis de resultados sobre del nivel de selección del personal de los colaboradores del área administrativa de la Municipalidad de Laredo - 2017 | 22 |
| Tabla 3 | |
| Evaluación de las dimensiones del proceso de selección de personal de los colaboradores del área administrativa de la Municipalidad de Laredo - 2017 | 22 |
| Tabla 4 | |
| Análisis de resultados sobre el desempeño laboral de los colaboradores del área administrativa de la Municipalidad de Laredo - 2017 | 22 |
| Tabla 5 | |
| Análisis de las dimensiones del desempeño laboral de los colaboradores del área administrativa de la Municipalidad de Laredo - 2017 | 22 |
| Tabla 06 | |
| Relación entre las dimensiones del proceso de selección de personal y el desempeño laboral de los trabajadores del área de administración de la Municipalidad de Laredo. | 22 |

ÍNDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1

| | |
|---|----|
| Relación entre el proceso de selección de personal y el desempeño laboral de los colaboradores del área administrativa de la Municipalidad de Laredo – 2017 | 31 |
|---|----|

Gráfico 2

| | |
|--|----|
| Análisis de resultados sobre del nivel de selección del personal de los colaboradores del área administrativa de la Municipalidad de Laredo – 2017 | 22 |
|--|----|

Gráfico 3

| | |
|---|----|
| Análisis de resultados sobre el desempeño laboral de los colaboradores del área administrativa de la Municipalidad de Laredo - 2017 | 22 |
|---|----|

RESUMEN

El presente trabajo de investigación es un estudio realizado con la finalidad de determinar la influencia del proceso de selección de personal en el desempeño laboral, así como la relación entre las dimensiones de estudio de los trabajadores del área administrativa de la Municipalidad de Laredo. Se utilizó el diseño correlacional en el que se consideró como variable independiente a la selección de personal que comprende el reclutamiento del talento humano y la selección del talento humano.

Por otro lado, como variable dependiente se consignó al desempeño laboral que se define como el nivel de ejecución alcanzado por el colaborador, dentro del logro de metas, por un tiempo determinado por la organización. El desempeño es la eficacia del personal de las organizaciones, por lo que el desempeño laboral depende de gran manera del comportamiento organizacional del individuo.

Se aplicó un cuestionario para obtener información del proceso de selección donde se considera un total de 16 ítems en 2 dimensiones, con un total de 32 puntos: Las dimensiones consideradas fueron: Reclutamiento del talento humano y selección del talento humano. El otro instrumento mide el desempeño laboral con un total de 24 ítems que alcanza 48 puntos y 3 dimensiones: Eficacia, eficiencia y motivación laboral. Además, la población implicada en el problema objeto de estudio son el personal administrativo de la institución, el cual comprende de 35 personas, distribuidas en la Gerencia, Sub gerencia, asistentes, secretaria, jefe de RRHH y Asistentes de RRHH. Luego se procedió a entrevistar a cada uno de los trabajadores del área administrativa y se aplicó los cuestionarios a la muestra seleccionada, los cuales permitieron obtener información sobre la selección del personal y su desempeño laboral. Finalmente, se llegó a la conclusión de que el proceso de selección del personal incide significativamente en el desempeño Laboral de los colaboradores de la Municipalidad de Laredo, donde se muestra que cuando el nivel de selección es alto, se muestra un alto nivel de desempeño laboral en el 80.0% en los colaboradores del área de administración, por otro lado, cuando se presenta un nivel de selección bajo, el 80.0% la totalidad de trabajadores calificó al desempeño laboral como bajo.

Palabras claves: Selección del Personal, Desempeño Laboral

ABSTRACT

The present research is a study carried out with the purpose of determining the influence of the process of selection of personnel in the work performance, as well as the relationship between the study dimensions of the workers of the administrative area of the Municipality of Laredo. The correlational design was used in which the recruitment of human talent and the selection of human talent was considered as an independent variable.

On the other hand, as a dependent variable, the work performance was defined as the level of achievement achieved by the employee, within the achievement of goals, for a period determined by the organization. The performance is the effectiveness of the personnel of the organizations, reason why the labor performance depends very much of the organizational behavior of the individual.

A questionnaire was applied to obtain information about the selection process, where a total of 16 items were considered in 2 dimensions, with a total of 32 points: The dimensions considered were: Recruitment of human talent and selection of human talent. The other instrument measures the work performance with a total of 24 items that reaches 48 points and 3 dimensions: Efficacy, efficiency and labor motivation. In addition, the population involved in the problem under study are the administrative staff of the institution, which comprises 35 people, distributed in the Management, Sub-management, assistants, secretary, HR Head and HR Assistants. We then interviewed each of the workers in the administrative area and applied the questionnaires to the selected sample, which allowed us to obtain information about the selection of personnel and their work performance. Finally, it was concluded that the selection process of personnel significantly affects the Labor performance of the employees of the Municipality of Laredo, which shows that when the level of selection is high, a high level of work performance In 80.0% in the employees of the administration area, on the other hand, when a low level of selection is presented, 80.0% of all workers rated the work performance as low.

Key words: Selection of personnel, work performance

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

La importancia que tiene la Selección de personal y su incidencia con el rendimiento laboral nos lleva a sacar conclusiones de que realmente se puede alcanzar para lograr los objetivos propuestos por la empresa, se debe contar con el personal idóneo que ocupe un determinado puesto y pueda ejercer a cabalidad las tareas encomendadas de acuerdo a la experiencia y el conocimiento de cada uno; y además, que puedan en el transcurso de su jornada diaria y experiencia laboral, satisfacer las necesidades de la Empresa y con ellos mismos por su excelente producción que va inmerso tanto en las labores realizadas por la empresa para con los trabajadores y los trabajadores para con la empresa.

Es indispensable que una empresa cuente con trabajadores motivados para que ellos deseen y puedan desempeñar sus tareas de manera eficiente. Todo esto tiene que ver desde la contratación del personal que va a formar parte del equipo laboral analizando si cumple o no con el perfil solicitado antes de la contratación, por tal motivo se tienen que seguir ciertos procedimientos en el momento que se selecciona el personal para que no afecte el rendimiento de trabajo de los empleados existentes en la compañía. También es muy importante y considerar que dentro de la empresa se debe crear una cultura trabajar en equipo y buen trato entre compañeros ya que para llegar al objetivo de la empresa que es lograr que la venta se cumpla; todos los departamentos deben trabajar en conjunto para lograr la meta y por ende todos tienen que estar en constante comunicación directa.

A nivel internacional Mendoza y Hernández (2011) consideran que uno de los grandes problemas que enfrentan las pequeñas empresas es el reclutamiento, la motivación y la retención de empleados y que no siempre cuentan con un departamento o área de recursos humanos en su estructura organizacional y se ha demostrado que sin la aplicación de procedimientos de reclutamiento y selección, y la formación, así como la evaluación del desempeño no aumentarían la productividad y mejoría del desempeño financiero de la organización.

Hoy en día la selección del personal es un proceso cada vez más complejo que requiere especificaciones más detalladas que guarden relación entre las especificaciones del puesto y las habilidades del postulante.

Al buscar un candidato para un puesto, la empresa tiene que definir con claridad qué está buscando en términos de habilidades, carácter y competencias. ¿Qué parámetros debe cumplir el candidato, que grado de formación debe tener, que experiencia laboral debe acreditar y qué tecnología tiene que dominar? ¿Cuáles son las necesidades de la empresa en relación al puesto?

Podemos encontrar según Rojas, P. (2010) la discriminación en los procesos de selección de personal en Perú, uno de los principales problemas que enfrenta la población está relacionado con la disponibilidad y la calidad del empleo. El análisis de la discriminación en el mercado de trabajo cobra especial relevancia, ya que la desigualdad de oportunidades y de trato constituye una forma de exclusión que agrava el desempleo y subempleo, siendo esto un problema en el proceso de selección por lo que se presenta en la diferenciación de trato a las personas por razón de su raza, color de piel o sexo, sin tomar en consideración los méritos ni las calificaciones necesarias para el puesto de trabajo de que se trate.

En el Perú, uno de los grandes problemas del factor social del macro ambiente está dado por la discriminación del mercado laboral donde se observa que las selecciones del personal de las empresas solo brindan oportunidades a un determinado segmento de postulantes.

Gastañudi (2012) menciona que encontrar personal con las características necesarias para el puesto es una actividad muy complicada para las empresas que requieren de un personal con las competencias y talento necesario para el cargo que ocupen en cuanto a esto: en Perú el 77% de las empresas no encuentra personal técnico calificado, la educación secundaria peruana no desarrolla aptitudes para el desempeño laboral. Existe una gran brecha entre la oferta académica y la demanda de personal calificado que requieren actualmente las empresas.

En lo que concierne a nuestra realidad, la Municipalidad de Laredo, cuenta con un proceso de selección de personal irregular e incompleto, este proceso lo realiza el personal de recursos humanos, quien se encarga de recibir los currículos, contractar su veracidad y hacer la entrevista correspondiente a los candidatos. Sin embargo, los

seleccionados no cubren el perfil del puesto a ocupar y tampoco pasan por un examen psicológico, pero aun así son contratados. Así mismo, la gerente no solicita constantemente el reporte de los logros y metas alcanzados por el personal, por tal motivo el desempeño de los trabajadores no es evaluado. En febrero del año 2016 se pidió un informe a los jefes de cada área del desempeño y metas alcanzadas por los trabajadores, los resultados fueron que el personal no cumple a cabalidad las tareas asignadas, sin embargo, hasta diciembre del año 2016 no se ha pedido otro informe por parte de la gerencia de la Municipalidad.

En la Municipalidad de Laredo, a partir del periodo 2016 se contrata a personal CAS sin evaluar si la persona que se contrató cubre el perfil para el puesto de trabajo a ocupar. Por otro lado, se despide en un 40 por ciento cada dos o tres meses a personal contratado CAS, porque no cumplen con las competencias requeridas para el puesto, sin embargo, se contrata a nuevo personal y con las mismas características que los empleados anteriores.

Cabe señalar que hay personal contratado que no paso por un proceso de selección, simplemente fueron asignados a ocupar cargos de confianza directamente por el alcalde.

Una alternativa de solución sería realizar un estudio del impacto que ocasiona el proceso de selección del personal en el desempeño laboral, por lo tanto, de no cambiar o crear un nuevo método de selección de personal para tener personal idóneo para el puesto a ocupar, provocaría la continuidad de despidos y contratación de nuevo personal pero con características similares a los anteriores, lo cual no generaría ningún cambio a la institución y se seguiría generando gastos excesivos y contar con personal que no cubre los perfiles del puesto

1.2. Formulación del problema

¿Cómo incide el proceso de selección de personal en el desempeño laboral de los colaboradores del Área Administrativa de la Municipalidad de Laredo, 2016?

