



Autónoma
Universidad Autónoma del Perú

FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN
CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS

TESIS

“SELECCIÓN DE PERSONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA
EMPRESA MATTA ANDRADE S.A.C. CONTRATISTAS Y
CONSULTORES EN INDEPENDENCIA - 2018”

PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR

GIANELLA GEORGINA ARIAS VALENZUELA

ASESOR

LIC. ADEMAR VARGAS DÍAZ

LIMA, PERÚ, DICIEMBRE DE 2018

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico a mis padres Victor y María, por su cariño, motivación y apoyo incondicional para seguir adelante y lograr mis objetivos.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por darme fortaleza para seguir adelante y por permitirme cumplir mis logros con mucho éxito.

Agradezco a mi familia, por sus enseñanzas, valores y apoyo incondicional para culminar uno de mis objetivos con éxito.

Agradezco a mis compañeros por el apoyo que nos dimos unos a los otros durante estos cinco años, momentos compartiendo conocimientos y experiencias.

RESUMEN

La situación problemática se ve implicada con la incorrecta práctica en los procesos de selección de personal, por ello se formuló la siguiente problemática: ¿Qué relación existe entre selección de personal y desempeño laboral en la empresa Matta Andrade S.A.C. Contratistas y Consultores – Independencia - 2018?

En la justificación se determinó que es importante porque se busca mejorar el proceso de selección para mejorar el desempeño de los trabajadores.

La hipótesis alterna es: Si existe relación entre selección de personal y desempeño laboral en la empresa Matta Andrade S.A.C. Contratistas y Consultores – Independencia - 2018.

El objetivo de la investigación es Determinar la relación selección de personal y desempeño laboral en la empresa Matta Andrade S.A.C. Contratistas y Consultores – Independencia - 2018.

La población estuvo conformada por 22 colaboradores. La muestra fue de 22 colaboradores en los cuales se aplicaron los cuestionarios.

El tipo de investigación es no experimental- transversal, donde los datos son de un solo corte observando los fenómenos en su ambiente natural. El diseño de investigación es descriptivo-correlacional.

Los resultados obtenidos en la investigación mostraron un estadístico pearson, con un nivel de significancia de ($p= 0.000 < 0.05$), por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna, donde la selección de personal se relaciona significativamente con el desempeño laboral. Asimismo, para el pre – test el Alfa de Cronbach arrojó un resultado de 0.819 reflejando un alto grado de fiabilidad en la muestra realizada.

Palabras clave: Selección de personal, desempeño laboral.

ABSTRACT

In the study, the problematic situation was determined: the relationship between the selection process and work performance. The study determined for the following problem: What is the relationship between the selection of personnel and work performance in the company Matta Andrade S.A.C. Contratistas y Consultores – Independencia – 2018?

We arrive to the conclusion that it is important because it seeks to improve the selection process to improve the performance for the employees.

The alternative hypothesis is: There is a relationship between the selection of personnel and work performance in the company Matta Andrade S.A.C. Contratistas y Consultores – Independencia - 2018.

The objective of the research was yo: Determine the relationship between selection of personnel and work performance in the company Matta Andrade S.A.C. Contratistas y Consultores – Independencia – 2018.

The population is constituted by 22 employees, where the sample consist of 22 employees to whom we applied some questionnaires.

The design in the research context is non-experimental-transversal, where the data are of a single cut observing the phenomena in their natural environment. The research design is descriptive-correlational.

The results obtained in the investigation showed a pearson statistic, with a level of significance of ($p = 0.000 < 0.05$), therefore, the alternative hypothesis is accepted, where the selection of personnel is significantly related to the work performance. Likewise, for the pre - test, the cronbach alpha showed a result of 0.819, reflecting a high degree of reliability in the sample made.

Keywords: Person selection, job performance.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

RESUMEN

ABSTRAC

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

- 1.1. Realidad problemática. 2
- 1.2. Justificación e importancia de la investigación..... 4
- 1.3. Objetivos de la investigación: General y específicos 5
- 1.4. Limitaciones de la investigación..... 6

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

- 2.1. Antecedentes de la investigación..... 9
- 2.2. Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado 18
 - 2.2.1. Bases teóricas de la variable selección de personal 18
 - 2.2.2. Bases teóricas de la variable desempeño laboral 28
- 2.3. Definición conceptual de la terminología empleada..... 36

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

- 3.1. Tipo de estudio y diseño de investigación 39
- 3.2. Población y muestra 40
- 3.3. Hipótesis 42
- 3.4. Variables – Operacionalización..... 42
- 3.5. Métodos y técnicas de investigación..... 45
- 3.6. Descripción de instrumentos utilizados..... 45
- 3.7. Análisis estadísticos e interpretación de datos 49

CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

- 4.1. Análisis de fiabilidad 51
- 4.2. Resultados descriptivos de las variables 53
- 4.3. Resultados descriptivos de las dimensiones con la variable de estudio .. 55
- 4.4. Resultados inferenciales..... 58

CAPÍTULO V DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- 5.1. Discusiones..... 65
- 5.2. Conclusiones 66
- 5.3. Recomendaciones 67

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Descripción del universo en estudio	40
Tabla 2	Distribución de la muestra según tiempo de servicio.....	41
Tabla 3	Distribución de la muestra según nivel de estudios.....	41
Tabla 4	Operacionalización de la variable selección de personal	44
Tabla 5	Operacionalización de la variable desempeño laboral	44
Tabla 6	Resultados de la validación del cuestionario de selección de personal.....	51
Tabla 7	Índice de consistencia interna mediante Alfa de Cronbach para el cuestionario selección de personal.....	51
Tabla 8	Resultados de la validación del cuestionario de desempeño laboral	52
Tabla 9	Índice de consistencia interna mediante Alfa de Cronbach de la variable para el cuestionario de desempeño laboral	52
Tabla 10	Distribución de frecuencias y porcentajes según percepción de los trabajadores sobre el nivel de la variable selección de personal.....	53
Tabla 11	Distribución de frecuencias y porcentajes según percepción trabajadores sobre el nivel de la variable desempeño laboral.	54
Tabla 12	Distribución de frecuencias y porcentajes según percepción de los trabajadores sobre el nivel de la dimensión reclutamiento	55
Tabla 13	Distribución de frecuencias y porcentajes según percepción de los trabajadores sobre el nivel de la dimensión inducción.	56
Tabla 14	Distribución de frecuencias y porcentajes según percepción de los trabajadores sobre el nivel de la dimensión capacitación.	57
Tabla 15	Prueba de normalidad de la variable desempeño laboral.....	58

Tabla 16	Análisis correlacional entre las variables selección de personal y desempeño laboral	61
Tabla 17	Análisis correlacional entre la variable desempeño laboral y la dimensión reclutamiento.....	62
Tabla 18	Análisis correlacional de la variable desempeño laboral y la dimensión inducción	62
Tabla 19	Análisis correlacional entre la variable desempeño laboral y la dimensión reclutamiento.....	63

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Escala fundamental para la medición del comportamiento.	32
Figura 2	Diseño de investigación.	40
Figura 3	Distribución porcentual según percepción de los trabajadores sobre el nivel de la variable selección de personal.....	53
Figura 4	Distribución porcentual según percepción de los trabajadores sobre el nivel de la variable desempeño laboral.	54
Figura 5	Distribución porcentual según percepción de los trabajadores sobre el nivel de la dimensión reclutamiento.....	55
Figura 6	Distribución porcentual según percepción de los trabajadores sobre el nivel de la dimensión inducción	56
Figura 7	Distribución porcentual según percepción de los trabajadores sobre el nivel de la dimensión capacitación.	57
Figura 8	Dispersión de la correlación entre las variables selección de personal y desempeño laboral.	61

INTRODUCCIÓN

El tema de la presente tesis es: “Proceso de selección y desempeño laboral en la empresa Matta Andrade S.A.C Contratistas y Consultores – Independencia - 2018”.

En cuanto a la situación problemática del estudio del proceso de selección y desempeño laboral en la empresa Matta Andrade S.A.C. Contratistas y Consultores – Independencia - 2018; el rendimiento laboral es deficiente, originado durante el proceso de selección al no llevar a cabo una óptima evaluación a los postulantes, ocasionando deficientes proactivas profesionales y errores.

El problema general es: ¿Qué relación existe entre selección de personal y desempeño laboral en la empresa Matta Andrade S.A.C. Contratistas y Consultores – Independencia - 2018?

El objetivo de la investigación es: Determinar la relación selección de personal y desempeño laboral en la empresa Matta Andrade S.A.C. Contratistas y Consultores – Independencia – 2018.

Asimismo, la hipótesis alterna fue: Existe relación significativa entre selección de personal y desempeño laboral en la empresa Matta Andrade S.A.C. Contratistas y Consultores – Independencia 2018.

El desarrollo integral de la investigación consta en cinco capítulos en el presente informe de tesis, lo cuales son los siguientes:

En el capítulo I, se presenta el problema de la investigación que comprende: realidad problemática, justificación e importancia de la investigación, objetivos y limitaciones.

En el capítulo II, corresponde al marco teórico que abarca: antecedentes y definición conceptual de la terminología empleada.

En el capítulo III, corresponde al marco metodológico que corresponde al tipo y diseño de investigación, población y muestra, hipótesis, variables – operacionalización, métodos y técnicas de investigación, descripción de los instrumentos utilizados, análisis estadístico e interpretación de los datos del trabajo.

En el capítulo IV, se demuestra el análisis e interpretación de resultados como: procesamientos-análisis de los resultados y contrastes de las hipótesis.

En el capítulo V, comprende a las conclusiones y recomendaciones como: discusión de los resultados, conclusiones y recomendaciones.

Finalmente, las referencias bibliográficas utilizadas, han facilitado el desarrollo y recolección de datos de la presente investigación y anexos.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Realidad problemática.

En el mundo, las organizaciones enfrentan grandes problemas en el proceso de selección de personal, ya que no encuentran a las personas correctas para los puestos vacantes porque este proceso requiere de evaluación de diversos componentes como: habilidad, experiencia y conocimiento. Es por ello que identifican problemas sobre rendimiento; personal con un bajo desempeño laboral a causa de falta de motivación, falta de organización al momento de designar las tareas.

Según la informe fundación BBVA-Ivie (2012) sobre crecimiento y competitividad:

España tiene un bajo porcentaje en cuanto a la productividad por hora trabajada en comparación con Alemania y la Eurozona, debido a que existe una creencia que relaciona la jornada y el rendimiento laboral precisando que: "A más prolongada sea la jornada de trabajo mayor sería el rendimiento laboral". Sin embargo, se comprueba que esta relación es negativa ya que al trabajar más horas se tiende a desaprovechar el tiempo. (p. 3).

El éxito de muchas empresas depende de la gestión y el capital humano, en algunos casos existen colaboradores que ocupan puestos importantes en las empresas son enviados a sucursales que están ubicadas en otros países con el objetivo de dirigir la filial. Pero lo importante es que al trasladar colaboradores y otorgar responsabilidades sin llevar un control sobre su gestión la empresa corre el riesgo de no lograr llegar a las metas planteadas.

Durante los últimos años, en algunos países de América Latina se analiza el desempeño de laboral, señalando que existe un bajo rendimiento a causas de la inestabilidad laboral y las bajas remuneraciones; teniendo como consecuencia que el empleado evada responsabilidades y sobrecargándolas a los demás, existen empresas que aceptan a estas personas que definitivamente no agrega valor a la organización, de lo contrario esto hace que aumente la rotación de empleados.

Según el informe de tendencias de candidatos de LinkedIn (2014) señala: "Comunica que el 85% de los trabajadores están dispuestos a cambiar de empleo

y, sin embargo, conseguir el talento cualificado que requiere la organización no es tarea fácil” (párr. 1).

Existen trabajadores que constantemente buscan postular a empresas donde no cumplen los requerimientos que esta especifique, considerando la vacante como un nuevo reto sin pensar que su desempeño pueda errar y perjudicar a la empresa.

En el Perú el capital humano en las empresas tiene un rol muy importante ya que depende de ellos el crecimiento de las organizaciones, estas empresas tienen como reto aumentar su productividad y para lograrlo los gerentes empiezan a identificar las causales que enfrentan este desafío. Es por ello que luego de un estudio empiezan con el proceso de gestión teniendo en cuenta los requerimientos de los clientes para que junto con los colaboradores logren los objetivos.

García, Hierro y Jiménez (2001) define la selección de personal como un: “Compendio de planificación, análisis y método dirigido a la búsqueda, adecuación e integración del candidato más cualificado para cubrir un puesto dentro de la organización” (p. 54).