1.3. Justificación

Esta investigación, se justifica teóricamente, porque generará reflexión y discusión tanto sobre el conocimiento existente del área investigada, como dentro del ámbito de las ciencias administrativas. Asimismo, esta investigación estará apoyada en base a las teorías de Idalberto Chiavenato. La finalidad de esta investigación es mejorar los procesos de selección del personal dentro de la empresa.

Como justificación práctica, el presente estudio pretende identificar lo importante que es el capital humano para la Institución y así poder realizar un estudio acerca de la incidencia que tiene el proceso de selección de personal en el desempeño laboral en los colaboradores de la Municipalidad de Laredo.

Asimismo, esta investigación permitirá evaluar el potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado dentro de la organización.

La investigación se justifica socialmente porque realizará un análisis profundo de los métodos de selección de personal y del nivel de desempeño laboral con la finalidad de otorgar una propuesta cuyo objetivo es el de dar solución a la problemática detectada y en consecuencia, la empresa logre captar el mejor talento humano del mercado, evitando afectar el desempeño de los trabajadores a corto y mediano plazo.

En cuanto a la justificación metodológica la investigación utilizará dos encuestas, para obtener conocimientos válidos y confiables. Además, se llevó a cabo el proceso de selección y determinar si existe una constante evaluación del personal. Por otro lado, la investigación fue guiada y sustentada principalmente por los resultados concretos, cuya finalidad, fue reforzar las conclusiones de la investigación.

Según Chiavenato la selección del personal, es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado, aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. Por lo tanto, en la presente investigación buscamos mostrar la importancia de con un buen proceso de selección de personal, para poder contratar a las personas idóneas, competentes para el puesto de trabajo y lograr beneficios para la comunidad.

1.4. Limitaciones

En cuanto a las limitaciones que se presenta durante la investigación, las más relevantes son el factor tiempo y la información veraz que se pueda obtener durante la investigación.

Limites Teóricos: Proceso de selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral.

Limites espacial: Esta Investigación se realizará en la Municipalidad de Laredo

Limitación Temporal: Este trabajo de investigación será estudiado durante el Gobierno Javier A. Rodríguez Vásquez, periodo 2015-2018

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Determinar el proceso de selección del personal y su incidencia en el desempeño Laboral de los colaboradores de la Municipalidad de Laredo, periodo 2016.

1.5.2. Objetivos específicos

1. Identificar el nivel del proceso de selección del personal de la Municipalidad de Laredo, periodo 2016.
2. Analizar el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Municipalidad de Laredo, periodo 2016.
3. Evaluar la relación en cada una de las dimensiones del proceso de selección del personal y el desempeño Laboral de los colaboradores de la Municipalidad de Laredo, periodo 2016.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

(Cancino, 2015) En la investigación titulada Selección de personal y desempeño laboral. Desarrollado en el Ingenio Azucarero de la Costa Sur. Facultad de Humanidades. Universidad Rafael Landívar. El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo principal determinar la relación que tiene la selección de personal con el desempeño laboral, el estudio fue realizado en un ingenio azucarero ubicado en San Andrés Villa Seca Retalhuleu, con 36 colaboradores del área semi-administrativa, con menos de seis meses de haber sido contratados. La investigación realizada es de tipo cuasi experimental, los instrumentos utilizados fueron una escala de likert para establecer el nivel de efectividad del proceso de selección y una escala de satisfacción gráfica para el nivel de desempeño de los colaboradores. Se estableció que el nivel de efectividad del proceso de selección de personal es de 71.15%, y el nivel de desempeño de los colaboradores se encuentra en un rango aceptable. Estos resultados se establecen mediante el procedimiento estadístico de significación y fiabilidad de proporciones.

(Abambari, 2011) En la investigación titulada Reclutamiento y Selección de Personal como medio para optimizar el Rendimiento Laboral en la empresa Creaciones Rose de la Ciudad de Quito, en un estudio descriptivo correlacional con una muestra de 30 trabajadores en la Empresa Creaciones Rose. La empresa está estructurada de forma que cada departamento conoce cuáles son sus funciones, y del personal a su cargo, dispone de una estructura planificada de forma deliberada de los papeles a desempeñar por las personas, cuenta con seis departamentos: Presidencia, Gerencia, Ventas, Comercialización, Financiero y Talento Humano. El rendimiento laboral en la empresa no es el apropiado, el personal que no se siente preparado y con la capacidad suficiente trabaja en un ambiente tenso y con mucha presión, lo cual ocasiona que no se sientan cómodos en su puesto de trabajo y sin ganas de superarse, a diferencia de los que conocen lo que deben realizar, demostrando así su eficiencia en el trabajo y comprometimiento con ella.

(Herrera, 2015) en la tesis titulada, "El proceso de reclutamiento y selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo del GADMP

gobierno autónomo descentralizado del municipio de Pujilí”, en la Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, Carrera de Psicología Industrial, la investigación tiene como objetivo dar a conocer la relación que tiene la variable proceso de reclutamiento y selección de personal aplicada a los funcionarios del GADM Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad de Pujilí ante la variable desempeño laboral, variable proyectiva del cumplimiento de objetivos y metas institucionales; la investigación se aplica a todos los colaboradores administrativos de la Institución, es decir, a una población total de 92 funcionarios.

Para el cumplimiento de los objetivos planteados se desarrolló un estudio de tipo exploratorio, prospectivo y correlacional, que permitió conocer el grado de relación que tienen las variables de estudio. La recolección de la información se realizó a través de la aplicación de una herramienta de escalamiento tipo Likert, diseñada y elaborada con el fin de conocer el proceso de reclutamiento y selección de personal que se lleva ejecutando en la Institución y el nivel de desempeño del personal, además se utilizó una ficha de entrevista que permitió corroborar la información obtenida a través de los cuestionarios. Los principales resultados han permitido aseverar que si está correlacionado el proceso de RSP que se utilice y el eficiente desempeño laboral de los colaboradores lo que está impidiendo que se brinde un servicio de calidad a la ciudadanía del cantón Pujilí.

(Terán, 2010) en su investigación titulada: Análisis de los procedimientos de reclutamiento y selección de personal en la gerencia de recursos humanos en la empresa Edil Oriente Internacional Maturín-Estado Monagas, para optar en grado académico de magister en administración, la investigación aquí desarrollada planteó el análisis de la Selección de Personal en la Gerencia de Recursos Humanos de la Empresa Edil Internacional. La investigación fue de campo y descriptiva. Se utilizó la encuesta como técnica de investigación. La población investigada alcanzó la cifra de trece (13) personas. Para el análisis de los datos se utilizó el modelo de valoración Absoluta y Porcentual. El análisis fue de carácter inferencial. De acuerdo con los resultados obtenidos se puede apreciar que el 76,92 % de los empleados manifiesta que la gerencia de personal debe cumplir con todas las funciones relacionadas con el reclutamiento y selección de personal, para que el proceso sea más eficaz a la hora de seleccionar un candidato. El 76,92% de los empleados manifestó que no existe una política de reclutamiento y selección de personal, al contrario de un 23,08 % que afirmó la existencia de ella. En caso de existir tal política esta debe ser conocida por todo el

personal y no por un grupo minoritario determinado. Dentro de las conclusiones fundamentales alcanzadas por la investigación se mencionan las siguientes: La Empresa Edil Oriente Internacional, implementa una rigurosa técnica para la selección de personal, evalúa al personal seleccionado tanto en lo teórico como en lo práctico; se corroboran todos los datos aportados por los seleccionados; el personal seleccionado es sometido a un período de prueba; la empresa Edil Oriente Internacional responde a criterios de información avanzada en cuanto a la selección de personal.

(Alvarado W. , 2014) en su investigación denominada: El reclutamiento y selección de personal en el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa calzado "Gamos" de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, para optar el grado académico profesional de licenciado en administración, donde se vio la necesidad de la aplicación de un enfoque cualitativo- cuantitativo para realizar un análisis más descriptivo del reclutamiento y selección de personal en el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa respaldado de la entrevista y la observación para obtener información de las causas y consecuencias de la problemática, por otro lado tuvo un enfoque cuantitativo para determinar la asociación o relación entre variables cuantificadas, orientado a la comprobación de la hipótesis con la finalidad de obtener un énfasis en los resultados finales, que se representará a través de tablas y gráficos. El objetivo principal fue determinar la incidencia del reclutamiento y selección de personal en el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa de calzado "GAMO'S" de la ciudad de Ambato en el periodo 2012-2013. Por otro lado, se estableció seleccionar al personal mediante un proceso en el cual los postulantes al empleo serán calificados y seleccionados por categorías y de acuerdo a la vacante a cubrir, esto permite poder conocer y comprender la personalidad de los candidatos. Así como también sus experiencias y virtudes, con el propósito de escoger a los colaboradores que estén mejor calificados para el empleo y colocarlos en los puestos a los que se adapten mejor. El autor concluye que, la empresa no utiliza métodos para seleccionar al personal, se fija exclusivamente en la experiencia del solicitante, y a pesar de ser el único requisito para formar parte del equipo de trabajo no se verifican las referencias de experiencia laboral, asimismo, no realiza retroalimentación (reclutamiento interno) en la empresa lo que ocasiona que tenga un sistema de reclutamiento de personal débil, porque muchas de las veces se contrata personal que no tiene realmente el conocimiento de las actividades que debe realizar en el puesto que se le ha asignado.

(Muñoz, 2015), es una investigación titulada Proceso de reclutamiento, selección de personal y el desempeño de los trabajadores del área de créditos de Financiera Edyficar, descriptiva cuantitativa, cuya formulación del problema es la siguiente ¿Cuál es la relación entre el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal con el Desempeño de los Trabajadores del Área de Créditos de Financiera Edyficar?, su objetivo general que apunta a determinar la relación existente entre la formación del personal y el desempeño de los trabajadores del área de Créditos de la presente financiera. Se aplicó una encuesta a una población de 22 trabajadores los cuales a su vez conformaron la muestra. Se utilizaron dos instrumentos cuantitativos, los cuales serán para evaluar la población de asesores de crédito de Financiera Edyficar de Agencia Moshoqueque y uno se usará para el responsable del proceso de reclutamiento y selección de la misma empresa.

Entre sus resultados más importantes, respecto al actual sistema de selección interna para obtener los mejores candidatos del mercado, el resultado muestra que el 57% de trabajadores manifiesta que con el actual sistema de selección si permite obtener talento humano capacitado y el 43% manifestó lo contrario, por lo que podemos observar que gran parte de los trabajadores están divididos pues se perciben deficiencias en el actual proceso de reclutamiento. El motivo determinante para la contratación en la empresa, muestra que 53% de trabajadores manifiesta fue por su experiencia laboral, el 10% por grado de instrucción y 37% por sus habilidades financieras, de la cual podemos afirmar que aspectos como la experiencia laboral y las habilidades del trabajador influye considerablemente para su contratación final. Concluye que la financiera no cuenta con un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal por lo que se recomienda tomar en cuenta indicadores de evaluación para medir el desempeño de los asesores de crédito.

2.2. Bases teóricas

A. Selección de personal

(Chiavenato I. , 2011) expone que la selección de personal puede definirse como el proceso de elección del individuo adecuado para el cargo adecuado, o en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los que más se acoplen al puesto, para ocupar los cargos existentes en la empresa, la cual trata de que la

eficiencia se mantenga y preferiblemente aumente, como también el rendimiento del personal.

(Blasco, 2004) menciona que las selecciones de personal son muy diversas, la tendencia a la utilización de las actuales tecnologías, tanto para automatizar las acciones de evaluación psicológica, como para realizarla a distancia y en el momento en que los candidatos prefieran, se está abriendo camino con rapidez.

El criterio de selección se fundamenta en los datos y en la información que se posean respecto del cargo que genera la plaza vacante. La selección se basa principalmente en las especificaciones del puesto, cuya finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección de personal para ese puesto.

La selección del personal se considera como un proceso de comparación y de decisión, debido a que, por una parte, encontramos el análisis y las especificaciones del cargo que proveerá y, por otra parte, candidatos con diferencias personales en habilidades, conocimientos, aptitudes y capacidades, estos están en la competencia por el puesto.

El Proceso de Selección de Personal

(Vertice, 2008) establece que la selección de personal es un proceso que procura prever cuáles solicitantes tendrán éxito si se les contrata; es al mismo tiempo, es una comparación y una elección. Para que pueda ser científica, necesita basarse en lo que el cargo vacante exige de su futuro ocupante. Así, el primer cuidado al hacer la selección de personal es conocer cuáles son las exigencias del cargo que será ocupado.

Es un proceso que parte del reclutamiento, elige, filtra, y decide aquél o aquellos candidatos que tengan mayores probabilidades de ajustarse a las necesidades del puesto, persigue dos principales resultados; personas idóneas para el puesto y personas que además de adecuadas sean eficientes en el puesto.

Estos resultados se obtienen al comparar dos variables; los requisitos del puesto y el perfil de los candidatos. Es decir, no habrá éxito si esa persona pese a su adecuación decide no ser eficiente en su puesto, por causa de desmotivación, conflictividad, no integración, insatisfacción, entre otras. Los individuos se distinguen tanto en la capacidad por aprender una tarea, como en el nivel de desempeño una vez aprendida esta.

Enfoque del proceso de selección

(Chiavenato I. , 2008) En la actualidad el proceso de selección del personal es un mecanismo eficiente para aumentar el capital humano de las organizaciones.

La mejor manera de lograrlo es enfocar la selección en la adquisición de las competencias individuales indispensables para el éxito de la organización. Entonces

existen dos opciones para fundamentar el proceso de selección: uno radica en el puesto cubierto y la otra en las competencias que serán captadas. Así, por otra, parte, el proceso de selección se sustenta en datos e información respecto al puesto a cubrir y por otra parte se presenta en función de competencia en la organización.

Las exigencias dependen de esos datos e información, de modo que la selección tenga mayor objetividad y precisión para llenar el puesto o sumar las competencias. Si de un lado tenemos el puesto que será cubierto o las competencias deseadas, del otro lado están los candidatos radicalmente diferentes unos de otros, quienes disputan el mismo puesto y compiten entre sí.

Si estos términos, la selección se configura como un proceso de comparación y decisión. Esto ocurre de los dos lados: La organización compara y decide que pretende de los candidatos y estos comparan y deciden acerca de lo que ofrecen las organizaciones donde se presentan como candidatos (Chiavenato I. , 2008).

Dimensiones de la selección de personal

a. Reclutamiento del talento humano.

El reclutamiento es el primer proceso de la gestión del talento humano por competencias. Al respecto. Chiavenato (2002) señala: “El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que busca atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la organización”.

Básicamente, es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece, en el mercado de recursos humanos, oportunidades de empleo que pretende llenar.

Por otro lado, De Censo & Robbins (2001) mencionan que:

Es el reclutamiento, la actividad que hace posible que una compañía adquiera las personas necesarias para asegurar la continuidad en la operación de la compañía. El reclutamiento es el proceso por medio del cual se descubre a los candidatos potenciales para las vacantes actuales o anticipadas de la organización. Desde otra perspectiva, es una actividad que vincula a los que tienen puestos de trabajo por ocupar con los que están en busca de empleo.

Para que todo proceso de reclutamiento se lleve a cabo eficazmente, debe existir una reserva significativa de candidatos posibles entre los cuales elegir y, mientras mayor sea la diversidad entre el grupo, mejor. Sin embargo, lograr conformar una reserva satisfactoria de candidatos puede no ser fácil, especialmente cuando una empresa vea dificultad en conseguirlo del mercado laboral. La primera meta del reclutamiento es comunicar el puesto de trabajo de manera tal que los buscadores de empleo respondan. Debe tenerse presente que mientras más solicitudes deseadas se reciban, los reclutadores tendrán mayores oportunidades para encontrar a la persona que mejor se adapte a los requerimientos del puesto, de este modo el reclutador no le tomará demasiado tiempo para poder filtrar información de aquellos candidatos que si cumplen con los requisitos solicitados.

b. Selección del talento humano

La selección del talento humano es considerada como el talón de Aquiles de las organizaciones, el punto neurálgico. Las organizaciones siempre están seleccionando nuevas personas para integrar sus cuadros, sea para sustituir personas que se desvinculan o para ampliar el cuadro de personal en época de crecimiento y expansión. En relación al proceso de selección, Montes de Alonso (2006) afirma que: El proceso de selección es un procedimiento que tiene como finalidad dotar a la organización del personal adecuado, garantizando el desempeño correcto del puesto y reduciendo el riesgo que supone incorporar a nuevas personas a la empresa, tratando además de reducir la subjetividad apoyando las decisiones en factores medibles y comparables. Cuando el proceso de selección sigue unas pautas óptimas y adecuadas, la empresa logra que las personas que trabajan en ella se ajusten al puesto, a la cultura de la empresa, sean de este modo competentes, trabajen de forma eficaz y se encuentren motivadas en el desempeño de sus tareas.

La selección del talento humano por competencias funciona con la incorporación de filtros que permiten que sólo algunas personas puedan ingresar en la organización,

aquellas que presentan características deseadas para la organización. En términos más amplios, la selección busca los candidatos más adecuados para los cargos de la organización, con el fin de mantener o aumentar el desempeño del personal.

B. Desempeño Laboral

Definición

(Robbins, 2005) Lo define como el nivel de ejecución alcanzado por el colaborador, dentro del logro de metas, por un tiempo determinado por la organización. El desempeño es la eficacia del personal de las organizaciones, por lo que el desempeño laboral depende de gran manera del comportamiento organizacional del individuo.

(Wayne, 1997) define al proceso de selección como una serie de etapas que se elegir mediante la utilización de ciertas técnicas, entre los diversos candidatos el más idóneo para el puesto, de acuerdo con los requerimientos del mismo. Tradicionalmente, la selección de personal se define como un procedimiento para encontrar el hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado.

El desempeño laboral según (Chiavenato I. , 2011) es el “comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, considerándose ciertos aspectos que delimiten los intereses del personal hacia la superación personal y profesional”.

Otros autores como Milkovich y Boudrem (Quintero, 2008) consideran una “serie de características individuales, entre ellas: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones”

El desempeño de cada colaborador se encuentra relacionado en gran manera a las características personales de cada colaborador, estas interactúan con las funciones del trabajo y con la organización en general.

El desempeño es el resultado final de una actividad, y la actividad consiste en constantes horas de realización y práctica. En una organización el desempeño se define como los resultados de los procesos y actividades laborales de toda la organización.

(Ivancevich, 2005) menciona que es la actividad con la que se determina el grado en que un empleado se desempeña bien. En otros términos, se le denota como revisión del desempeño, calificación del personal, evaluación de mérito, valoración del desempeño, evaluación de empleados y valoración del empleado. En muchas organizaciones existen dos sistemas de evaluación el formal y el informal. En el informal los jefes meditan en el trabajo de los empleados, por lo que los empleados preferidos tienen ventaja. En el sistema formal del desempeño se establece en la organización una manera periódica el examinar el trabajo de los empleados.

Evaluación del Desempeño

(Chiavenato I. , 2011) Expone que actualmente se vive en un mundo en el que el desempeño de las cosas que se tienen alrededor, ya sea así de seres humanos, o cosas materiales.

Es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona. Para evaluar a los individuos que trabajan dentro de una organización se aplican varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, entre otros.

La evaluación del desempeño es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, es una manera de conocer las fortalezas y debilidades de los colaboradores dentro de su área de trabajo, este es un proceso de supervisión, como también es un proceso de auto evaluación, lo que se pretende es que el sistema de Recursos humanos se fortalezca por medio de estas técnicas.

a) La responsabilidad de la evaluación del desempeño:

Normalmente esta responsabilidad se le es atribuida al gerente, al propio individuo, al individuo y a su gerente, al equipo de trabajo, al área encargada de la administración de recursos humanos, o a una comisión de evaluación del desempeño, cada una implica una filosofía de acción.