Matta Andrade S.A.C. Contratistas y Consultores - Independencia empresa que reúne profesionales con experiencia en la elaboración de proyectos, ejecución de obras y asesoramiento de saneamiento, enfrenta un problema en el control y reclutamiento del personal al momento de identificar un bajo rendimiento de productividad del empleado. Esta problemática se origina en el área de selección en el momento de hacer filtro incorrecto en los postulantes, siendo deficiente la evaluación de la persona asignada para la función solicitada. Así como también presenta problemas en el proceso de inducción ya que no cuentan con un programa establecido con las actividades que se deben realizar al momento en que ingrese un nuevo colaborador, además; carecen de programa de capacitación y procesos que se deben realizar al momento de identificar una necesidad de capacitación.

Problemas de rendimiento son ocasionados por deficientes prácticas profesionales, incumplimientos, errores y factores como el lugar de residencia (lo que produce que el colaborador ingrese tarde al centro de labores), la ausencia de

beneficios para el colaborador, la carencia de capacitaciones (influyendo en el momento en que el nuevo colaborador comience el ciclo de adaptación para el puesto de trabajo) que origina un bajo desempeño, daños en imagen la empresa, reducción de clientes para la empresa. Es importante resaltar que el capital humano cumple un papel muy importante en el prestigio de las empresas.

Formulación del problema.

Problema general.

¿Qué relación existe entre selección de personal y desempeño laboral en la empresa Matta Andrade S.A.C. Contratistas y Consultores – Independencia - 2018?

Problemas específicos.

¿Cuál es la relación que existe entre el reclutamiento y el desempeño laboral en la empresa Matta Andrade S.A.C. Contratistas y Consultores – Independencia - 2018?

¿Cuál es la relación que existe entre la inducción y el desempeño laboral en la empresa Matta Andrade S.A.C. Contratistas y Consultores – Independencia - 2018?

¿Cuál es la relación que existe entre la capacitación y el desempeño laboral en la empresa Matta Andrade S.A.C. Contratistas y Consultores – Independencia - 2018?

1.2. Justificación e importancia de la investigación

La selección del personal es una variante importante en las organizaciones ya que ayuda al cumplimiento de los objetivos; el buen desempeño de los colaboradores influye en la imagen de la empresa; llevar un buen proceso de

gestión al momento de seleccionar el personal indica que se debe conocer el perfil del candidato del cual se requiere.

En esta presente investigación se justifica por los siguientes aportes:

Aporte teórico, en la presente investigación se sustentará de la selección de personal y desempeño laboral fundamentado en las teorías de Martha Alles (2007, 2008, 2011) para ambas variables.

Aporte práctico, con la investigación se podrá obtener alternativas de solución a problemas relacionados con la selección de personal y el desempeño laboral, logrando un manejo eficiente y una mejora continua con el capital humano e incrementando la satisfacción del cliente.

Aporte metodológico, el investigador realizará dos instrumentos de recolección de datos que permitirá determinar la relación que existe entre selección de personal y desempeño laboral. Dichos instrumentos constan de 31 ítems para la variable selección de personal cuyas dimensiones son: Reclutamiento, inducción, capacitación y 30 ítems para la variable desempeño laboral cuyas dimensiones son: Eficiencia, eficacia, motivación laboral; ambos instrumentos serán sometidos a rígidos criterios de validez y confiabilidad.

Aporte social, el desarrollo de la presente investigación se justificará socialmente con el fin de que la empresa consiga captar el talento humano más destacado en el mercado, evitando perjudicar el desempeño de los colaboradores.

1.3. Objetivos de la investigación: general y específicos

Objetivo general

Determinar la relación selección de personal y desempeño laboral en la empresa Matta Andrade S.A.C. Contratistas y Consultores – Independencia – 2018.

Objetivos específicos

Establecer la relación entre el reclutamiento y el desempeño laboral en la empresa Matta Andrade S.A.C. Contratistas y Consultores – Independencia – 2018.

Determinar la relación entre la inducción y el desempeño laboral en la empresa Matta Andrade S.A.C. Contratistas y Consultores – Independencia – 2018.

Establecer la relación entre la capacitación y el desempeño laboral en la empresa Matta Andrade S.A.C. Contratistas y Consultores – Independencia – 2018.

1.4. Limitaciones de la investigación

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

Limitaciones bibliográficas

La bibliografía es escasa, no se han encontrado muchos trabajos de investigaciones que analicen simultáneamente las dos variables y algunas otras resultan siendo obsoletas.

Limitación teórica

Ausencia moderada de antecedentes de investigación relacionada con la temática presentada y diseño de estudio de las escuelas de pregrado y postgrado de las principales universidades del país.

Limitación institucional

Ingreso restringido a centros de estudios especializados, por lo que se da un acceso limitado a las tesis de sus egresados.

Limitación temporal

Escaso tiempo para realizar las investigaciones ya que las universidades cuentan con un horario de atención diferente al horario del investigador.

Limitación económica

El limitado financiamiento económico para adquisición de material bibliográfico y hemerográfica actualizado.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación.

Antecedentes internacionales

Palomino y Peña (2016) en su tesis titulada “El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los empleados de la empresa Distribuidora y Papelería Veneplast Ltda” en la Universidad de Cartagena de Colombia, para optar el título profesional de Administradores de Empresas cuya población fue de 49 individuos que laboran en la empresa Distribuidora y Papelería Veneplast Ltda, el tipo e investigación es descriptivo correlacional, el objetivo fue analizar la relación del clima organizacional y el desempeño laboral de los empleados de la empresa Distribuidora y Papelería Veneplast Ltda, la conclusión fue la siguiente:

- Se pudo concluir que con este estudio se dio cumplimiento a su objetivo principal, correspondiente a analizar la relación del clima organizacional y el desempeño laboral de los empleados de la empresa Distribuidora y Papelería Veneplast Ltda., pues se aportó mayor información y conocimiento en torno a esta situación mediante una investigación sistemática, detallada y seria.
- Por otro lado, se logró establecer que los empleados en su mayoría fueron jóvenes, tanto masculinos como femeninos, solteros, de estratos tres, con formación técnica tecnológica, y procedentes del medio local. Laboralmente se desempeñan en cargos de auxiliares, con ingresos relativamente bajos, contratados a término indefinido, laborando en jornadas superiores a las 48 horas semanales, tuvieron una vinculación superior a un año y en la totalidad de los casos reciben beneficios y prestaciones laborales.
- Sobre el clima organizacional en la empresa objeto de estudio se concluyó que los empleados lo catalogaron como bueno, en especial en términos de la motivación que reciben y el control que tienen a la hora de desempeñar sus funciones. También se determinó que los puntos más débiles se hallaron en relación con la capacidad para la toma de decisiones, y las relaciones con los demás miembros del equipo de trabajo.
- Otra de las conclusiones fue que el desempeño laboral se pudo clasificar como bueno. En este caso los aspectos o dimensiones con más fortaleza dentro de la empresa correspondieron a las aptitudes y las habilidades, conjuntamente con la motivación que reciben para llevar a cabo sus tareas. En cambio, el conocimiento existente sobre la existencia de algún estándar para medir el desempeño dejó mucho que desear.
- Finalmente se pudo confirmar la existencia de relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los empleados de la empresa. El procedimiento estadístico llevó a concluir que la mayor parte de las dimensiones del clima tiene una positiva e importante repercusión sobre el desempeño, destacándose aquellas correspondientes a objetivos, relaciones interpersonales y motivación, así como la percepción global del clima organizacional. Así mismo,

las dimensiones individuales del desempeño repercuten positivamente y en gran medida, sobre el desempeño global.

- Como conclusión general de este estudio se puede plantear que todas aquellas medidas que se tomen desde la gerencia de la empresa con miras a mejorar el clima organizacional en Veneplast Ltda., tendrán repercusiones en el mediano o largo plazo sobre el desempeño laboral de los trabajadores, así mismo, las mejoras en los aspectos puntuales del desempeño tendrán impactos positivos en el desempeño global. (pp.73-74).

Álvarez (2015) en su tesis “El estrés laboral en el desempeño del personal administrativo de un núcleo universitario público” en la Universidad de Carabobo de Venezuela, para optar el título de Magister en Administración de Trabajo y Relaciones Laborales cuya población fue de 41 sujetos, el tipo de investigación es correlacional, el objetivo fue establecer la relación entre el estrés laboral y el desempeño del trabajador administrativo de la Universidad de Carabobo núcleo, la conclusión fue la siguiente:

- En relación al primer objetivo, referente al diagnóstico de los factores psicosociales en el trabajador administrativo, se pudo evidenciar que existen niveles inadecuados en los cuatro factores de riesgos identificados:
 - Participación, implicación, responsabilidad
 - Formación, información, comunicación
 - Gestión del tiempo
 - Cohesión de grupo
- Estos niveles inadecuados como situaciones de riesgo inminente tienen una relación determinante en la salud del trabajador, y están directamente relacionados con la organización, el contenido del trabajo y la realización de la tarea, y pueden generar efectos negativos considerables en la salud (física, psíquica o mental), en el absentismo y el rendimiento, de los trabajadores.
- En el segundo objetivo, destinado a determinar los agentes estresores, los resultados obtenidos demuestran que Territorio organizacional y Falta de Cohesión, estresores organizacional y grupal respectivamente, son percibidos por los trabajadores administrativos, la influencia del líder y la tecnología son factores que se ubican en un nivel intermedio.
- La presencia de estrés dentro de la institución puede producir un deterioro negativo del ambiente de trabajo con influencia en las relaciones interpersonales, la productividad y el rendimiento, así como también tiene repercusiones en el bienestar y calidad de vida del trabajador universitario.
- Estos hallazgos evidencian, cómo el nivel de estrés en la totalidad de la muestra un nivel intermedio, que sumado a las situaciones de factores de riesgos psicosociales inadecuados, supone un estado de alerta, por la estrecha relación que guarda el estrés con éstos y aparición de enfermedades ocupacionales, afectando al trabajador y a la organización, con su indiscutible impacto en los altos costos económicos que implican la salud laboral considerando las deficitarias asignaciones presupuestarias que vienen recibiendo las universidades públicas el país.

- Referente al tercer objetivo, describir el desempeño del personal, en su gran mayoría los trabajadores evaluados se encuentran con resultados de grado excepcional, predominando el nivel tres, lo que evidencia un cumplimiento de los objetivos, funciones y competencias genéricas organizacionales y específicas. Es importante señalar que dentro de las estrategias que define el Manual de Evaluación de Desempeño de la institución en estudio, sugiere el ascenso como premiación al trabajador, situación ésta que no es fácil cumplimiento ya que existen normativas para la creación de un puesto de trabajo, además de lo que conlleva una modificación a la estructura, así como en la parte financiera.
- En cuanto al cuarto objetivo, relativo a la correlación del estrés laboral y el desempeño del trabajo, resultado que existe una relación positiva entre estas variables. Y una correlación perfecta entre la estructura organizacional como agente estresor y el nivel de desempeño, lo que quiere decir, que no hay una dependencia entre ellas, al aumentar los niveles de estrés que se relacionan a la estructura organizacional va a tener una incidencia directa en los niveles de desempeño, esto denota las oportunidades de mejora de la organización, sobre las exigencias que ejercen en los trabajadores y la relación que se genera entre jefes, pares y subordinados.
- Es por ello, que en las líneas generales los bajos niveles intermedios de estrés evidenciados junto con los altos niveles inadecuados de factores de riesgo psicosocial presente en el ambiente de trabajo no deben ser ignorados puesto que están íntimamente relacionados con la aparición de enfermedades ocupacionales donde el estrés laboral figura como número 1 en nuestro país, que afecta la salud física, emocional y laboral, además, de la pesada carga económica que representa para el presupuesto universitario las pérdidas cuantiosas por las referidas lesiones ocupacionales. (pp. 90-91).

Murillo (2015) en su tesis “Sistema de reclutamiento y selección del personal para la cadena de supermercados MARCAMAXX del cantón los Bancos, provincia de Pichincha” en la Universidad Regional Autónoma de los Andes Uniandes de Ecuador, para optar el título de Ingeniería en Empresas y Administración de Negocios cuya población fue de 36 personas que laboran en la cadena de supermercados MARCAMAXX, el tipo de investigación es inductivo, deductivo, analítico-sintético, histórico-lógico, descriptivo-sistémico, el objetivo fue diseñar un sistema de reclutamiento y selección del personal para la cadena de supermercados “Mercamaxx” del cantón los Bancos, provincia de Pichincha, que permita el mejoramiento del desempeño laboral, la conclusión fue la siguiente:

- Para la cadena de supermercados “Mercamaxx”, es importante contar con el personal adecuado a las funciones que les fueron asignadas, por lo que debe contar con un proceso de reclutamiento que le permita obtener la mayor cantidad de candidatos a ocupar los diferentes puestos dentro del supermercado y tener un mejor número de posibilidades de selección, para optar por el candidato idóneo.
- La ausencia de capacitación e inducción en los trabajadores produce que los trabajadores no realicen sus funciones de una manera correcta, en cuanto a temas de motivación laboral y técnicos de su área de trabajo lo que provoca el

inadecuado desempeño y la desmotivación laboral en los trabajadores de Mercamaxx.

- La carencia de un análisis de puesto y la identificación clara de un perfil profesional provoca que la selección del personal no sea la adecuada y el así no se contrate personal idóneo para el puesto vacante.
- Podemos concluir desconocen las técnicas de selección adecuadas para este proceso como prueba y la inadecuada estructura de entrevista personal y como se puede verificar en las respuestas obtenidas en la encuesta.
- Un inadecuado proceso de reclutamiento y selección del personal impide seguir el procedimiento lógico que oriente el proceso, lo que provoca la inadecuada contratación del personal, la misma que incide en el desempeño laboral provocando una disminución en los beneficios de la empresa. (p. 74).

Soto (2014) en su tesis "Proceso de reclutamiento y selección de personal aplicado a las empresas distribuidoras de calzado importado en la cabecera departamental de Escuintla" en la Universidad Rafael Landívar de Guatemala, para optar el título de Administradora de empresas, cuya población fue tres únicas empresas distribuidoras de calzado importado ubicadas en la cabecera departamental de Escuintla, la investigación descriptiva, el objetivo fue establecer un sistema que promueva de manera concreta el proceso de reclutamiento y selección de personal en las distribuidoras de calzado Importado, en la cabecera departamental de Escuintla, la conclusión fue la siguiente:

- Que las empresas distribuidoras de calzado importado de la cabecera departamental de Escuintla, no tienen definido un proceso adecuado para realizar esta función, por lo cual han venido implementando procesos de forma empírica
- Cuando se presenta una vacante, las empresas distribuidoras de calzado importado utilizan entre el reclutamiento interno el anuncio empleo, la oferta empleo y referencias de empleados para una pronta reubicación de personal
- Se logró determinar que también cuando existe una vacante la organización intenta llenarla con una persona ajena a la empresa es decir con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento externo, los más utilizados por las empresas son: periódicos, radio y televisión local, y los solicitantes por iniciativa propia que son personas que acuden a la empresa en busca de un empleo.
- Que las empresas para poder reducir los costos de reclutamiento, y evitar así gastos de anuncios, optan por utilizar más la fuente interna, logrando también un sano espíritu de competencia entre el personal, reconociendo que las oportunidades se ofrecen a quienes demuestran situaciones para merecerla.
- Que las empresas no tienen conocimiento de los pasos que integra la selección de personal, motivo por el cual afirman no realizar este proceso; pero se logró determinar que solo utilizan algunos de los pasos que requiere este proceso ya que en su mayoría no se llevan a cabalidad, lo cual repercute en la adquisición

de personal no calificado y que no cumple con los requerimientos de cada puesto.

- Que, para determinar la capacidad profesional, intelectual, conocer la personalidad y poder evaluar las aptitudes de los candidatos las empresas distribuidoras de calzado implementan pruebas de habilidad, demostrativas de trabajo, de conocimiento del puesto y de inteligencia. (p. 87).

Gómez y Mendoza (2013) en su tesis “Modelo de gestión por competencias para la empresa ACMED S.A.S.” realizada en la Universidad de Cartagena de Colombia, para el grado de Administrador de Empresas cuya población fue de seis personas que laboran en la empresa ACMED S.A.S., el tipo de investigación es descriptivo, el objetivo fue diseñar un modelo de gestión por competencias para la empresa ACMED S.A.S., por medio de los procesos de administración de personal, con el propósito de lograr su gestión integral, la conclusión fue la siguiente:

- El modelo de competencias, a pesar de ser un tema que se mantiene en el tapete en los últimos años, existía ya desde 1960, una corriente interesada en este aspecto no fue sino hasta 1973 con Douglas Mc Clelland que logró concretarse. Este modelo se basa en una serie de características que están relacionadas con un desempeño superior en un puesto de trabajo, y así como los conocimientos, las habilidades y la experiencia son importantes, existen también otras características como los rasgos, motivos, aptitudes que si bien son difíciles de detectar son también necesarias para lograr dicho desempeño y fue el utilizado para el presente trabajo.
- El modelo de competencias de talento humano es susceptible de ser aplicado en el área administrativa y a futuro en el área académica de la institución y debido a la interrelación que mantienen entre sí dichas actividades, los beneficios que reporta el modelo al ser aplicado en algunos de los subsistemas de la administración se agregan a los otros subsistemas y se forma una especie de cadena de beneficios entre ellos. Al aplicar el modelo de competencias en la capacitación del talento humano de la organización, se hace necesario analizar los requerimientos de los cargos y evaluar la fuerza laboral, con el propósito de saber con qué personal cuenta la organización y estar informado sobre cuáles serán los posibles candidatos para ascensos o transferencias futuras.
- La aplicación del modelo por competencias en la detección de necesidades de capacitación permite elaborar un perfil de entrenamiento adecuado a las necesidades reales de los individuos en el desempeño de su cargo, pero además se puede detectar potencialidades de los trabajadores con 124 de desempeño superior, lo cual puede ser aprovechado por la organización en el desarrollo de planes.
- Se realizó un análisis y descripción de cargos por competencias para el área administrativa de la empresa ACMED S.A.S., así como la elaboración de un proceso de reclutamiento y selección a los aspirantes a cargos administrativos, y la respectiva propuesta para evaluar el desempeño de cada uno de los cargos.
- Se propuso un plan de capacitación pertinente para potenciar las competencias de los diferentes perfiles del Personal Administrativo de la empresa ACMED S.A.S, el cual contiene temas a tratar, responsables, Justificación y objetivos y alcance de las actividades.

- El modelo de gestión integra y articula los procesos de selección, evaluación del desempeño y capacitación, lo que le permite a la organización gestionar, potenciar y desarrollar el talento humano con que cuenta. (pp.123-124).

Tesis Nacionales

Quijano y Silva (2016) en su tesis “Selección del personal y su relación con el desempeño laboral en la empresa de Transportes Civa – Chiclayo 2016” en la Universidad Señor de Sipán de Perú, para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración, cuya población es de novecientos ochenta y cinco personas, la investigación es descriptiva, el objetivo fue determinar la relación de la selección del personal en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de transportes CIVA S.A., Chiclayo 2016, la conclusión fue la siguiente:

- Se determinó que la relación existente entre la selección de personal en base a sus dimensiones procesos, instrumento y técnicas., con la variable selección de personal es positiva media con un ,687 de acuerdo a la correlación Pearson, siendo rechazada la hipótesis nula y aceptada la H1.
- El proceso de selección del personal en la empresa de Transportes CIVA – Chiclayo, 2016, se ha determinado a través de las dimensiones comprendidas en la variable independiente en la cual tenemos a la dimensión procesos donde se observa un nivel de aceptación de 74% con calificación alta y 20% muy alta respectivamente, en ese sentido, se manifiesta que, dentro de los procesos de selección, se desarrollan actividades aceptables para los trabajadores.
- Se observa que nivel de desempeño laboral que existe en los trabajadores de la empresa Transportes CIVA – Chiclayo, 2016, posee un nivel relativamente alto, sin embargo, existen deficiencias en el indicador servicio el cual posee un promedio de 3.07 y el indicador responsabilidad un promedio de 2.50, siendo estos aspectos las consecuencias del inadecuado proceso de selección de personal.
- Se elaboró una propuesta de mejora basadas en estrategias de selección de personal tomando en cuenta las dimensiones de mayor influencia para trabajadores y clientes de la empresa a fin de mejorar el desempeño laboral permitiendo así generar un cambio para beneficio de la organización. (pp. 202-203).

Colca (2016) en su tesis “Proceso de selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Atuncolla, periodo 2015”, en la Universidad Nacional del Altiplano de Perú, para optar el título de Licenciado en Administración, cuya población es 14 servidores públicos de la Municipalidad

distrital de Atuncolla, la muestra es de tipo censal, el tipo de investigación descriptiva, el objetivo fue determinar el proceso de selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral de los servidores públicos en la Municipalidad Distrital de Atuncolla, periodo 2015, la conclusión fue:

- El reclutamiento y selección de personal en la Municipalidad Distrital de Atuncolla, el 50% manifiestan que el proceso de reclutamiento es malo, el 64% de los encuestados califica de malo la estructura establecida por la Municipalidad Distrital de Atuncolla para el proceso de selección, así mismo el 57% mencionan que las evaluaciones teórica y práctica no se realizan o raras veces lo hacen y es malo y por último las herramientas psicológicas no son utilizadas es por ello que lo califican como malo.
- El desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Atuncolla es fundamental, ya que el activo que mueve la organización son las personas que laboran, no obstante existe un deficiente desempeño laboral tal como lo señala el 64% de las personas encuestadas dicen que solo algunas veces mantienen una imagen digna y confiable en lo que hacen, por otro lado el 71% muestra algunas veces buena disposición para cambiar las formas de trabajo, también el 57% menciona que algunas veces trabajan buscando cumplir con los objetivos institucionales y por último el 57% solo algunas veces persiste hasta lograr las metas y/u objetivos.
- “En el presente trabajo de investigación se propuso a la Municipalidad Distrital de Atuncolla realizar los lineamientos para el proceso de selección de personal con la finalidad de mejorar el desempeño laboral de los colaboradores”
- A lo largo de la investigación, en cuanto a los resultados obtenidos del proceso de selección de personal y desempeño laboral que pudo constatar que existen deficiencias y malos procesos de selección de personal lo que incide negativamente en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Atuncolla. (p.91).

Tesis locales

Torres y Vásquez (2017) en su tesis “ Proceso de selección de personal y si incidencia en el desempeño laboral del área administrativa de la Municipalidad de Laredo” en la Universidad Privada del Norte en Perú, para optar el título profesional de Licenciado en Administración, cuya muestra es de 35 personas, la investigación es descriptivo correlacional, el objetivo fue determinar el proceso de selección del personal y su incidencia en el desempeño Laboral de los colaboradores de la Municipalidad de Laredo, periodo 2016, la conclusión fue la siguiente:

- 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% 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.

- 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.
- 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.
- “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 ($p < 0.05$)”. (p. 46).

Quenaya (2017) en su tesis “Selección de personal y desempeño laboral del personal de la Subgerencia de Defensa Civil de la Municipalidad de Lima – 2016” en la Universidad César Vallejo en Perú, para optar el Grado Académico en Gestión Pública, cuya muestra es de 44 personas, el tipo de investigación es transversal - descriptivo correlacional, el objetivo fue determinar la relación entre la selección de personal y el desempeño laboral del personal de la Subgerencia de Defensa Civil de la Municipalidad de Lima, 2016 , la conclusión fue la siguiente:

- De los resultados obtenidos se determinó la relación entre las variables obteniéndose una relación rho de Spearman = 0,926 entre la variable selección de personal y la variable desempeño laboral indicando que hay una relación directa, con un nivel de correlación alta, además se obtuvo un nivel de significancia de $p = 0,000$ indica que es menor a $\alpha = 0,01$; lo cual permite señalar que la relación es significativa, sustentado con los resultados que se encuentran en la tabla 23.
- De los resultados obtenidos se determinó la relación entre las variables obteniéndose una relación rho de Spearman = 0,730 entre la variable Desempeño Laboral y la dimensión de políticas de selección indicando que hay una relación directa, con un nivel de correlación alta, además se obtuvo un nivel de significancia de $p = 0,000$ indica que es menor a $\alpha = 0,01$; lo cual permite señalar que la relación es significativa, sustentado con los resultados que se encuentran en la tabla 24.
- De los resultados obtenidos con respecto a la variable Desempeño Laboral y la dimensión reclutamiento nos muestra la relación entre ambas variables, lo que da cuenta de la existencia de una relación rho de Spearman = 0,810, indicando que hay una relación positiva, con un nivel de correlación alta. Así mismo se obtuvo un nivel de significancia de $p = 0,001$ indica que es menor a $\alpha = 0,01$; lo cual permite señalar que la relación es significativa, sustentado ello en los resultados que se observan en la tabla 25.
- De los resultados obtenidos se determinó la relación entre la variable desempeño laboral y la dimensión técnica de personal al existir una relación rho de Spearman = 0,829 lo que indica que hay una relación positiva, con un nivel de correlación

alta. También se obtuvo un nivel de significancia de $p = 0,000$ indica que es menor a $\alpha = 0,01$; lo cual permite demostrar que la relación es significativa.