- El gerente, regularmente es responsable de evaluar a sus subordinados. En ellas el propio gerente o el supervisor evalúan el desempeño del personal con la asesoría del área de recursos humanos, se establecen lineamientos de evaluación y en base a estos el gerente da una breve descripción del desempeño de sus colaboradores, esta evaluación brinda información relevante, y el gerente tiene toda la libertad de expresión que necesite para el proceso.
- La propia persona, esta evaluación se realiza principalmente en organizaciones más democráticas, el propio individuo es responsable de su desempeño y de su propia evaluación. En este sistema cada colaborador es responsable de colocarse una calificación de acuerdo a como considera su propio desempeño laboral, esto en base a los lineamientos que anteriormente debe haber establecido la gerencia y el departamento de recursos humanos.
- El individuo y el gerente, en este caso surge la evaluación por objetivos, conocida también como (APO), esta evaluación es considerada democrática, participativa, incluyente y muy motivadora. Con esta nueva APO, la evaluación del desempeño se orienta por los siguientes caminos, formulación de objetivos mediante consenso, compromiso personal para alcanzar los objetivos formulados, acuerdo y negociación con el gerente para establecer las condiciones, recursos y medios necesarios para alcanzar los objetivos, desempeño del colaborador, medición constante de los resultados y comparación con los objetivos, realimentación intensa y continua de los objetivos
- El equipo de trabajo, en otras ocasiones las organizaciones optan por que sea el mismo equipo de trabajo el que evalué el desempeño del mismo, orientándolos a que adquieran un compromiso por mejorar el desempeño del equipo de trabajo.
- El área de recursos humanos, esta opción es común en las organizaciones más conservadoras, pero esta se ha dejado de utilizar, debido a su carácter con poca democracia, este método excluye la opinión del trabajador operativo.
- La comisión de evaluación, algunas organizaciones optan por organizar una comisión encargada del proceso de evaluación del desempeño, esta comisión dirige y realiza el proceso, presenta posteriormente a la gerencia general un informe basado en indicadores del desempeño de los colaboradores.

□ Evaluación de 360, en esta todos los elementos tienen alguna interacción con el evaluado, califican su desempeño. El gerente, los compañeros, los pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores, y en resumen todas las personas a su alrededor. Esta evaluación es más rica porque produce información distinta, procedente de todas las partes involucradas con el evaluado.

□ La evaluación hacia arriba, es una faceta específica de la evaluación para calificar al gerente. Esta evaluación permite que el grupo sostenga negociaciones e intercambios con el gerente, con la exigencia de nuevos enfoques en términos de liderazgo, motivación y comunicación, que darán lugar a relaciones de trabajo más libres y eficaces.

Objetivos de la Evaluación del Desempeño

(Gestoso, 2007) indica que las acciones que la dirección de una organización en orden a la evaluación del desempeño de los trabajadores puede tener dos objetivos básicos. Por un lado, el control, y por otra parte el desarrollo y la motivación, del mismo modo la evaluación puede priorizar o centrar sus esfuerzos sobre las personas y/o sistemas organizativos. La combinación de estos factores proporciona las diferentes características de los tipos y fines de la evaluación:

□ Administración de personal. Tiene como finalidad contratar, promocionar, remunerar, sancionar e, incluso despedir. El evaluador toma el rol de juez al valorar como bueno o malo el desempeño de un empleado para determinar medidas adoptadas después por la dirección de una organización.

□ Técnicas de gestión o validación, se centra en comprobar que el sistema formal de evaluación funcione adecuadamente, si los predictores utilizados son válidos y fiables, en este caso el rol del evaluador es el más científico, pues como se mencionó anteriormente la objetividad y autenticidad del proceso es una condición más necesaria que deseable, por un lado, garantiza el bien hacer de evaluador y dota de credibilidad a un proceso con trascendencia.

□ Identificación de potencial, no es más que la identificación de empleados que podrían ocupar otros puestos en la organización, puestos de mayor responsabilidad. El evaluador asume un papel de predictor de personas con capacidad de poder asumir nuevas responsabilidades.

□ Desarrollo de la gestión, constituyen un instrumento útil en la mejora de las habilidades del personal en la organización, mediante acciones como la formación o la reorientación de sus puestos de trabajo. La evaluación es fundamentalmente un proceso de retroalimentación, la propia evaluación tiene como objetivo final la propia mejora constante de una organización de todos sus elementos y estructuras, en ningún caso debe ser entendida como un elemento punitivo hacia los trabajadores. Esta percepción podría ser principal obstáculo en la implementación de un sistema formal de evaluación, por lo que se debe evitar dicha apreciación.

□ Desarrollo y motivación, tiene como principal finalidad la formación del trabajador o empleado, mejorar sus aptitudes y habilidades, orientándole eficazmente para realizar el desempeño. La mejor manera de incrementar los niveles de motivación de los empleados es dándoles la posibilidad de participar en los procesos de tomas de decisiones en la planificación de la formación, a través de un análisis de necesidades. Se exponen cinco finalidades generales para identificar potenciales, remunerar según el rendimiento, incrementar la mejora del desempeño de la tarea, procurar y fomentar la implicación de los trabajadores en los objetivos de la organización, crear e implementar un documento administrativo para lograr una mejora continua en base a resultados corregidos.

Dimensiones del desempeño laboral

Eficacia.

El término eficacia es utilizado para señalar la capacidad o habilidad de obtener resultados esperados en determinada situación. Al respecto, Huse & Bodwitch (2009) señalan:

Eficacia (eficaz) es lograr una tarea, desarrollar un proyecto; se dice que alguien es eficaz si es que ha cumplido con la tarea que se le encomendó, por ejemplo: Este carpintero es eficaz cuando hace muebles personalizados, sin embargo, los costos se elevaron demasiado. Como vemos la eficacia tiene que ver con la realización y culminación de metas, no importa el tiempo o el costo.

Quien es eficiente procura evitar cometer errores, mientras que alguien eficaz trata siempre de alcanzar el éxito, sin enfocarse en los posibles fracasos. A nivel empresarial, la eficacia fue en un principio un indicador del desempeño. Sin embargo, más adelante; cuando los consumidores fueron aumentando o empezaron a

enfrentarse con una gran variedad de opciones, la eficacia por sí sola se puso en tela de juicio.

Se ha llegado a la conclusión de que, para ser una compañía exitosa, es necesario que haya un equilibrio entre la eficacia y la eficiencia; porque ser eficiente es considerada como un factor beneficioso que reduce costos, pero por sí sola no asegura el éxito; el no poder cumplir con los requisitos de las partes interesadas es algo inútil, por otro lado, con la eficacia por sí sola, se puede alcanzar el éxito.

Eficiencia.

El término eficiencia se refiere a la capacidad, habilidad de obtener buenos resultados con el menor costo de inversión. Toda eficiencia está vinculada a utilizar los medios disponibles de manera racional para llegar a cumplir con una meta o propósito establecido. Al respecto, Huse & Bodwitch (2009) señalan:

Eficiencia (eficiente), implica que se logre una tarea o proyecto con menos recursos y tiempo, por ejemplo: El carpintero es eficiente porque me hizo el mismo mueble por un menor precio y hasta en menos tiempo. La eficiencia denota optimización de recursos, ser eficiente es hacerlo mejor con lo mismo.

La eficiencia se refiere a hacer las cosas bien, es obtener el mejor o máximo rendimiento utilizando un mínimo de recursos. La eficiencia se centra en el proceso que se sigue para lograr algo, tomando en cuenta los “medios”; mientras que la eficacia se centra en el logro o alcance final, es decir, en los “fines”.

En el caso de la eficacia, se cree en el logro de los objetivos finales, por lo cual, se tienen en cuenta todas las variables que pueden cambiar en el futuro. Por otra parte, en la eficiencia se piensa cómo puede ser el futuro dependiendo de la adición o eliminación de ciertos recursos.

Para ser eficiente se requiere de una disciplina rigurosa. Esto puede llevar a que las personas se vuelvan muy metódicas, calculadoras o que sean un tanto flexibles. Mientras que para ser eficaz se crean estrategias que funcionan a largo plazo, y por esta razón las personas eficaces tienden a ser más adaptables a su entorno y a las circunstancias.

Ya que la eficiencia se trata de hacer las cosas bien, exige documentación y repetición de ciertos pasos. Pero hacer lo mismo una y otra vez puede desalentar o ir en contra de la innovación. Contrario a la eficacia, en la cual se fomenta la innovación, ya que se exige que la persona sea crítica y piense por si misma; para de este modo poder lograr su mayor objetivo.

Motivación laboral

La conducta dentro de la organización es compleja y depende de factores internos, que resultan de sus propias características de personalidad, capacidad de aprendizaje, percepción del ambiente interno y externo, actitudes, emociones, valores, a la vez de todos aquellos factores externos, que resultan del ambiente, de aquellas características organizacionales, como el sistema de recompensas y sanciones existentes, acompañados de otros factores sociales y políticos que permiten la cohesión grupal existente, en este sentido, analizar la motivación, resulta apropiado, estudiar la teoría de la motivación. Al respecto, Robbins & Coulter (2005) con relación a este tema argumentan que:

La motivación se refiere a los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales". El elemento esfuerzo, que se refiere el autor, es una medida de intensidad o impulso. Por lo tanto, se debe considerar la calidad del esfuerzo que se dirige hacia los objetivos organizacionales y necesidades. Por otro lado, una necesidad es un estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos; una necesidad insatisfecha crea una tensión, que un individuo reduce realizando esfuerzo de reducción de la tensión.

La motivación se relaciona con los factores de la personalidad. Al respecto, Robbins & Coulter (2005) dicen: Para Herzberg, la satisfacción y la motivación en el trabajo se relacionan con factores intrínsecos, en tanto que la insatisfacción en el trabajo se relaciona con factores extrínsecos o de higiene". Esta teoría de la motivación jerárquica presenta dos niveles dinámicos de procesos y de acciones: el primero, es la búsqueda de higiene y el segundo la búsqueda de motivación (son de orden superior, de desarrollo racional y psíquico como de autorrealización), este segundo nivel, tiene mayor preferencia en RR.HH.

Por otro lado, Robbins & Coulter (2005) con relación al tema, citan a McClelland (1961), quien sostiene lo siguiente:

La teoría de las tres necesidades: necesidad de logro o rendimiento, que es el estímulo para sobresalir, necesidad de poder que es la necesidad de hacer que otros se comporten como no se comportarían de otro modo, necesidad de pertenencia que es el deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

C. Definición de términos básicos.

1. **Proceso de Selección de personal:** Es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado; Es escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización.
2. **Desempeño laboral:** es el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador, en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado.
3. **Evaluación de desempeño:** es el proceso mediante el cual se verifican, valoran y califican las realizaciones de una persona en el marco de las funciones y responsabilidades de su desempeño laboral. Además, se determina su aporte al logro de las metas institucionales y la generación del valor agregado que deben entregar las instituciones. Es una herramienta de gestión que permite integrar el desempeño del servidor público dentro de la misión institucional y su función social con el fin de generar un valor agregado a las entidades a través del desempeño efectivo de los compromisos laborales y comportamentales.
4. **Productividad:** en términos de empleados es sinónimo de rendimiento.
5. **Eficacia:** se refiere a la capacidad de lograr resultados, cuantificando el grado de cumplimiento de los objetivos o resultados de la institución, programa o proyecto sin considerar los recursos utilizados. Las medidas de eficacia serán útiles en la medida que los objetivos y/o resultados de la institución o programa se encuentren claramente determinados.
6. **Eficiencia:** es la capacidad de lograr resultados con el mínimo esfuerzo o costo, describe la relación entre dos magnitudes, la producción de un bien o servicio y los insumos (financieros, humanos o bienes) utilizados para su generación.