- De los resultados obtenidos se determinó la relación entre la variable desempeño laboral y la dimensión inducción del personal al existir una relación rho de Spearman = 0,707 lo que indica que hay una relación positiva, con un nivel de correlación alta. También se obtuvo un nivel de significancia de $p = 0,000$ indica que es menor a $\alpha = 0,01$; lo cual permite demostrar que la relación es significativa. Estos resultados se detallan en la tabla 27.
- De los resultados obtenidos se determinó la relación entre la variable desempeño laboral y la dimensión desempeño del cargo al existir una relación rho de Spearman = 0,885 lo que indica que hay una relación positiva, con un nivel de correlación alta. También se obtuvo un nivel de significancia de $p = 0,000$ indica que es menor a $\alpha = 0,01$; lo cual permite demostrar que la relación es significativa. Estos resultados se detallan en la tabla 28.
- De los resultados obtenidos se determinó la relación entre la variable desempeño laboral y la dimensión conocimiento del cargo al existir una relación rho de Spearman = 0,915 lo que indica que hay una relación positiva, con un nivel de correlación alta. También se obtuvo un nivel de significancia de $p = 0,000$ indica que es menor a $\alpha = 0,01$; lo cual permite demostrar que la relación es significativa. Estos resultados se detallan en la tabla 29. (pp. 90-91).

Huamán (2017) en su tesis “Gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal de la Universidad Nacional Agraria la Molina – 2017”, en la Universidad César Vallejo en Perú, para optar al Grado Académico de Maestro en Gestión Pública, cuya población es de 184 trabajadores docentes de las diferentes facultades, el tipo de investigación es descriptivo correlacional, el objetivo determinar la relación entre gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal de la Universidad Nacional Agraria la Molina 2017, la conclusión fue:

- En el análisis estadístico los resultados arrojaron que existe correlación significativa entre las variables, gestión del talento humano y desempeño laboral, encontrándose una correlación de 0.467 con un p – valor = 0.000 con un nivel de significancia de 0.000 (prueba bilateral), el cual nos muestra que la correlación es moderada, por tal motivo se concluye que existe relación significativa entre gestión del talento humano y desempeño laboral de los trabajadores docentes de la Universidad Nacional Agraria la Molina.
- Con respecto al análisis de las variables selección de personas y desempeño laboral (hipótesis específica 2) se obtuvo una correlación de 0.067 con un p -valor = 0.365 con un nivel de significancia de 0.01 (prueba bilateral), el cual indica que no hay correlación. Por tanto, se concluye con un nivel de significación de 0.01 que no hay relación entre las variables selección de personas y desempeño laboral, de los trabajadores docentes de la Universidad Nacional Agraria la Molina.
- Con respecto al análisis de las variables capacitación de personas y desempeño laboral (hipótesis específica 3) se obtuvo una correlación de 0.470 con un p -valor = 0.000 a un nivel de significancia de 0.01 (prueba bilateral), el cual indica que la correlación es moderada. Por tanto, se concluye con un nivel de significación de 0.01 que hay relación entre las variables capacitación de personas y

desempeño laboral, de los trabajadores docentes de la Universidad Nacional Agraria la Molina.

- Con respecto al análisis de las variables desarrollo de personas y desempeño laboral (hipótesis específica 4) se obtuvo una correlación de 0.482 con un p-valor = 0.000 a un nivel de significación de 0.01 (prueba bilateral), el cual indica que la correlación es moderada. Por tanto, se concluye con un nivel de significación de 0.01 que hay relación entre las variables desarrollo de personas y desempeño laboral, de los trabajadores docentes de la Universidad Nacional Agraria la Molina. (p. 91).

2.2. Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado

2.2.1. Bases teóricas de la variable selección de personal

2.2.1.1. Definición

Montes y González (2016) sostiene que:

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. (p.47).

Alles (2011) dice que:

El éxito de un proceso de selección depende absolutamente de cómo se realice el reclutamiento. Si éste se hace adecuadamente, será factible resolver exitosamente la selección. Si el reclutamiento es inadecuado, o bien será la selección más costosa porque se reiniciará el proceso para realizar un reclutamiento adecuado, o bien se corre el riesgo de tomar una decisión inadecuada. (p.104).

“En un proceso de selección se deben tener en cuenta los conocimientos requeridos por la posición que ocupará la persona en una primera instancia o cualquier otro puesto que eventualmente podría asumir en el futuro” (Alles, 2007, p.44).

2.2.1.2. Objetivos de la selección de personal

Montoya (2010) sostiene que:

La selección del personal se encarga de encontrar trabajadores idóneos con quienes se pretende trabajar en la empresa y satisfacer las necesidades de personal, ya que, junto con la maquinaria, el dinero, las instalaciones y los sistemas, procedimientos, gráficas, etc. se le da a la organización su talento, su trabajo, creatividad y esfuerzo, le da las herramientas necesarias para su formación y de esta forma encamina a la realización de los objetivos de la organización. (párr. 3).

2.2.1.3. Importancia de la selección de personal

“La selección de personal es fundamental para crear un equipo competitivo y aportar valor a la empresa, por ello, debe ser un pilar importante dentro de cualquier estrategia empresarial” (Barcelo, s.f., párr. 4).

2.2.1.4. Participantes en la selección de personal

Consultora

“La organización deriva el proceso de selección a una consultora, la cual, una vez realizado el mismo, presenta una carpeta de candidatos finalistas al responsable de la búsqueda” (Alles, 2011, p. 169).

Especialistas

Alles (2007) dice:

Los especialistas de recursos humanos de la propia organización llevan a cabo el proceso, a través de un área específica de selección o empleos. En ocasiones, el área específica donde se encuentra la posición a cubrir (cliente interno), encara de manera directa el proceso de selección. (p. 169).

2.2.1.5. Pasos de un proceso de reclutamiento y selección dentro de una organización

Alles (2007) define pasos para un proceso de reclutamiento y selección:

Paso 1. Necesidad de cubrir una posición y decisión de hacerlo. Depende de la línea.

Paso 2. Solicitud de empleado o solicitud de personal. Se origina en la línea o cliente interno que demanda la posición a cubrir.

Paso 3. Revisión del descriptivo del puesto. Si la empresa lo tiene previamente definido, se deberá partir de este documento, revisarlo con el cliente interno y tomar notas complementarias en el paso siguiente.

Paso 4. Recolectar información sobre el perfil del puesto y hacer un análisis del cargo a cubrir.

Paso 5. Análisis del personal que integra hoy la organización, para saber si existe algún posible candidato interno para la posición.

Paso 6. Decisión sobre realizar o no una búsqueda interna. Para reclutamiento interno se puede implementar job posting o autopostulación.

Paso 7. Definición de fuentes de reclutamiento externo (anuncios, bases de datos, contactos, consultoras). Puede darse en el caso de un reclutamiento combinador: interno y externo.

Paso 8. Recepción de candidaturas o postulaciones.

Paso 9. Primera revisión de antecedentes. Implica lecturas de currículum vitae (CV) o aplicación de filtros en el caso de búsquedas a través de Internet o intranet.

- Objetivo: descartar casos identificando a los candidatos que se ajusten más al perfil, de modo de optimizar costos y tiempos.

Paso 10. Entrevistas (una sola o varias rondas). Lo usual son dos rondas de entrevistas.

- Objetivo: presentación al postulante del puesto que se desea cubrir, análisis y evaluación de la historia laboral para determinar si los conocimientos y competencias del postulante se relacionan y en qué grado con el perfil buscado, y análisis de las motivaciones de la persona entrevistada en relación con la búsqueda.

Paso 11. Evaluaciones específicas y psicológicas. Se realizarán todas las indagaciones posibles en el paso 9. En muchos casos se quedarán aspectos adicionales para analizar o evaluar.

Paso 12. Formación de candidaturas. Del análisis de información recolectada en todos los pasos previos se debe identificar a los mejores postulantes en relación con el perfil buscado o requerido, considerando los aspectos económicos del puesto a cubrir y pretensiones de los postulantes.

Paso 13. Confección de informes sobre finalistas. La información debe ser completa y, al mismo tiempo, debe presentarse de manera que interese al cliente interno, generando expectativas razonables sobre los finalistas elegidos.

Paso 14. Presentación de finalistas al cliente interno. El especialista de Recursos Humanos debe brindar apoyo en la coordinación de las entrevistas de los finalistas con el cliente interno, ofreciendo ayuda en aquello que este puede necesitar.

Paso 15. Selección del finalista por parte del cliente interno. Asesorar al cliente interno en el momento en que este deba tomar la decisión.

Paso 16. Negociación de la oferta de empleo. Puede realizarla el futuro jefe o el área de Recursos Humanos.

Paso 17. Presentación de la oferta por escrito. Esta modalidad no es de uso frecuente en muchos países, sin embargo, es una buena práctica que utilizar.

Paso 18. Comunicación a los postulantes que quedaron fuera del proceso de selección. Se sugiere realizar este paso una vez que la persona seleccionada ha ingresado a la organización.

Paso 19. Proceso de admisión.

Paso 20. Inducción. (pp. 175 -177).

2.2.1.6. Dimensiones del proceso de selección

Reclutamiento

Milkovich y Boundreau (1994, citado por Alles, 2011) define:

Es un proceso de comunicación de dos canales: los aspirantes que desean obtener una información precisa acerca de cómo sería trabajar en la organización; las organizaciones desean obtener información precisa acerca del tipo de empleado que sería el aspirante si fuera contratado. (p. 103).

“Es el proceso de identificar y atraer a un grupo de candidatos, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno que recibirá la oferta de empleo” (Alles, 2007, p.101).

“Conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, a fin de seleccionar a alguno/s de ellos para que reciba/n el ofrecimiento de empleo” (Alles, 2007, p.178).

Alles (2007) define el reclutamiento interno y externo:

- **Reclutamiento interno**
 - **Ventajas**
 - Más económico.
 - Más rápido.
 - Más seguro en cuanto a los resultados finales.
 - Es un entorno de la inversión de la organización en formación de personal.
 - **Desventajas**
 - Exige potencial de los empleados para poder ascender y que la organización ofrezca oportunidades de progreso.
 - Puede generar conflictos de intereses.
 - Puede evaluar a empleados a su máximo de incompetencia.
 - Evita la renovación que la gente nueva aporta (statu quo).
- **Reclutamiento externo**
 - **Ventajas**
 - Renueva los recursos humanos de la empresa.
 - Aprovecha inversiones en formación y desarrollo profesional efectuadas por otras organizaciones o por los propios postulantes.
 - **Desventajas**
 - Tarda más que el reclutamiento interno.
 - Es más costoso.
 - Es neváis seguro que el reclutamiento interno.
 - Puede ser visto por los empleados como una deslealtad hacia ellos.
 - Puede traer aparejados problemas salariales a la organización. (pp.179-180).
- **Fuentes de reclutamiento**

Alles (2007) menciona las siguientes fuentes de reclutamiento:

- Promoción interna.
- Información verbal o “de boca a boca”.
- Anuncios.
- Agenda de empleo y otras consultoras.

- Base de datos de la propia organización.
- Base de datos digitales (Web).
- Visitas, llamadas telefónicas y castras espontáneas.
- Reclutamiento universitario.
- Ferias de empleo.
- Política de puertas abiertas.
- Agencias oficiales de empleo.
- Reclutamiento por correo directo.
- Radio y televisión.
- Consultoras especializadas (pp.186-189).

Inducción

“Es un proceso formal, tendiente a familiarizar a los nuevos empleados con la organización, sus tareas y su unidad de trabajo. Usualmente se realiza después del ingreso de la persona a la organización” (Alles, 2007, p.353).

“Es proporcionarles a los empleados información básica sobre los antecedentes de la empresa, la información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria” (Torrealba, Vera y Cortés, 2007, párr. 1).

Finalidad

“Que el trabajador conozca más en detalle la empresa y sus funciones, se integre a su puesto de trabajo y al entorno humano en que transcurrirá su vida laboral” (Torrealba et al., 2007, párr. 7).

Objetivos

Ortega (2008) menciona que los objetivos son:

- Ayudar a los nuevos empleados de la institución, a conocerse y auxiliarlos para tener un comienzo productivo.

- Establecer actitudes favorables de los nuevos empleados hacia la institución, su política y su personal.
- Ayudar a los nuevos empleados a introducir un sentimiento de pertenencia y aceptación para generar entusiasmo y una alta moral.
- El proceso de inducción se hace necesario porque el trabajador debe ser adaptado lo más rápido posible al nuevo ambiente de trabajo. (párr.10-14).

Partes de la inducción

Alles (2007) lo define como:

Inducción a la organización

“Tiene por objeto desarrollar una serie de unidades temáticas básicas referidas al negocio, a la cultura y al desarrollo del personal, que todo nuevo empleado debe conocer” (s.p.).

Inducción al puesto de trabajo

“Tiene por objeto desarrollar una serie de conocimientos sobre funciones y actividades relacionadas con la posición” (p.354).

Actividades de inducción

Ortega (2008) menciona las actividades de inducción:

- Reunión con el personal de nuevo ingreso (mesa redonda) el día de su contratación, primer día de trabajo.
- Información y explicación amplia sobre el contenido del manual de bienvenida que debe contener los siguientes apartados:
- Historia de la organización.
- Sus objetivos, políticas y estrategias generales.
- Horarios, días de pago, etc.
- Servicios que presta a sus clientes.

- Estructura organizacional.
- Políticas de personal.
- Prestaciones.
- Ubicación de servicios: consultorio médico, dirección de Recursos Humanos, etc.
- Reglamentación organizacional.
- Pequeño plano de las instalaciones.
- Información general, que pueda representar interés al nuevo empleado.
- Posteriormente se realizarán las siguientes actividades de retroalimentación:
 - Evaluación (mediante cuestionario elaborado ex profeso para investigar la información que el personal pudo retener en la sesión recibida).
 - Visita a las dependencias, a fin de que los nuevos empleados se familiaricen con la disposición física de los locales.
 - Presentación ante los representantes sindicales, en su caso.
 - Presentación con parte de la organización especialmente con aquellas dependencias con las cuales se tendrá contacto o relaciones.
 - Información presentada por el director del área, jefe de departamento, sección, y/o supervisor de área.
 - Presentación del nuevo elemento a los demás integrantes de la dependencia; de ser posible se recomienda nombrar a alguien que le auxilie en los detalles que sean necesarios para conocer más a fondo su trabajo inicial.
 - Información acerca de los detalles propios para la elaboración del trabajo y que refuercen o amplíen lo visto en la sesión de bienvenida.
 - Llenado del listado de verificación.
 - Entrevista de ajuste (al vencimiento de su primer contrato o a un cierto plazo), será efectuada por el jefe de sección o departamento al que pertenece y a la vez por el encargado de la Dirección de Recursos Humanos, con la finalidad de conocer si los procesos de selección y adaptación han sido adecuados, o bien a fin de localizar las desviaciones (párr. 3).

Capacitación

Castillo (2016) sostiene que:

Con la capacitación se busca orientar esas experiencias de aprendizaje en sentido positivo y benéfico, así como complementarlas y reforzarlas con una actividad planeada para que el personal de todos los niveles de la empresa pueda incrementar sus conocimientos más rápidamente y aceptar las actividades y

habilidades que requiere tanto para su propio beneficio como para el de la organización. (párr. 1).

“Consiste en la información necesaria que da la empresa a su personal, para que complemente sus conocimientos e incremente de esta manera, su formación y desempeño dentro de la organización” (El blog empléate, 2012, párr. 2).

“Es un proceso en el cual los participantes de una empresa aprenden lo relacionado a su puesto de trabajo para incrementar la eficiencia de sí mismos y a la vez de la organización a la cual forman parte” (Tecnológico de Monterrey, 2014, párr. 1).

Importancia

“Se relaciona con la mejora continua de la gestión de una empresa, porque cada miembro forma parte de su funcionamiento, beneficiándose así, con un personal más preparado y adaptado a su cargo y a su entorno organizacional” (El blog empléate, 2012, párr. 1).

Ventajas

García (2016) menciona las siguientes ventajas:

Especialización. Parece que no todas las empresas lo saben, pero te puedes ahorrar más dinero contratando a un trabajador por cada actividad a realizar que un multiusos. Y es que éste último, por el exceso de trabajo, terminará enfermándose y ausentándose de la oficina. Contrario a mantener a un grupo de individuos que se concentren en un solo proyecto y aseguren resultados satisfactorios.

Actitud. Modificar las actitudes de los empleados incidirá directamente en el clima laboral, y qué mejor manera de trabajar que rodearse de un ambiente receptivo, adaptativo y motivado.

Crecimiento. Siempre es mejor apostar por desarrollar las habilidades de los empleados y que sean ellos, que ya conocen la forma de trabajar de la empresa, los que se conviertan en los líderes de la compañía, permitiendo continuar con las metas a alcanzar.

Sin supervisión. El líder puede dedicarse 100% a sus actividades, debido a que los monitoreos se habrán reducido. Todos los empleados saben lo que deben hacer

y lo realizan de la mejor manera posible. No hay necesidad de que alguien esté detrás de ellos todo el tiempo.

Identificación. Nadie se pone la camiseta de una empresa donde en vez de tratarlos como seres humanos, se apuesta por máquinas de trabajo. Ofrece oportunidades de crecimiento y desarrollo, y fomentará la lealtad en el equipo.

Rendimiento. Conocer de qué consiste un puesto y las actividades a desarrollar en éste, no sólo hace más sencillo el objetivo a alcanzar, sino que elevan el rendimiento de trabajo.

Superación de crisis. Ninguna empresa capacitada y preparada se hunde ante una crisis. Los colaboradores sabrán perfectamente cómo actuar ante una situación de emergencia. (párr. 4-11)

Tipos de capacitación

Robbins y Coulter (2014) define los tipos de capacitación:

General. Habilidades de comunicación, aplicación y programación de sistemas de cómputo, servicio al cliente, desarrollo ejecutivo, habilidades y desarrollo gerencial, crecimiento personal, ventas, habilidades de supervisión, y habilidades y conocimiento tecnológicos.

Específico. Habilidades básicas para equilibrar la vida personal y laboral, educación del cliente, concientización en cultura/diversidad, actualización de redacción cambio administrativo, liderazgo, conocimiento del producto, habilidades de oratoria/presentaciones, seguridad, ética, acoso sexual, desarrollo de equipos, bienestar y otros temas. (p. 394).

Métodos tradicionales de capacitación

Robbins y Coulter (2014) existen diversos métodos tradicionales de capacitación:

Prácticos. Los empleados aprenden cómo desempeñar sus tareas poniendo directamente manos a la obra, por lo general después de recibir instrucciones y una descripción de las mismas.

Rotación de puestos. Los empleados desempeñan diferentes puestos de trabajo de un área en particular, exponiéndose a la realización de diversas tareas.

Asesoría y consejería. Los empleados trabajan al lado de algún colega experimentado quien les proporciona información, apoyo y estímulo. En algunas industrias a este proceso se le conoce como capacitación de aprendices.

Ejercicios experienciales. Los empleados participan en juegos de rolas, simulaciones u otros tipos de capacitaciones de involucramiento personal.

Guías / manuales de trabajo. Cuando requieren información, los empleados consultan libros o manuales de capacitación.

Clases teóricas. Los empleados reciben clases teóricas diseñadas para transmitir información específica. (p. 394).

Métodos de capacitación con apoyo tecnológico.

Robbins y Coulter (2014) lo define como:

CD – ROM / DVD / cintas de video/cintas de audio / podcasts. Los empleados o ven medios seleccionados que transmiten información o demuestran ciertas técnicas.

Videoconferencia / teleconferencia / TV satelital. Los empleados escuchan la información divulgada por los medios citados o participan en demostraciones prácticas de determinadas técnicas con apoyo de los mismos.

Aprendizaje electrónico. Aprendizaje basado en Internet, donde los empleados participan en simulaciones multimedia u otros módulos interactivos.

Aprendizaje móvil. Conocimientos divulgados a través de dispositivos móviles. (p. 395).

2.2.2. Bases teóricas de la variable desempeño laboral

2.2.2.1. Definición

Alles (2011) sostiene que:

La expresión hace referencia a la medición de desempeño de la organización en su conjunto y de los colaboradores en particular, en base al modelo de competencias de la organización. Implica la medición del desempeño de una persona considerando las competencias requeridas para el puesto y a través de la observación de su comportamiento, en un período de tiempo determinado (usualmente, un año). (p.123).

Palaci (2005, citado por Pedraza, 2010) plantea que: "El desempeño laboral es el valor que se espera adoptar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo" (p. 496).

Chiavenato (2004, citado por Pedraza, 2010) sostiene que: "El desempeño es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de objetivos fijados. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados" (p. 496).

2.2.2.2. Evaluación del desempeño

“Es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos” (Alles, 2008, p.31).

“Es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo” (Chiavenato, 2011, p. 202).

Chiavenato (2011) define los beneficios como:

- **Beneficios de la evaluación de desempeño**

Cuando un programa de evaluación de desempeño se planea, coordina y desarrolla bien genera beneficios de corto, mediano y largo plazos.

- **Beneficios para el gerente como administrador de personas.**

Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, sobre todo, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.

Proporcionar medidas para mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.

Comunicarse con sus subordinados para hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

- **Beneficios para la persona**

Conocer las reglas del juego, es decir, los aspectos del comportamiento y desempeño de los trabajadores que la empresa valora.

Conocer las expectativas de su líder en cuanto a su desempeño, y según se evaluación, sus puntos fuertes y débiles.

Conocer las medidas que el líder toma para mejorar su desempeño (programas de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe realizar por cuenta propia (aprendizaje, corrección de errores, calidad, atención en el trabajo, cursos, etcétera).

Hacer una autoevaluación y una crítica personal en cuanto al su desarrollo y control personales.

- **Beneficios para la organización**

Evaluar su potencial humano de corto, mediano y largo plazos, y definir la contribución de cada empleado”

Identificar a los empleados que necesitan rotarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a quienes están listos para un ascenso o transferencia “

Dinamizar su política de RH mediante oportunidades a los empleados (ascensos, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo” (p. 207).

¿Para qué sirve la evaluación de desempeño?

Alles (2008) dice que:

- Detectar necesidades de capacitación.
- Descubrir personas clave.
- Descubrir inquietudes del evaluado.
- Encontrar una persona para el puesto.
- Motivar a las personas al comunicarles su desempeño e involucrándolas en los objetivos de la organización (retroalimentación).
- Es una ocasión para que jefes y empleados analicen cómo se están haciendo las cosas.
- Para tomar decisiones sobre salarios y promociones. (p.32).

Problemas comunes de la evaluación de desempeño

Alles (2008) sostiene que:

- Carencia de normas.
- Criterios subjetivos o poco realista.
- Falta de acuerdo entre el evaluado y el evaluador.
- Errores del evaluador.
- Mala retroalimentación.
- Comunicaciones negativas. (p.33).

Métodos de evaluación de desempeño

Alles (2008) define los métodos de evaluación como:

Métodos basados en características

Su diseño está pensado para medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características, como confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo, que esa compañía considera importantes para el presente o para un futuro. Son populares porque son sencillos o fáciles de administrar. Si el "listado de características no está diseñado en relación con el puesto, el resultado estará alejado de la realidad y puede dar una opinión subjetiva.

Escalas gráficas de calificación

Cada característica por evaluar se representa mediante una escala en que el evaluador indica hasta qué grado el empleado posee esas características"

Método de escalas mixtas

El método de escalas mixtas es una modificación del método de escala básica. En lugar de evaluar las características con una escala se le dan al evaluador tres descripciones específicas de cada característica: superior, promedio e inferior"

Método de distribución forzada

El método de distribución forzada exige que el evaluador elija entre varias declaraciones, a menudo puestas en forma de pares, que parecen igualmente favorables y desfavorables. De todos modos, es algo en desuso"

Método de formas narrativas

El método de forma narrativa requiere que el evaluador prepare un ensayo que describa al empleado que evalúa con la mayor precisión posible. Presenta una excelente oportunidad para que el jefe exprese su opinión sobre un empleado. Tiene sin embargo muchos problemas, es subjetivo y no siempre los evaluadores cuentan con un buen estilo de escritura; en otras palabras, los buenos escritores brindan evaluaciones más favorables de sus empleados que aquellos con menor capacidad literaria.

Métodos basados en el comportamiento

Los métodos basados en el comportamiento permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala. Estos métodos se desarrollan para describir de manera específica qué acciones deberían (o no deberían) exhibirse en el puesto. Por lo general, su máxima utilidad consiste en proporcionar a los empleados una retroalimentación de desarrollo.

Método de incidente crítico

Se relaciona con la conducta del evaluado cuando esta origina un éxito o un fracaso poco usual en alguna parte del trabajo. Una de las ventajas de este método es que abarca todo el periodo evaluado y de este modo se pueden facilitar el desarrollo y la autoevaluación por parte del empleado. Ahora bien, si no se consideran tanto aspectos favorables como desfavorables, la evaluación puede ser incorrecta.

Escala fundamental para la medición del comportamiento

Enfoque de evaluación de comportamiento que consiste en una serie de escalas verticales, una para cada dimensión importante del desempeño laboral.

Objetivos de gestión	Ponderación	Nivel de consecución (1 a 5)	Comentarios
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			
	100%		

Figura 1. Escala fundamental para la medición del comportamiento. Fuente: Alles (2008). Desempeño por Competencias.

Esta escala requiere mucho tiempo y esfuerzo para su desarrollo ya que debería hacerse una por cada puesto.

Escala de observación de comportamiento

Enfoque de evaluación que mide la frecuencia observada en una conducta la escala deber estar diseñada para medir la frecuencia con que se observa cada una de las conductas.

De este modo es más fácil informar al evaluado sobre su evaluación.

Métodos basados en resultados

Los métodos basados en resultados, como su nombre lo indica, evalúan los logros de los empleados, los resultados que obtienen en su trabajo. Sus defensores afirman que son más objetivos que otros métodos y otorgan más autoridad a los empleados. La observación de resultados, como cifras de ventas o producción, supone menos subjetividad, por lo cual quizá éste menos abierta al sesgo o a la opinión subjetiva, sea a favor o en contra, de los evaluadores.