7. **Efectividad:** es la capacidad de lograr el máximo de resultados al mínimo costo.

8. **Indicador de desempeño:** es la expresión cuantitativa construida a partir de variables cuantitativas o cualitativas, que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros (cumplimiento de objetivos y metas establecidas), reflejar los cambios vinculados con las acciones del programa, monitorear y evaluar sus resultados.

2.2 Hipótesis

Un adecuado proceso de selección de personal incide positivamente en el desempeño laboral de la municipalidad Laredo periodo 2016.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

3.1 Operacionalización de variables

TABLA N°01: Operacionalización de la Variable Independiente

| VARIABLE | DEFINICIÓN CONCEPTUAL | DIMENSIONES | INDICADORES |
|----------------------------------|---|----------------------------------|--|
| Proceso de selección de personal | Puede definirse como el proceso de elección del individuo adecuado para el cargo adecuado, o en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los que más se acoplen al puesto, para ocupar los cargos existentes en la empresa, la cual trata de que la eficiencia se mantenga y preferiblemente aumente, como también el rendimiento del personal (Chiavenato, 2011) | Reclutamiento del talento humano | <ul style="list-style-type: none"> – Respuesta del personal de planes a largo plazo. – Coordinación y planificación en la selección del personal. – Evaluación de personal seleccionado. – Personal seleccionado de acuerdo al área de trabajo, – Perfil de preparación en la selección del personal. |
| | | Selección del talento humano | <ul style="list-style-type: none"> – Pruebas de selección entendibles y con contenido acorde al área seleccionada. – Personal capacitado para evaluar. – Entrevistas con información acorde al puesto de trabajo a cubrir. – Personal idóneo para seleccionar al personal. |

TABLA N°02: Operacionalización de la Variable Dependiente

| VARIABLE | DEFINICIÓN CONCEPTUAL | DIMENSIONES | INDICADORES |
|-------------------|--|--------------------|--|
| Desempeño laboral | Se define como el nivel de ejecución alcanzado por el colaborador, dentro del logro de metas, por un tiempo determinado por la organización. El desempeño es la eficacia del personal de las organizaciones, por lo que el desempeño laboral depende de gran manera del comportamiento organizacional del individuo. (Robbins, 2005) | Eficacia | <ul style="list-style-type: none"> - Participación en los logros de la empresa. - Respuestas laborales a corto y largo plazo. - Cumplimiento a los objetivos propuestos por la empresa. - Logros alcanzados por el personal. - Optimo desempeño laboral- - Empatía con la tarea encomendada. |
| | | Eficiencia | <ul style="list-style-type: none"> - Actividades en el tiempo previsto. - Entrega de resultados en el tiempo estimado. - Uso adecuado los recursos asignados. - Control adecuado de tiempos en cada actividad. - Costos adecuados y previamente planificados. |
| | | Motivación laboral | <ul style="list-style-type: none"> - Ambiente adecuado para desarrollar las tareas. - Justo reconocimiento por la labor desarrollada. - Pago de justo por el trabajo realizado. - Fomento del compañerismo - Se soluciona problemas de los trabajadores |

3.2 Diseño de investigación

La presente investigación es de tipo no experimental de tipo descriptivo correlacional ya que, a través de la observación de la situación actual y la propuesta de un Plan de Mejora para la Municipalidad de Laredo, permitirá mejorar el desempeño laboral y el análisis de la relación de las variantes de investigación.

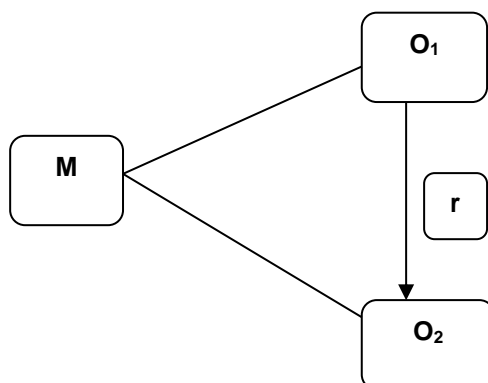
Investigación Correlacional:

Presenta como objetivo medir la relación que existe entre dos o más variables, en un contexto dado. Intenta determinar si hay una correlación, el tipo de correlación y su grado o intensidad. En otro sentido, la investigación correlacional busca determinar cómo se relacionan los diversos fenómenos de estudio entre sí (Cazau, 2006), concluyendo si existen variaciones o relación entre uno o varios factores de las variables en estudio, en donde la Variable Independiente: Selección de personal y en la Variable Dependiente: Desempeño laboral se correlacionarán.

Descriptiva:

Los estudios descriptivos miden de forma independiente las variables y aun cuando no se formulan hipótesis, tales variables aparecen enunciadas en los objetivos de investigación (Fidias G., 2006), se recogerán datos a través de encuestas e identificarán situaciones sobresalientes de la investigación, esto es la relación entre las variables; con la finalidad de describir con exactitud actividades, procesos, entre otras.

La representación del diseño de investigación es el siguiente:



Donde:

“M” = Muestra (Trabajadores del área administrativa de la Municipalidad de Laredo)

“O₁” = Variable 1: Proceso de selección de personal

“r” = Relación de causalidad de las variables: influencia

“O₂” = Variable 2: Desempeño laboral

3.3 Unidad de estudio

Empleados del Área Administrativa de la Municipalidad de Laredo

3.4 Población

La presente investigación se realizó en la Municipalidad distrital de Laredo en las diferentes áreas con que cuenta esta municipalidad considerando para tal fin a todos los trabajadores contratados por sistema CAS que corresponde a un total de 101 trabajadores distribuidos en las diferentes áreas de esta municipalidad.

3.5 Muestra

La muestra implicada en el problema objeto de estudio son el personal administrativo de la institución, el cual comprende de 35 personas, distribuidas en la Gerencia, Sub gerencia, asistentes, secretaria, jefe de RRHH y Asistentes de RRHH, contratados con la modalidad CAS (Contrato administrativo de servicios).

3.6 Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos

Para esta investigación se aplicará dos instrumentos de recolección de datos uno sobre proceso de selección de personal (Casma, 2015.) y el otro sobre desempeño laboral. (Casma, 2015) a los trabajadores de la Municipalidad de Laredo.

| TECNICA | INSTRUMENTO | PROCEDIMIENTO |
|----------|---|---|
| Encuesta | Cuestionario sobre proceso de selección de personal | Se aplica un cuestionario para obtener información de los colaboradores, referente a la selección de personal, se considera un total de 16 ítems en 2 dimensiones, con un total de 32 puntos: Las dimensiones consideradas fueron: Reclutamiento del talento humano y selección del talento humano. |

| | | |
|----------------|---|--|
| Encuesta | Cuestionario de nivel del desempeño laboral | El cuestionario, referente al desempeño laboral, se considera un total de 24 ítems, divididos en 3 dimensiones, con un total de 48 puntos. Las dimensiones consideradas fueron: Eficacia, eficiencia y motivación laboral. |
| La observación | Ficha de observación | Instrumento que se basa en una lista de indicadores que pueden redactarse ya sea como afirmaciones o bien como preguntas, que orientan el trabajo de observación dentro del ambiente observado. |

3.7 Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos

Se aplicó los cuestionarios a los trabajadores del área administrativa sobre el proceso de selección de personal y otra sobre desempeño laboral. Esta etapa consiste en procesar los datos dispersos, desordenados, obtenidos de la población objetivo de estudio durante el trabajo de campo. Para el procesamiento de datos, se hizo uso de la estadística descriptiva con gráficos de una y doble entrada y se utilizará la estadística no paramétrica como es la prueba Chi cuadrado con un nivel de significancia $\alpha = 5\%$.

Prueba chi-cuadrada
$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

Donde k : Número de categorías o clases

$K-m-1$: grados de libertad donde m es el número de parámetros a estimar.

CAPÍTULO 4. RESULTADOS

Tabla 1

Relación entre el proceso de selección de personal y el desempeño laboral de los colaboradores del área administrativa de la Municipalidad de Laredo - 2017

| Nivel de Selección de personal | Percepción del Desempeño laboral | | | | | | TOTAL | |
|--------------------------------|----------------------------------|--------|-------|--------|------|--------|-------|--------|
| | Alto | | Medio | | Bajo | | N° | % |
| | N° | % | N° | % | N° | % | | |
| Alto | 12 | 80.00 | 8 | 53.33 | 0 | 0 | 20 | 57.14 |
| Medio | 3 | 20.00 | 6 | 40.00 | 1 | 20.00 | 10 | 28.57 |
| Bajo | 0 | 0 | 1 | 6.67 | 4 | 80.00 | 5 | 14.29 |
| | 15 | 100.00 | 15 | 100.00 | 5 | 100.00 | 35 | 100.00 |

$\chi^2 = 23.33$ $p = 0.00000136$ $r = 0.91$ Nivel de significancia $p < 0.001$

Interpretación:

Al relacionar el nivel de selección de personal con el desempeño laboral, se reporta en el grupo con desempeño laboral alto, se muestra un alto nivel de selección de personal en el 80.0% en los colaboradores del área de administración, por otro lado, cuando se presenta un nivel de selección bajo, el 80% de trabajadores calificó a la selección de personal como bajo. Es así, que al aplicar la prueba Chi cuadrado ($\chi^2=23.33$) y correlación de Pearson ($r=0.91$). Es así, que aplicar la prueba Chi cuadrado se encontró relación significativa entre ambas variables ($p < 0.05$).

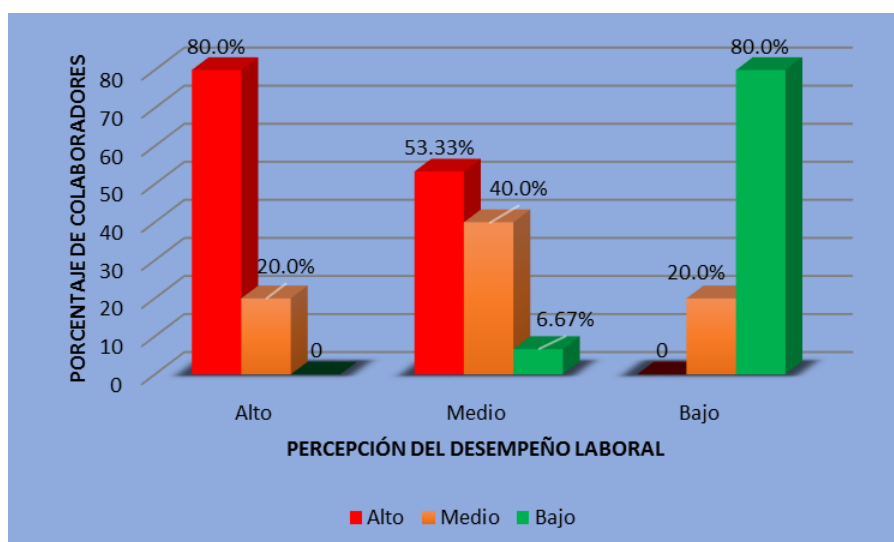


Gráfico 1

Relación entre el proceso de selección de personal y el desempeño laboral de los colaboradores del área administrativa de la Municipalidad de Laredo - 2017

Tabla 2

Análisis de resultados sobre del nivel de selección del personal de los colaboradores del área administrativa de la Municipalidad de Laredo - 2017

| Nivel de selección de personal | TOTAL | |
|--------------------------------|-----------|---------------|
| | N° | % |
| Alto | 20 | 57.14 |
| Medio | 10 | 28.57 |
| Bajo | 5 | 14.29 |
| TOTAL | 35 | 100.00 |

Interpretación: En el reporte de resultados sobre el nivel de selección de personal de los colaboradores del área de administración de la Municipalidad de Laredo se encontró que un 57.14% de los trabajadores calificaron el nivel de selección de personal como alto, el 28.57% como medio y 14.29% como bajo.

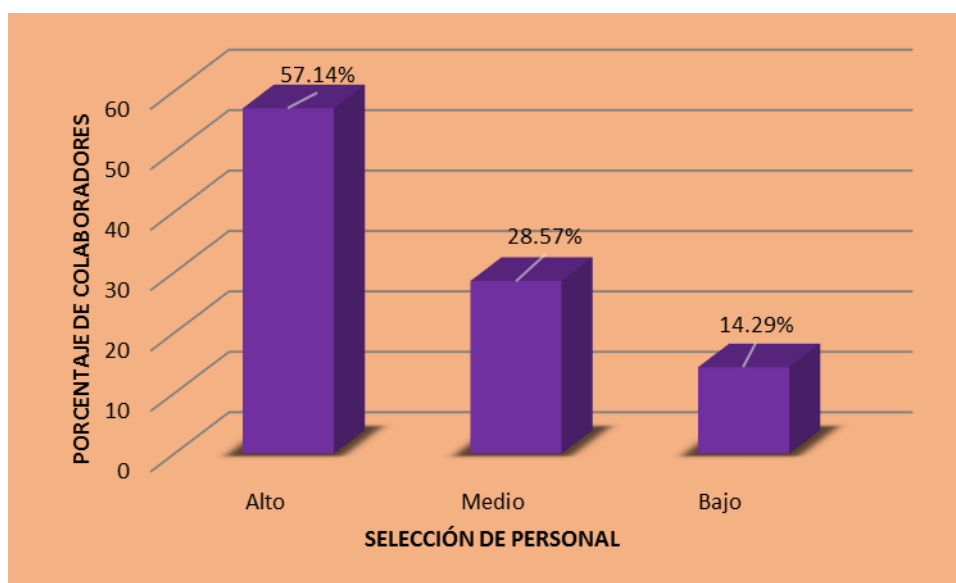


Gráfico 2

Análisis de resultados sobre del nivel de selección del personal de los colaboradores del área administrativa de la Municipalidad de Laredo – 2017

Tabla 3

Evaluación de las dimensiones del proceso de selección de personal de los colaboradores del área administrativa de la Municipalidad de Laredo - 2017

| Dimensiones del proceso de selección de personal | TOTAL | |
|--|-------|--------|
| | Nº | % |
| Reclutamiento del talento humano | | |
| Alto | 15 | 42.86 |
| Medio | 15 | 42.86 |
| Bajo | 5 | 14.29 |
| | 35 | 100.00 |
| Selección del talento humano | | |
| Alto | 20 | 57.14 |
| Medio | 10 | 28.57 |
| Bajo | 5 | 14.29 |
| | 35 | 100.00 |

Interpretación: En las dimensiones del proceso de selección de personal de los trabajadores del área de administración de la Municipalidad de Laredo - 2017 se encontró que en las dimensiones del proceso de selección de personal alcanzaron el nivel alto en ambas dimensiones y en menores proporciones los niveles medio y bajo.

Tabla 4

Análisis de resultados sobre el desempeño laboral de los colaboradores del área administrativa de la Municipalidad de Laredo - 2017

| Desempeño laboral | TOTAL | |
|-------------------|----------|---------------|
| | N° | % |
| Alto | 15 | 42.86 |
| Medio | 15 | 42.86 |
| Bajo | 5 | 14.28 |
| TOTAL | 7 | 100.00 |

Interpretación: En relación al desempeño laboral de los colaboradores del área de administración de la Municipalidad de Laredo se encontró que un 42.86% de los trabajadores consideran que el desempeño laboral se encuentra en un nivel alto, el 42.86% en el nivel medio y un 14.28% en el nivel bajo.

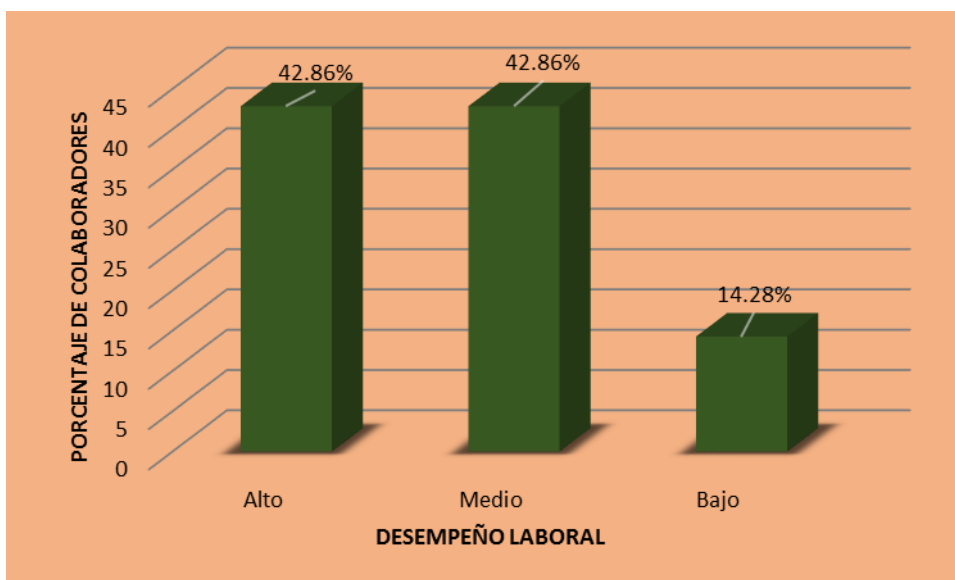


Gráfico 3

Análisis de resultados sobre el desempeño laboral de los colaboradores del área administrativa de la Municipalidad de Laredo - 2017

Tabla 5

Análisis de las dimensiones del desempeño laboral de los colaboradores del área administrativa de la Municipalidad de Laredo - 2017

| Dimensiones de Desempeño laboral | TOTAL | |
|-------------------------------------|-------|-------|
| | Nº | % |
| Eficacia | | |
| Alto | 15 | 42.86 |
| Medio | 15 | 42.86 |
| Bajo | 5 | 14.28 |
| | 35 | 100.0 |
| Eficiencia | Nº | % |
| Alto | 20 | 57.14 |
| Medio | 15 | 42.86 |
| Bajo | 0 | 0 |
| | 35 | 100.0 |
| Motivación laboral | Nº | % |
| Alto | 20 | 57.14 |
| Medio | 10 | 28.57 |
| Bajo | 5 | 14.28 |
| | 35 | 100.0 |

Interpretación: Al evaluar las dimensiones del desempeño laboral de los colaboradores del área de administración de la Municipalidad de Laredo se encontró que la dimensión eficacia se encontró un 42.86% en el nivel alto, por otro lado, con un porcentaje similar se encontró la dimensión eficiencia el cual alcanzó el nivel alto en el 57.14% de los trabajadores. Finalmente, en la dimensión motivación laboral alcanzó el nivel alto en el 57.14% de los colaboradores.

TABLA 06
Relación entre las dimensiones del proceso de selección de personal y el desempeño laboral de los trabajadores del área de administración de la Municipalidad de Laredo.

| Proceso de selección de personal | Desempeño laboral | Correlación de Pearson | Nivel de significancia (*) |
|----------------------------------|--------------------|------------------------|----------------------------|
| Reclutamiento del talento humano | Eficacia | 0.740 | 0.011 |
| | Eficiencia | 0.825 | 0.021 |
| | Motivación laboral | 0.832 | 0.021 |
| Selección del talento humano | Eficacia | 0.871 | 0.016 |
| | Eficiencia | 0.881 | 0.004 |
| | Motivación laboral | 0.803 | 0.032 |

Nota: Se observa las correlaciones del proceso de selección de personal con el nivel de desempeño laboral en sus diferentes dimensiones, donde se reporta que todas las correlaciones evaluadas presentaron relación estadística significativa entre sus dimensiones.

* $p < 0.05$.

CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN

En el análisis de los datos obtenidos tanto de los trabajadores del Área administrativa de la Municipalidad de Laredo, permitirán reconocer a fondo la forma como se está realizando el proceso de selección de personal y cuales es su influencia en el nivel de desempeño laboral a fin de detectar las posibles causas que originan el problema encontrado en la Municipalidad de Laredo la cual es el objeto de estudio. Asimismo, la discusión en general de los resultados encontrados para cada una de las dimensiones de las variables del presente estudio, aportarán favorablemente a generar las estrategias de procesos de selección de personal, tomando como apoyo la conceptualización del marco teórico para que éstas se diseñen cumpliendo las necesidades del Área administrativa de la Municipalidad de Laredo en la provincia de Trujillo.