Mediciones de productividad

Ejemplos clásicos: vendedores evaluados según el volumen de ventas o los trabajadores de producción sobre la base de unidades producidas.

Administración por objetivos

Filosofía administrativa que califica el desempeño sobre la base del cumplimiento de metas fijadas mediante acuerdo entre el trabajador y la empresa representada por su jefe o director de área responsable (pp.35-38).

Pasos de una evaluación de desempeño

Alles (2008) plantea que:

Definir el puesto: Asegurarse que el supervisor y el subordinado estén de acuerdo en las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto. Como ya se dijo, una evaluación solo puede realizarse con relación al puesto; es necesario que el evaluador y el evaluado comprendan su contenido.

Evaluar el desempeño en función del puesto: Incluye algún tipo de calificación en relación con una escala definida previamente.

Retroalimentación: Comentar el desempeño y los progresos del colaborador. (p. 42).

2.2.2.3. Evaluación 360°

“Es un sistema de evaluación de desempeño sofisticado utilizado – en general – por grandes compañías multinacionales. La persona es evaluada por todo su entorno: jefes, pares y subordinados” (Alles, 2008, p.145).

¿Quiénes participan como evaluadores?

Alles (2008) lo define como:

Clientes. Este proceso da la oportunidad a los clientes internos y externos de tener voz y voto en el proceso de evaluación.

Empleados. Participan en un proceso que tiene un fuerte impacto en sus carreras y garantiza su imparcialidad; ellos pueden de este modo seleccionar el criterio para juzgar su performance.

Miembros del equipo. Es muy importante ya que este tipo de evaluación permite identificar realmente a los equipos y mejorar su rendimiento.

Supervisores. El proceso amplía la mirada del supervisor y le permite disminuir a la mitad o menos el tiempo que utilizaba en las evaluaciones individuales.

Managers. Les permite a los líderes tener mayor información sobre la organización y comprender mejor sus fortalezas y debilidades, y permite conocer detalles y recibir sugerencias de otros participantes. Cada manager puede darle, a su vez, la utilización que considere más efectiva.

El papel de la empresa. Las empresas se tornan más creíbles al implementar estos procesos, la información marca fortalezas y debilidades, y permite conocer discrepancias en las relaciones y determinar necesidades de entrenamiento. (p.151).

2.2.2.4. Evaluación 180°

“Es aquella en la cual una persona es evaluada por su jefe, sus pares y – eventualmente – los clientes. Se diferencia de la evaluación de 360° en que no incluye el nivel de subordinado” (Alles, 2008, p.213).

¿Quiénes participan como evaluadores?

Alles (2008) sostiene que:

Clientes. Este proceso da la oportunidad a los clientes internos y externos de tener voz y voto en el proceso de evaluación.

Empleados. Participan en un proceso que tiene un fuerte impacto en sus carreras y garantiza su imparcialidad; de este modo pueden seleccionar el criterio que se usará para juzgar su performance.

Miembros del equipo. Es muy importante ya que este tipo de evaluación permite identificar realmente a los equipos y mejorar su rendimiento.

Supervisores. El proceso amplía la mirada del supervisor y le permite disminuir a la mitad o menos el tiempo que utilizaba en las evaluaciones individuales.

Managers. Les permite a los líderes tener mayor información sobre la organización y comprender mejor sus fortalezas y debilidades, conocer detalles y recibir sugerencias de otros participantes. Cada manager puede utilizar esta evaluación de la manera que considere más eficaz.

Socios. Para las empresas de personas que deseen mejorar sus competencias profesionales. Cada socio podrá elegir entre sus pares cuáles serán sus evaluadores.

El papel de la empresa. Las empresas se tornan más creíbles al implementar estos procesos, la información marca fortalezas y debilidades, y permite conocer discrepancias en las relaciones y determinar necesidades de entrenamiento. (pp.217-218).

2.2.2.5. Dimensiones del desempeño laboral

Eficiencia

Thompson (2008) sostiene que:

Es una capacidad o cualidad muy apreciada por empresas u organizaciones debido a que en la práctica todo lo que éstas hacen tiene como propósito alcanzar metas u objetivos, con recursos (humanos, financieros, tecnológicos, físicos, de conocimientos, etc.) limitados y (en muchos casos) en situaciones complejas y muy competitivas. (párr. 1).

Chiavenato (s.f., citado por Thompson, 2008) plantea que: "Significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación $E=P/R$, donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados" (párr. 3).

Koontz y Weihrich (s.f., citado por Thompson, 2008) define que: "Es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos" (párr. 4).

Eficacia

Thompson (2008) sostiene que: "Eficacia es hacer lo necesario para alcanzar o lograr los objetivos deseados o propuestos" (párr. 8).

Da Silva (s.f., citado por Thompson, 2008) dice que: "La eficacia está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado" (párr. 6).

Andrade (s.f., citado por Thompson, 2008) dice que: "La eficacia es la actuación para cumplir los objetivos previstos. Es la manifestación administrativa de la eficiencia, por lo cual también se conoce como eficiencia directiva" (párr. 7).

Motivación laboral

Robbins y Coulter (2005) sostiene que: "Motivación laboral se refiere a los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual" (p.392).

Chiavenato (2000, citado por Ramírez, 2012) lo define como: "el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea" (párr. 5).

Sexton (1977, citado por Ramírez, 2012) dice que: “La motivación es el proceso de estimular a un individuo para que se realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance alguna meta deseada para el motivador” (párr. 2).

2.3. Definición conceptual de la terminología empleada

Selección de personal

Consta de evaluar a postulantes, teniendo en cuenta los conocimientos y características que la empresa solicita, eligiendo a las personas que cumplan con los requerimientos que el puesto vacante requiera.

Reclutamiento

Consiste en la publicación de la oferta de trabajo, mediante anuncios, agencias de empleo, consultores en recursos humanos, etc. Convocando a las personas que cumplan con las características que el puesto de trabajo requiera.

Inducción

Se basa en la ubicación, orientación a los nuevos colaboradores que ingresen a la organización, logrando identificar a la empresa, proporcionando información sobre sus antecedentes y organización (áreas, colaboradores).

Capacitación

Son acciones formativas que la organización ofrece a los colaboradores, enfocados a ampliar sus conocimientos y habilidades, permitiendo mejorar su desempeño en las labores realizadas e incrementado la productividad.

Desempeño laboral

Es la manera en que los empleados realizan su trabajo, que son observados por su comportamiento y evaluados por la organización para llegar al cumplimiento de los objetivos.

Eficiencia

Es uso adecuado de los recursos con que él se busca alcanzar los objetivos y metas programadas por la organización, optimizando las tareas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo.

Eficacia

Es la capacidad de obtener un resultado a través de una acción específica cumpliendo con el tiempo calidad, metas y objetivos establecidos por la organización.

Motivación laboral

Es la capacidad que tiene una organización para mantener un ambiente positivo entre sus colaboradores para llevar a cabo el logro de objetivos.

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de estudio y diseño de investigación

Tipo de estudio

La investigación es de tipo no experimental, porque no se realizará manipulación de variables, solo analizaremos los problemas a investigar. Asimismo, es de corte transversal porque se recopilará información en un momento determinado.

Al respecto:

Hernández, Fernández y Baptista (2010) define al tipo de estudio no experimental como: “La investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables” (p.149).

Hernández et al. (2010) dice que: “La investigación transaccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único” (p.151).

Diseño de investigación

La investigación se centrará en el diseño de investigación descriptivo correlacional; porque se busca es detallar la relación que existe entre las variables en un momento dado.

Hernández et al. (2010) dice que “Estos diseños indagan la incidencia de las modalidades, categorías o niveles de una o más variables en una población, son estudios puramente descriptivos” (p.152).

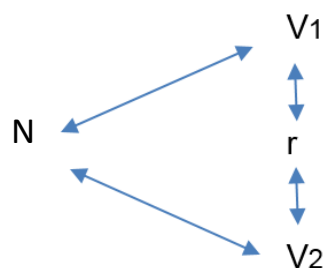


Figura 2. Diseño de investigación.

Dónde:

N: Muestra

V1: Variable 1: Selección de personal

V2: Variable 2: Desempeño laboral

r: Relación entre V1 y V2.

3.2. Población y muestra

Población

Jany (1994, citado por Bernal, 2006) dice que la población es “la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia” (p. 48).

La población está conformada por 22 personal que pertenecen a la empresa Matta Andrade S.A.C. Contratistas y Consultores – Independencia - 2018.

Tabla 1
Descripción del universo en estudio

Población	Frecuencia	Porcentaje
Hombre	17	77%
Mujer	5	23%
Total	22	100%

En la tabla 1, se observa que la población está conformada por 17 colaboradores hombres que representan el 77% y 5 colaboradores mujeres que representan el 23% de la población.

Muestra

El diseño de la investigación se desarrollará con una muestra probabilística compuesta por 22 personas que pertenecen a la empresa Matta Andrade S.A.C. Contratistas y Consultores – Independencia - 2018, el investigador quien ha elegido voluntariamente el lugar donde se trabajará así mismo ha determinado el tamaño de la muestra establecida por el total de personal, es por ello que se trata de una muestra tipo censal.

En las muestras probabilísticas todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de análisis. (Hernández et al., 2010, p.176).

"Muestreo aleatorio simple: Una vez censado el marco de la población se asigna el número a cada miembro y se eligen aleatoriamente las unidades muestrales" (Fernández, 2004, p.156).

Tabla 2
Distribución de la muestra según tiempo de servicio

Tiempo de servicios	Mujeres	Hombres	Total
3-5	3	13	16
0 a 2	2	4	6

Tabla 3
Distribución de la muestra según nivel de estudios

Nivel de estudios	Mujeres	Hombres	Total
Profesional	3	8	11
Técnico	2	9	11

3.3. Hipótesis

Hipótesis general

H₁: Existe relación significativa entre selección de personal y desempeño laboral en la empresa Matta Andrade S.A.C. Contratistas y Consultores – Independencia.

H₀: No existe relación significativa entre selección de personal y desempeño laboral en la empresa Matta Andrade S.A.C. Contratistas y Consultores – Independencia.

Hipótesis específicas

Existe relación significativa entre el reclutamiento y el desempeño laboral en la empresa Matta Andrade S.A.C. Contratistas y Consultores – Independencia.

Existe relación significativa entre la inducción y el desempeño laboral en la empresa Matta Andrade S.A.C. Contratistas y Consultores – Independencia.

Existe relación significativa entre la capacitación y el desempeño laboral en la empresa Matta Andrade S.A.C. Contratistas y Consultores – Independencia.

3.4. Variables – Operacionalización.

Variables

Definición de la variable proceso de selección

Es un proceso mediante el cual una empresa o una entidad que reemplaza al área de recursos humanos de una compañía se encarga de elegir a los empleados ideales para uno o varios puestos de trabajo. (Manpower, s.f, párr. 1).

Definición operacional de la variable proceso de selección

La selección del personal es importante en toda empresa ya que, si se lleva a cabo un proceso eficiente, se podrá contar con personal capacitado para el puesto requerido creando así equipos competitivos, respondiendo así a las dimensiones, reclutamiento, selección inducción, capacitación expresados así en 31 ítems del instrumento aplicar.

Definición conceptual de desempeño laboral

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

Definición operacional de desempeño laboral

El desempeño laboral es importante en toda empresa porque ayuda a implementar estrategias y afinar la eficacia, respondiendo así a las dimensiones, eficiencia, eficacia y motivación laboral expresados así en 30 ítems del instrumento aplicar.

Operacionalización

Tabla 4
Operacionalización de la variable selección de personal

Dimensiones	Items	Escala de medición y valores	Niveles y rango
Reclutamiento	Del 1 al 9	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre	Bajo ≤ 26 Medio 27-30 Alto ≥ 31
Inducción	Del 10 al 18		Bajo ≤ 27 Medio 28-32 Alto ≥ 33
Capacitación	Del 19 al 31		Bajo ≤ 40 Medio 41-48 Alto ≥ 49

Tabla 5
Operacionalización de la variable desempeño laboral

Dimensiones	Items	Escala de medición y valores	Niveles y rango
Eficiencia	Del 1 al 8	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre	Bajo ≤ 27 Medio 28-30 Alto ≥ 31
Eficacia	Del 9 al 19		Bajo ≤ 40 Medio 41-46 Alto ≥ 47
Motivación laboral	Del 20 al 30		Bajo ≤ 38 Medio 39-44 Alto ≥ 45

3.5. Métodos y técnicas de investigación

Método de investigación

El método aplicado para el desarrollo de la investigación será el método cuantitativo ya que este método se justifica en los números para analizar y comprobar datos concretos.