El presente estudio tiene como objetivo general determinar el nivel de relación existente entre el proceso de selección de personal y el desempeño laboral en el área administrativa de la Municipalidad de Laredo. Asimismo, de acuerdo con los resultados obtenidos mediante el uso de la prueba chi cuadrado y producto momento de Pearson, se encontró que el proceso de selección de personal se encuentra relacionada con la variable desempeño laboral ($X^2 = 23.33$ $r = 0.91$), siendo el valor de significancia $p = 0.00000136$ (cumple que $p < 0,001$), resultado que nos indica que existe relación significativa entre las variables estudiadas. En consecuencia, se acepta la hipótesis de trabajo, afirmándose que existe una correlación significativa entre ambas variables, se observa un alto nivel de desempeño laboral en el 80.0% en los colaboradores del área de administración, por otro lado, cuando se presenta un nivel de selección bajo, el 80% de trabajadores calificó al desempeño laboral como bajo. De lo cual se deduce que ambas variables están asociadas y que varían en forma conjunta, tal como lo expresa Valderrama (2013) se considera que dos variables están asociadas cuando individuos con una puntuación alta en una variable también tienen puntuación alta en la segunda variable; se coincide con Chiavenato (2004) al considerar que la selección de personal permitirá el desempeño eficaz para alcanzar los objetivos organizacionales como individuales, así también se coincide con Koontz & Weigrich (2004) que una empresa considera a sus colaboradores como el activo más importante para lograr la eficacia esperada. Así también se coincide con Ferreira & Gonzales (2010) que plantean los componentes claves en la creación de valor y planeamiento estratégico recae en la selección de personal en el desempeño laboral.

En la Tabla 2, se considera como objetivo específico el análisis de proceso de selección del personal realizado en el área administrativa de la Municipalidad de Laredo, los resultados obtenidos en la calificación total de la variable se encontraron que un 57.14% de los trabajadores calificaron el nivel de selección de personal como alto, el 28.57% como medio y 14.29% como bajo.

Según (Chiavenato I. , 2011), la selección de personal es seleccionar entre los candidatos seleccionados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

En la Tabla 3, para profundizar el estudio del proceso de selección de personal del área administrativa de la Municipalidad de Laredo, se analiza las dimensiones comprendidas en la variable independiente en la cual tenemos a la dimensión reclutamiento del talento humano donde se encontró un 42.86% de colaboradores que calificaron el proceso de selección como alto y en porcentaje similar a los que fueron calificados en el nivel medio. Por otro lado, en la dimensión selección del talento humano se encontró un 57.14% que alcanzó el nivel alto en el proceso de selección del personal y en menores proporciones los niveles medio y bajo.

Esto demuestra que en el proceso de selección del personal no es responsabilidad total de un seleccionador sino del aporte sustancial y conjunto del área de recursos humanos de la empresa, del mismo modo lo expresan

(Gómez, 2010) quienes en una de sus conclusiones manifiestan que es la gerencia de los recursos humanos la que debe cumplir con todas las funciones de selección de personal, a fin de garantizar un proceso más orientador y eficaz. De acuerdo con (Wayne, 1997), el proceso de selección de personal consiste en aplicar técnicas idóneas el cual se desarrolla en un trabajo de equipo de seleccionadores capaces de analizar, seleccionar o rechazar candidatos según las necesidades de la empresa.

En algunos casos, a selección del personal no responde a los planes de largo plazo y los planes de RR. HH no permiten prever el plan operativo de trabajo a futuro. Por otro lado, se coordina y se planifica estratégicamente el puesto de trabajo para cubrir una vacante de trabajo. Además, se analiza información en la organización al seleccionar el nuevo personal y se realiza un análisis del puesto de trabajo según necesidades por tipo de área seleccionada

Según Chiavenato (2009) hoy en día las empresas optan por un proceso de selección de personal más profundo a través del Modelo de Valor Agregado: Este modelo va más allá de la simple comparación con el puesto que será ocupado y se enfoca en el abastecimiento y la

provisión de competencias a la organización mediante proceso de selección eficientes y de menor complejidad, pues lo que se busca es incrementar el portafolio de competencias de la organización, mejorando el desempeño laboral.

En la Tabla 4, para el análisis del nivel de desempeño laboral existente en los trabajadores del área administrativa de la Municipalidad de Laredo, se ha identificado que el nivel de desempeño mantiene un nivel alto en el 42.86% de trabajadores en el nivel medio 42.86% y en el nivel bajo el 14.28% es decir, el personal cuenta con las habilidades y destrezas necesarias para satisfacer las necesidades laborales, sin embargo, fragmentando la presente variable a través de sus dimensiones, se ha encontrado que el personal carece de competencias que son necesarias para superar las expectativas del trabajador. Según (Chiavenato I. , 2011), es en el desempeño laboral donde el trabajador manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias para superar las expectativas del trabajador.

En la Tabla 5, en relación a la dimensión eficacia, se observa que tiene un nivel alto de desempeño laboral representado por un 42.86% de empleados encuestados, similares porcentajes en el nivel medio y 14.28% en el nivel bajo. Por otro lado, en la dimensión eficiencia, el 57.14% de empleados lo califica en el nivel alto y 42.86% en el nivel medio. Para la dimensión motivación laboral, el 57.14% de empleados los calificó en el nivel alto, el 28.57% en el nivel medio y un 14.28% en el nivel bajo.

En estas dimensiones el trabajador muestra su conformidad sobre el desempeño de las actividades realizadas, asimismo, se determina que el personal del área administrativa cubre con las necesidades de la institución, en ese sentido, para generar mayor valor agregado al servicio, es importante que se capacite y evalúe al trabajador para que incremente su desempeño laboral y para lograr superar expectativas dentro de la municipalidad.

Según (Sempertegui, 2014), desempeño laboral es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo y para lograr ello es importante mantener capacitado a todo el personal de la institución.

De acuerdo con (Cojulún, 2011) para competir exitosamente, las empresas deben ver al entrenamiento de su fuerza laboral, en donde el individuo asuma una mayor responsabilidad por su propio desarrollo.

En la tesis de (Alvarado A. , 2014), manifiesta que cuando la selección de personal no se ha realizado de manera adecuada, la organización no logra alcanzar los objetivos programados

ya que una persona inadecuada que carece de capacitación para incrementar sus habilidades para un puesto afectará el éxito de la misma.

En general, se determina que el nivel de desempeño laboral que existe en los trabajadores del área administrativa de la Municipalidad de Laredo cuenta con un nivel alto, el cual es suficiente para satisfacer las necesidades del trabajador, sin embargo, habiendo identificado problemas de relaciones humanas, de información y actitudinales, se muestra necesaria su incorporación dentro de los procesos de selección de personal.

En la Tabla 6, se reporta la relación entre el proceso de selección del personal en el desempeño laboral, donde se muestra relación significativa en cada una de las dimensiones de las variables en estudio. Los procesos que deben estructurar procedimiento de selección de personal del área administrativa de la Municipalidad de Laredo, se han identificado a través de la correlación bivariados de cada uno de las dimensiones de las variables de investigación, en donde se aprecia claramente la relación entre las dimensiones del estudio.

CONCLUSIONES

1. Se encontró que el proceso de selección de personal incide significativamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad de Laredo, periodo 2016, donde se muestra que cuando el nivel de selección es alto, se muestra un alto nivel de desempeño laboral en el 80.0% en los colaboradores del área de administración, por otro lado, cuando se presenta un nivel de selección bajo, el 80% de trabajadores calificó al desempeño laboral como bajo.
2. En el nivel del proceso de selección del personal de la Municipalidad de Laredo, periodo 2016, se encontró que un 57.14% de los trabajadores calificaron el nivel de selección de personal como alto, el 28.57% como medio y 14.29% como bajo.
3. En el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de Laredo, periodo 2016, se encontró que un 42.86% de los trabajadores consideran que el desempeño laboral se encuentra en un nivel alto, el 42.86% en el nivel medio y un 14.28% en el nivel bajo.
4. Se encontró en el proceso de selección de personal con el nivel de desempeño laboral en sus diferentes dimensiones, relación estadística significativa en cada una de sus dimensiones ($p < 0.05$).

RECOMENDACIONES

1. Mantener un adecuado nivel de desempeño laboral, a través de la mejora constante del servicio a través de la aplicación de responsabilidades y llevando un control sobre las mismas para lograr una mayor competitividad.
2. Se recomienda la implementación de la propuesta de mejora basadas en procesos de selección de personal, ya que se han elaborado con el objetivo de mejorar el nivel de desempeño laboral, siendo importante también su seguimiento con el propósito de lograr el cumplimiento adecuado de las estrategias para dicho objetivo.
3. Se recomienda la utilización de un proceso de selección por competencias, que permita identificar el verdadero potencial del personal previo a su contratación y de acuerdo al puesto de trabajo.
4. Es importante reconocer durante el proceso de selección, especialmente durante la entrevista y aplicación de herramientas, más allá de la experiencia que posea, los conocimientos y competencias del talento, esto puede ayudar a una rápida adaptación al cargo y su eficiente desempeño.
5. Es recomendable valorar el potencial del personal y desarrollarlo en el área específica, de lo contrario para nivelar los conocimientos y desarrollar habilidades capacitar constantemente al personal.
6. Es recomendable mantener un sistema de recompensa que motive al personal a desarrollar sus competencias constantemente, desde luego con el apoyo de las autoridades de la Municipalidad de Laredo.

Referencias Bibliográficas

- Abambari, P. (2011). *Reclutamiento y Selección de Personal como medio para optimizar el Rendimiento Laboral en la empresa Creaciones Rose de la Ciudad de Quito*. Quito.
- Alvarado, A. (2014). *El reclutamiento y selección de personal en el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa calzado "Gamos"*. Ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua.
- Alvarado, W. (2014). *El reclutamiento y selección de personal en el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa calzado "Gamos" de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua*. Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Blasco, D. (2004). *Reclutamiento, selección de personal y las tecnologías de la información y la comunicación* (Vol. Vol. 20). Barcelona, España: Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones .
- Cancino, A. (2015). *Selección de Personal y Desempeño Laboral. Ingenio Azucarero de la Costa Sur*. México.: Facultad de Humanidades. Universidad Rafael Landívar.
- Casma, C. (2015.). *Relación de la gestión del talento humano por competencias en el desempeño laboral. Universidad Nacional de Educación*. . Lima: Universidad Enrique Guzmán y Valle.
- Cazau, P. (2006). *Introducción a la Investigación en Ciencias Sociales*. Buenos Aires: Tercera Edición.
- CHIAVENATO, I. (2003). *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS*. (L. S. AREVALO, Ed.) COLOMBIA.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*. México: Núm. 2161.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos, El capital humano de las organizaciones* (9a. ed.). Mc Graw Hill.
- Cojulún, D. (2011). *Competencias laborales como base para la selección de personal*. Empresa Piolindo de Retalhuleu.