Hernández et al. (2010) define como: “La recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p.4).

Técnica

Para el desarrollo de la investigación se emplean diversas técnicas de investigación, utilizadas durante todo el proceso de investigación, se incluye el uso de la observación para analizar la problemática, emplear la técnica del fichaje también es útil para la recolección de información con la finalidad de redactar perfectamente el marco teórico de la investigación, además se utilizara dos cuestionarios primordiales para la recolección de datos y evaluación de la selección de personal y el desempeño laboral.

3.6. Descripción de instrumentos utilizados

Para la recolección de datos se utilizaron dos instrumentos que miden de forma independiente las variables para luego correlacionarlas y asociarlas. El primer instrumento se denomina cuestionario de selección de personal; el segundo instrumento es el denominado cuestionario de desempeño laboral en los trabajadores de la empresa Matta Andrade S.A.C. Contratistas y Consultores – Independencia.

Todo instrumento para recabar información debe tener dos requisitos fundamentales: validez y confiabilidad. Entendido dichos procedimientos, en la presente investigación se utilizó instrumentos validados y confiables. Sin embargo,

han pasado nuevamente por un proceso de validez y confiabilidad ambos instrumentos.

Dichos instrumentos se pasan a describir a continuación:

Instrumento I: Cuestionario de proceso de selección

Ficha Técnica

Nombre: Cuestionario de selección de personal

Autor: Gianella Georgina Arias Valenzuela

Procedencia: Perú

Administración (aplicación de la encuesta): Individual

Duración: 30 minutos

Aplicación: Personal de la empresa Matta Andrade S.A.C. Contratistas y Consultores – Independencia - 2018.

Materiales: Hoja de aplicación y lapicero

Descripción:

El cuestionario es un instrumento que sirve para medir tres dimensiones de selección de personal dentro de una organización como son: reclutamiento, inducción, capacitación. La escala fue adaptada a nuestro medio, consta de 31 ítems, de los cuales 9 son para la dimensión reclutamiento, 9 ítems para la dimensión inducción y 13 ítems para la dimensión capacitación. Para la escala de respuestas se utilizó la escala tipo Likert con cinco opciones, y la calificación máxima que se puede obtener del instrumento es 155.

Normas de aplicación

La aplicación puede darse de forma individual o colectiva, donde la persona evaluada debe marcar con cinco posibles respuestas a cada oración, recalcando la confidencialidad de los resultados serán confidenciales. Teniendo en cuenta los siguientes criterios:

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

Normas de calificación

Para calificar los resultados, solo se debe sumar los totales por área y así mismo un total general del instrumento, luego se ubica en la tabla de baremos para determinar el nivel de comunicación organizacional y de sus dimensiones.

Instrumento II: Cuestionario de desempeño laboral

Ficha Técnica

Nombre: Cuestionario de desempeño laboral

Autor: Gianella Georgina Arias Valenzuela

Procedencia: Perú

Administración (aplicación de la encuesta): Individual

Duración: 30 minutos

Aplicación: Personal de la empresa Matta Andrade S.A.C Contratistas y Consultores – Independencia - 2018.

Materiales: Hoja de aplicación y lapicero

Descripción:

El cuestionario es un instrumento que sirve para medir tres dimensiones del proceso de selección dentro de una organización como son: eficiencia, eficacia y motivación laboral. La escala fue adaptada a nuestro medio, consta de 30 ítems, de los cuales 8 son para la dimensión eficiencia, 11 ítems para la dimensión eficacia y 11 ítems para la dimensión motivación laboral. Para la escala de respuestas se utilizó la escala tipo Likert con cinco opciones, y la calificación máxima que se puede obtener del instrumento es 150.

Normas de aplicación

La aplicación puede darse de forma individual o colectiva, donde la persona evaluada debe marcar con cinco posibles respuestas a cada oración, recalcando la confidencialidad de los resultados serán confidenciales. Teniendo en cuenta los siguientes criterios:

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

Normas de calificación

Para calificar los resultados, solo se debe sumar los totales por área y así mismo un total general del instrumento, luego se ubica en la tabla de baremos para determinar el nivel de comunicación organizacional y de sus dimensiones.

3.7. Análisis estadísticos e interpretación de datos

El análisis propuesto siguió los siguientes pasos:

Para la organización de los datos que se recogieron, se implementó bases de datos de las variables en estudios los cuales fueron sometidos a un análisis estadístico en el programa SPSS, para obtener las correlaciones.

Para evaluar el comportamiento de los datos recogidos y comprobar potenciales problemas en ellos, se procedió a la elaboración del análisis exploratorio de datos (EDA – *exploratory data analysis*). Con este análisis se verificó si algunos supuestos importantes (valores externos, valores perdidos, descriptivas iniciales, etc.) se cumplen.

Para el análisis descriptivo de las variables, se obtuvieron puntajes y se organizó su presentación en medias, varianzas, desviación típica, máximos, mínimos, además de su distribución, confiabilidad.

Para el análisis de los resultados se desarrolló la interpretación de los valores estadísticos y se estableció los niveles de asociación, además de la contrastación de las hipótesis.

Se presentó tablas y figuras por variable.

Se reflexionó y se discutió sobre los resultados, por variables.

Se elaboró conclusiones y recomendaciones sobre los resultados.

CAPÍTULO IV

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS
RESULTADOS**

4.1. Análisis de fiabilidad

Validez del instrumento - variable selección de personal

El instrumento fue validado a través de criterios de jueces, expertos en el tema, los cuales determinaron la validez del mismo. A continuación, se presenta los resultados del mismo.

Tabla 6
Resultados de la validación del cuestionario de selección de personal

Validador	Resultado de aplicabilidad
Vargas Ademar	Aplicable
Martínez Gilmer	Aplicable
Espino David	Aplicable

Se obtuvo de los certificados de validez de los instrumentos.

Análisis de la fiabilidad

Para determinar la confiabilidad se utilizó la prueba Alfa de Cronbach en vista que el cuestionario tiene escala politómica.

Tabla 7
Índice de consistencia interna mediante Alfa de Cronbach para el cuestionario selección de personal

Alfa de Cronbach	N de elementos
,818	31

Interpretación

Se observa en la tabla que el instrumento usado para la recolección de datos sobre selección de personal es confiable ya que el valor del Alfa de Cronbach es de 0.818 y se considera como significativo cuando es mayor a 0.70.

Validez del instrumento - variable desempeño laboral

El instrumento fue validado a través de criterios de jueces, expertos en el tema, los cuales determinaron la validez del mismo. A continuación, se presenta los resultados del mismo.

Tabla 8
Resultados de la validación del cuestionario de desempeño laboral

Validador	Resultado de aplicabilidad
Vargas Ademar	Aplicable
Martinez Gilmer	Aplicable
Espino David	Aplicable

Se obtuvo de los certificados de validez de los instrumentos.

Análisis de la fiabilidad

Para determinar la confiabilidad se utilizó la prueba Alfa de Cronbach en vista que el cuestionario tiene escala politómica.

Tabla 9
Índice de consistencia interna mediante Alfa de Cronbach de la variable para el cuestionario de desempeño laboral

Alfa de Cronbach	N de elementos
,819	30

Interpretación

Se observa en la tabla que el instrumento usado para la recolección de datos sobre el desempeño laboral es confiable ya que el valor del Alfa de Cronbach es de 0.819 y se considera como significativo cuando es mayor a 0.70.

4.2. Resultados descriptivos de las variables

Tabla 10

Distribución de frecuencias y porcentajes según percepción de los trabajadores sobre el nivel de la variable selección de personal

		Fi	%
Válido	BAJO	7	31,8
	MEDIO	10	45,5
	ALTO	5	22,7
	Total	22	100,0

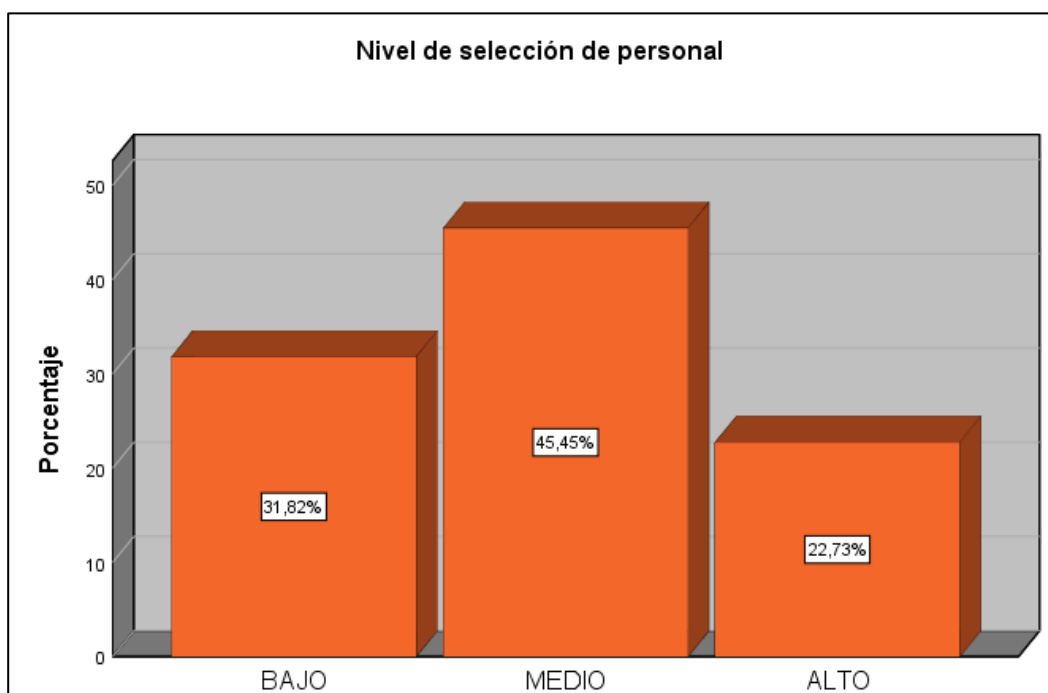


Figura 3. Distribución porcentual según percepción de los trabajadores sobre el nivel de la variable selección de personal.

Interpretación

En la presente tabla y figura observamos que 7 colaboradores que corresponden al 31,82 % del universo en estudio consideran que en la empresa se evidencia un nivel bajo en la selección de personal, por otro lado, 10 colaboradores que representan el 45,45% de la población manifestaron que la selección de personal se encuentra en un nivel medio y finalmente 5 colaboradores que representan el 22,73% de lo población consideran que la selección de personal se evidencia en un nivel alto.

Tabla 11

Distribución de frecuencias y porcentajes según percepción trabajadores sobre el nivel de la variable desempeño laboral.

		Fi	%
Válido	BAJO	4	18,2
	MEDIO	12	54,5
	ALTO	6	27,3
	Total	22	100,0

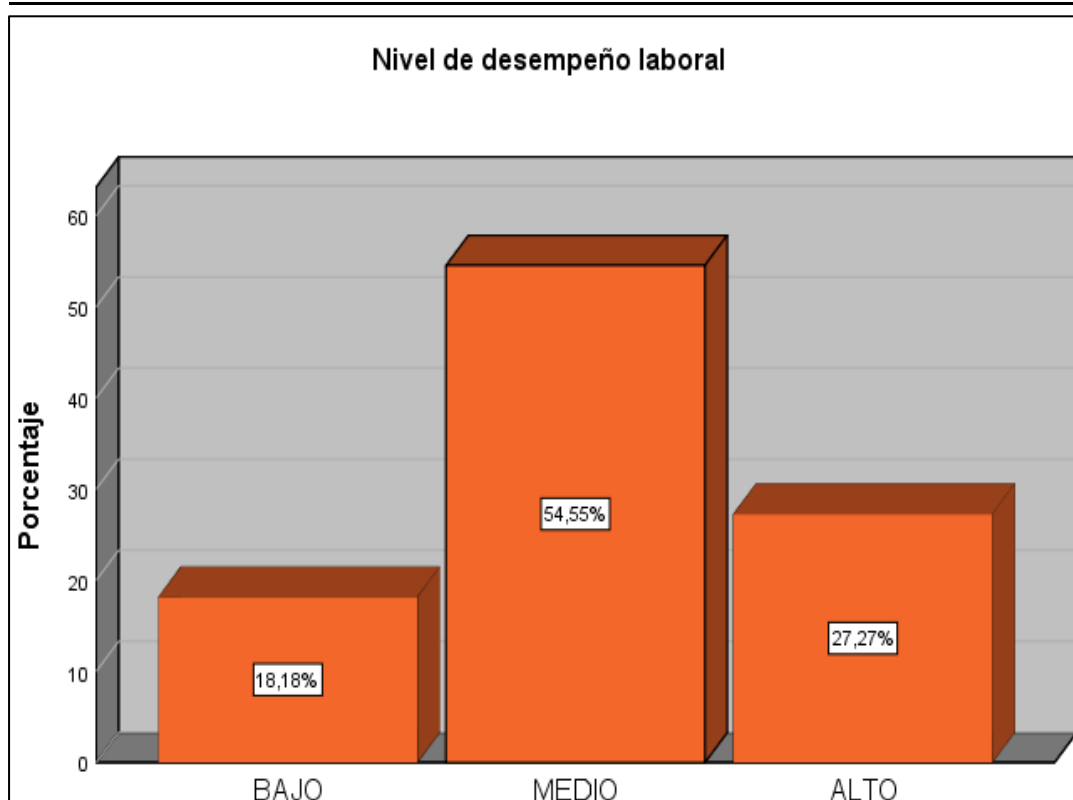


Figura 4. Distribución porcentual según percepción de los trabajadores sobre el nivel de la variable desempeño laboral.