Colca Quispe, H. (26 de 01 de 2016). *Proceso de selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral en la municipalidad distrital de Atuncolla*. Obtenido de <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/1555>

Cuyanguillo Pillajo, L. (Febrero de 2013). *El proceso de selección de personal y su impacto en la productividad laboral de la Empresa Karitex de la ciudad de Pelileo*. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/3320>

Cuyanguillo Pillajo, L. A. (Febrero de 2013). <http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/3320>. Recuperado el 11 de Noviembre de 2015, de <http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/3320>: <http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/3320>

Fidias G., A. (2006). El Proyecto de Investigacion . En *Introduccion a la metodologia cientifica* (pág. 25). Caracas: Episteme .

Gestoso, C. (2007). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. México: Mc. Graw Hill.

Gómez, D. y. (2010). *Análisis de los procedimientos de reclutamiento y selección de personal en la gerencia de recursos humanos en la empresa Edil Oriente Internacional Maturín*. Estado Monagas.

Herrera, H. (2015). *El proceso de reclutamiento y selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo del GADMP gobierno autónomo descentralizado del municipio de Pujilí*. Ecuador: Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, Carrera de Psicología Industrial.

Ivancevich, J. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Mc. Graw Hill.

Muñoz, D. (2015). *Proceso de reclutamiento, selección de personal y el desempeño de los trabajadores del área de créditos de Financiera Edyficar*. Chiclayo: Pedro Ruiz Gallo.

Paredes, J. I. (2011). <http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/1066>. Recuperado el 13 de Noviembre de 2015, de <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/1066>: <http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/1066>

- Quinatoa Agualongo, G. M. (Noviembre de 2014). *El Reclutamiento, la Selección de Personal y el Desempeño Laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Tungurahua Ltda.* Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/8406>
- Quinatoa Agualongo, G. M., & Quinatoa Agualongo, G. M. (Noviembre de 2014). <http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/8406>. Recuperado el 11 de Noviembre de 2015, de <http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/8406>.
- Quintero, N. A. (2008). *Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados Costa Oriental del Lago.* Venezuela: Revista NEGOTIUM.
- Rangel, I. E. (Junio de 1998). *Análisis comparativo de métodos de reclutamiento y selección de personal.* Universidad Autónoma de Nuevo León. Recuperado el 10 de Noviembre de 2015, de <http://eprints.uanl.mx/600/1/1080080903.PDF>: <http://eprints.uanl.mx/600/1/1080080903.PDF>
- Robbins, S. (2005). *Comportamiento Organizacional.* México: Décima Edición. Pearson.
- Ruiz Paredes, M. A. (24 de Abril de 2014). *Análisis y descripción de puestos de trabajo y su incidencia en el desempeño laboral del personal del Gobierno Municipal del Cantón Tisaleo de la provincia de Tungurahua.* Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/7267>
- Sempertegui, R. (2014). *Selección de Personal por competencias para la gestión del Talento Humano.* Empresa Buro Outsourcing S.A.C.
- Terán, G. y. (2010). *Análisis de los procedimientos de reclutamiento y selección de personal en la gerencia de recursos humanos en la empresa Edil Oriente Internacional Maturín-Estado Monagas.* Venezuela: Universidad de Oriente, Cumaná - Venezuela.
- Tirado Acencio, M. M. (2016). *Procesos de Contrataciones del Estado e Incidencia en la Gestión Institucional de la Municipalidad Provincial de Pacasmayo.* Obtenido de <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/5392>
- Vertice. (2008). *Retribución de personal.* Málaga: Publicaciones Vértice S.L.
- Wayne, M. &. (1997). *Administración de recursos humanos* (6ta. ed.). Mexico: Prentice-Hall.

ANEXOS

ANEXO 1

CUESTIONARIO PARA LOS TRABAJADORES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA MUNICIPALIDAD DE LAREDO SOBRE EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Señor(a) trabajador(a):

La presente encuesta es anónima, y forma parte de un trabajo de investigación. Tiene por finalidad la recolección de información acerca del Proceso de selección de personal. Por favor, responda con sinceridad cada uno de los items.

INSTRUCCIONES:

En la siguiente encuesta, se presenta un conjunto de características sobre la selección del personal; cada una de ellas va seguida de tres alternativas de respuesta que debes calificar. Responde marcando con una X la alternativa elegida, teniendo en cuenta los siguientes criterios.

| | RECLUTAMIENTO DEL TALENTO HUMANO | Nunca (0) | A veces (1) | Siempre (2) |
|----|---|-----------|-------------|-------------|
| 1 | ¿La selección del personal responde a los planes de largo plazo? | | | |
| 2 | ¿Los planes de RR.HH. permiten prever el plan operativo de trabajo anual? | | | |
| 3 | ¿Se coordina y se planifica estratégicamente el puesto de trabajo para cubrir una vacante de trabajo? | | | |
| 4 | ¿Se analiza información en la organización al seleccionar el nuevo personal? | | | |
| 5 | ¿Se realiza un análisis de puestos de trabajo según necesidades por tipo de área seleccionada? | | | |
| 6 | Se utiliza una base de datos que registra candidatos para la empresa. | | | |
| 7 | ¿Se utiliza algún sistema de información de personal? | | | |
| 8 | ¿Se considera el perfil de preparación para la selección del personal? | | | |
| | SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO | | | |
| 9 | ¿Las pruebas de selección son entendibles? | | | |
| 10 | ¿Las pruebas contienen condiciones necesarias para los puestos de trabajo? | | | |
| 11 | ¿Las evaluaciones llevadas a cabo están de acuerdo al puesto de trabajo? | | | |
| 12 | ¿Existe personal capacitado para evaluar el puesto de trabajo? | | | |
| 13 | ¿Las entrevistas son las adecuadas para cubrir los puestos de trabajo? | | | |
| 14 | ¿Las entrevistas contienen información del puesto que se va a cubrir? | | | |

| | | | | |
|----|---|--|--|--|
| 15 | ¿Se aplican técnicas de selección por un personal idóneo? | | | |
| 16 | ¿Las técnicas de selección evalúan adecuadamente a las personas para un puesto? | | | |

ANEXO 2

CUESTIONARIO PARA EL DESEMPEÑO LABORAL

Señor(a) trabajador(a):

La presente encuesta es anónima. Tiene por finalidad el acopio de información acerca del desempeño laboral. Por favor, responde con sinceridad.

INSTRUCCIONES:

En la siguiente encuesta, se presenta un conjunto de características sobre el desempeño laboral; cada una de ellas va seguida de tres alternativas de respuesta que debes calificar. Responde marcando con una X la alternativa elegida, teniendo en cuenta los siguientes criterios.

| | EFICACIA | Nunca (0) | A veces (1) | Siempre (2) |
|----|---|-----------|-------------|-------------|
| 1 | Existe predisposición para el logro de los propósitos que persigue la empresa. | | | |
| 2 | ¿Hay participación de los trabajadores para el logro de los proyectos asignados? | | | |
| 3 | ¿Se responde de acuerdo a los planes de corto y largo plazo? | | | |
| 4 | ¿Se cumplen los objetivos propuestos en los programas y planes de la empresa? | | | |
| 5 | ¿Los resultados corresponden al planeamiento estratégico elaborado por el área de personal? | | | |
| 6 | ¿Se logran los resultados de acuerdo a lo planificado? | | | |
| 7 | ¿La gestión de personal permite obtener un óptimo desempeño laboral? | | | |
| 8 | ¿Existe empatía en los resultados finales de una tarea encomendada por la empresa? | | | |
| | EFICIENCIA | | | |
| 9 | Se ejecutan las actividades en el tiempo previsto y respetando las fechas. | | | |
| 10 | Se cumple con la entrega de resultados en el tiempo estimado de cada proyecto | | | |
| 11 | Se programan los tiempos desde el primer día en cada proyecto. | | | |
| 12 | Los trabajadores se participan equitativamente en cada proyecto existente. | | | |
| 13 | Los trabajadores utilizan adecuadamente los recursos asignados | | | |
| 14 | Hay un control adecuado de los tiempos que debe realizarse cada actividad. | | | |
| 15 | Los costos que se incurren se consideran óptimos. | | | |

| | | | | |
|----|---|--|--|--|
| 16 | Todos los costos han sido previamente planificados. | | | |
| | MOTIVACIÓN LABORAL | | | |
| 17 | El ambiente de trabajo es propicio para desarrollar las tareas | | | |
| 18 | Considera que recibe un justo reconocimiento de su labor por la empresa | | | |
| 19 | La empresa brinda planes de bienestar social | | | |
| 20 | La empresa brinda planes de desarrollo en el trabajo | | | |
| 21 | El pago de haberes recibido es justo en relación a su trabajo y esfuerzo. | | | |
| 22 | Se logran cubrir las expectativas personales de los trabajadores. | | | |
| 23 | La empresa fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores. | | | |
| 24 | Se genera niveles de esfuerzo para la solución de problemas. | | | |

FICHA DE OBSERVACIÓN

1. Se tiene en cuenta el perfil de preparación para la selección del personal
Si () No ()
2. Para seleccionar el personal se utilizó como proceso de reclutamiento el siguiente medio:
La televisión () Los diarios de circulación local ()
La Radio ()
La redes sociales () Otros () Especifique.....
3. ¿Se utilizó alguna prueba o test para realizar la selección del área a la que postuló el trabajador?
Si () No ()
4. ¿El trabajador se encuentra preparado para el área a la que postuló?
Si () No ()
5. ¿El área a la que postula el trabajador está acorde con la formación académica o laboral que tiene?
Si () No ()
6. ¿El ambiente laboral es propicio para desarrollar las tareas en las que trabaja?
Si () No ()
7. ¿El sueldo que reciben está acorde con el trabajo que realiza el trabajador?
Si () No ()
8. ¿El trabajo cubre las expectativas personales de los trabajadores?
Si () No ()
9. ¿Se fomenta el compañerismo y las relaciones interpersonales entre los trabajadores?
Si () No ()
10. ¿Se ejecutan las actividades en el tiempo previsto y respetando las fechas?
Si () No ()

a. Descripción de la observación:

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

b. Interpretación de la observación:

.....