Interpretación

En la presente tabla y figura observamos que 4 colaboradores que corresponden al 18,18% del universo en estudio perciben un nivel bajo del desempeño laboral en la empresa, de la misma manera 12 colaboradores representados por el 54,55% de la población en estudio evidencian contar un nivel medio de desempeño laboral y finalmente 6 colaboradores representan el 27,27% de lo población considerar tener un nivel alto de desempeño laboral.

4.3. Resultados descriptivos de las dimensiones con la variable de estudio

Tabla 12

Distribución de frecuencias y porcentajes según percepción de los trabajadores sobre el nivel de la dimensión reclutamiento

		Fi	%
Válido	BAJO	7	31,8
	MEDIO	14	63,6
	ALTO	1	4,5
	Total	22	100,0

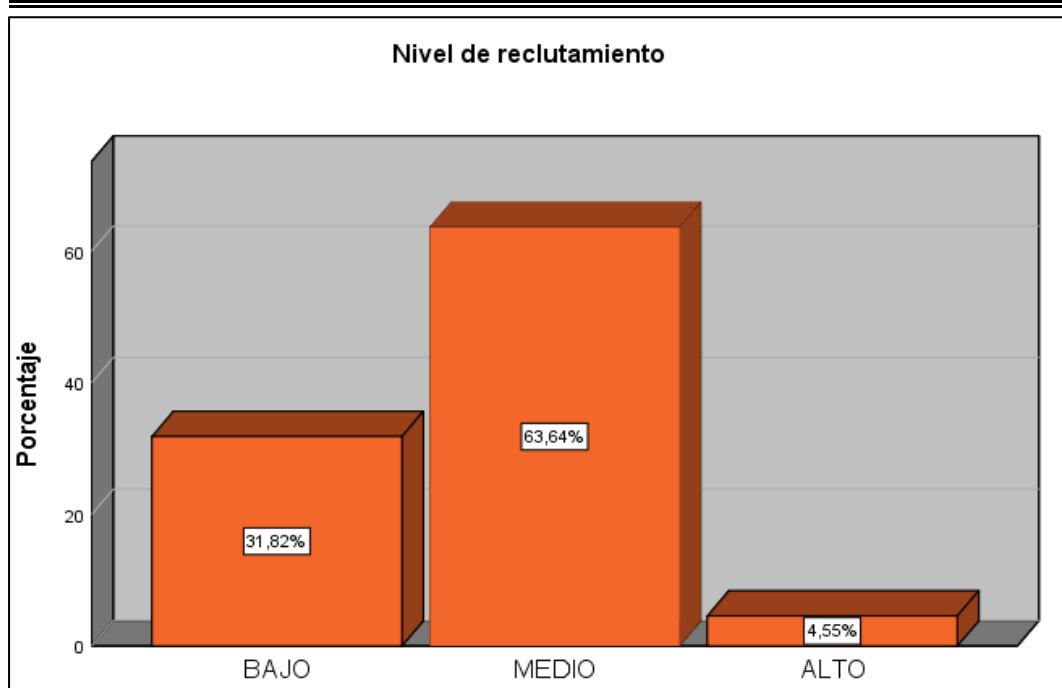


Figura 5. Distribución porcentual según percepción de los trabajadores sobre el nivel de la dimensión reclutamiento.

Interpretación

En la presente tabla y figura observamos que 7 colaboradores que corresponden al 31,82% del universo en estudio perciben un nivel bajo en la dimensión reclutamiento, por otro lado, 14 colaboradores representados por el 63,64% de la población perciben tener un nivel medio en el reclutamiento y finalmente 1 colaborador que representa el 4,55% de la población señalan tener un nivel alto respecto al reclutamiento de la empresa.

Tabla 13

Distribución de frecuencias y porcentajes según percepción de los trabajadores sobre el nivel de la dimensión inducción.

		Fi	%
Válido	BAJO	6	27,3
	MEDIO	12	54,5
	ALTO	4	18,2
	Total	22	100,0

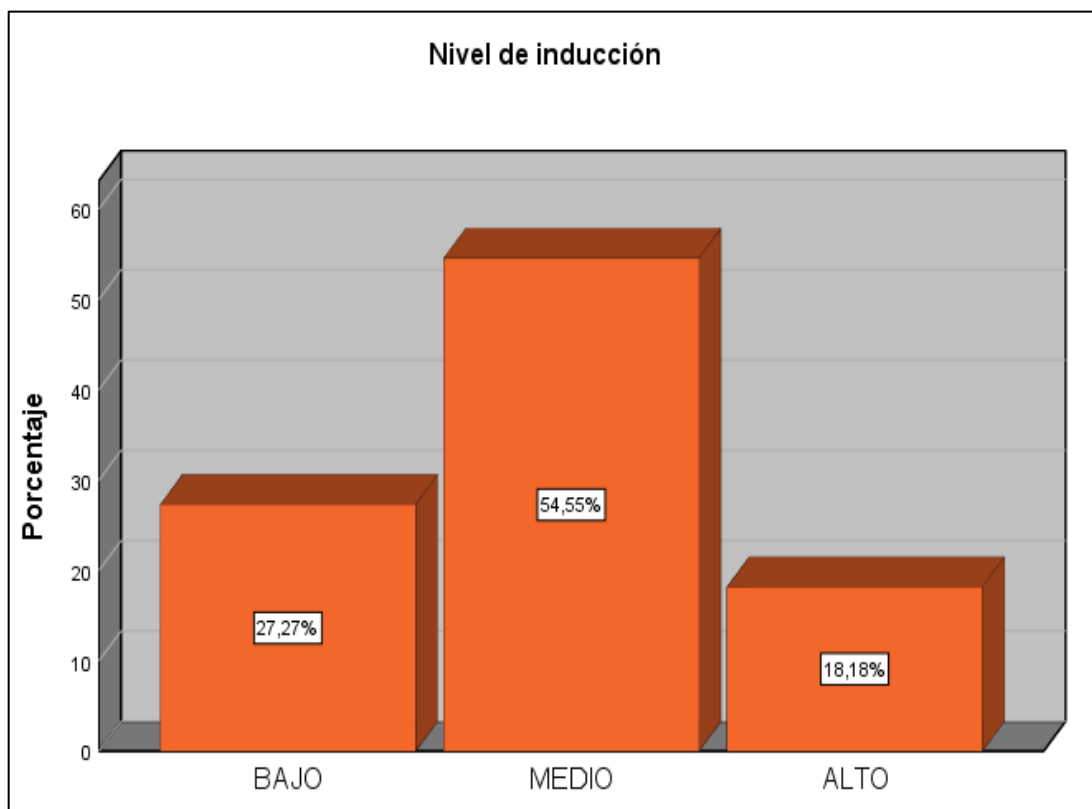


Figura 6. Distribución porcentual según percepción de los trabajadores sobre el nivel de la dimensión inducción.

Interpretación

En la presente tabla y figura observamos que 6 colaboradores que corresponden al 27,27% del universo en estudio perciben tener un nivel bajo en la dimensión inducción, de la misma manera 12 colaboradores representados por el 54,55% de la población en estudio presenta un nivel medio en inducción y finalmente 4 colaboradores que representan el 18,18% de lo población señalan tener un nivel alto en inducción.

Tabla 14

Distribución de frecuencias y porcentajes según percepción de los trabajadores sobre el nivel de la dimensión capacitación.

		Fi	%
Válido	BAJO	7	31,8
	MEDIO	11	50,0
	ALTO	4	18,2
	Total	22	100,0

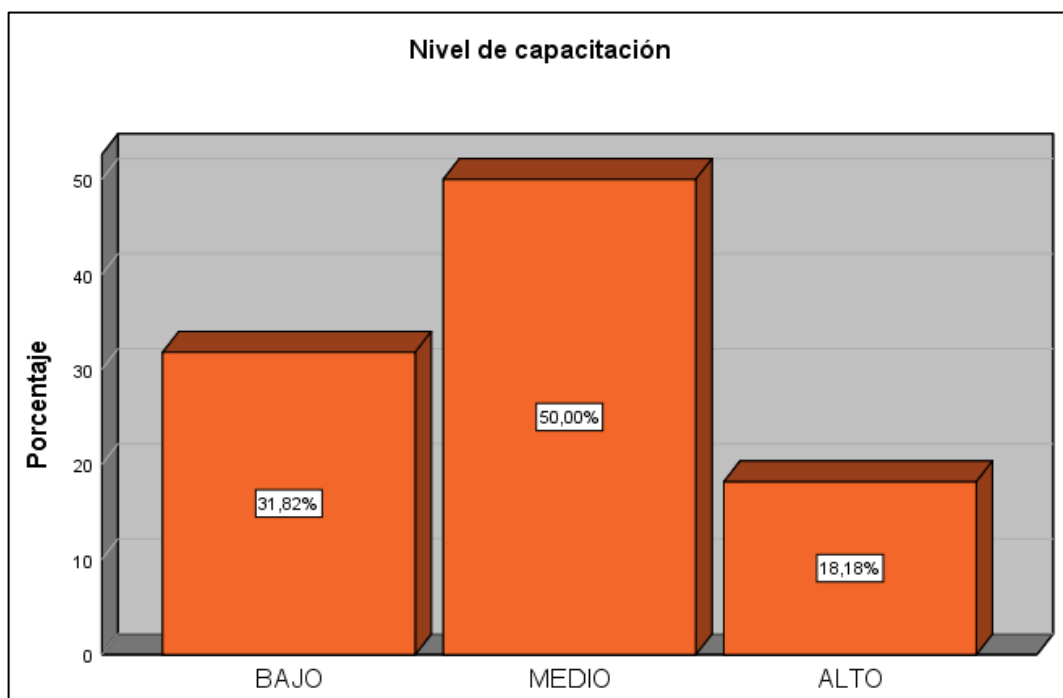


Figura 7. Distribución porcentual según percepción de los trabajadores sobre el nivel de la dimensión capacitación.

Interpretación

En la presente tabla y figura observamos que 7 colaboradores que corresponden al 31,82% del universo en estudio perciben tener un nivel bajo en la dimensión capacitación, de la misma manera 11 colaboradores representados por el 50,00% de la población en estudio considera tener un nivel medio en capacitación y finalmente 4 colaboradores que representan el 18,18% de lo población señala tener un nivel alto en capacitación.

4.4. Resultados inferenciales

4.4.1. Prueba de normalidad para la variable de estudio

Ho: La distribución de la variable desempeño laboral es paramétrica normal.

Ha: La distribución de la variable desempeño laboral no es paramétrica normal.

Tabla 15
Prueba de normalidad de la variable desempeño laboral

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Desempeño Laboral	,163	22	,130	,926	22	,102

Interpretación

A través de la presente tabla se observa que al aplicar la prueba de normalidad de Shapiro – Wilk, el cual corresponde debido a que el instrumento fue aplicado a 22 sujetos; se muestra un resultado con un p-valor al 0,102 mayor al 0.05, lo cual nos permite aceptar la hipótesis nula, la cual indica que la distribución de la variable desempeño laboral es una distribución paramétrica normal, por lo tanto, se aplicará el estadístico R de Pearson.

4.4.2. Pruebas de las hipótesis

De la hipótesis general:

Ha: Existe relación significativa entre la selección de personal y el desempeño laboral en la empresa Matta Andrade S.A.C Contratistas y Consultores – Independencia - 2018.

Ho No existe relación significativa entre la selección de personal y el desempeño laboral en la empresa Matta Andrade S.A.C Contratistas y Consultores – Independencia – 2018.

Al realizar el análisis estadístico R de Pearson, arrojó 0.848, encontrándose una correlación positiva considerable, y un p-valor de 0.000, menor a 0.05, con lo cual se acepta la hipótesis alterna (Ha) y se rechaza la hipótesis nula (Ho), por lo cual se afirma que existe una relación significativa entre selección de personal y el desempeño laboral en la empresa Matta Andrade S.A.C Contratistas y Consultores – Independencia.

Contraste de las hipótesis específicas:

Ho: No existe relación significativa entre el desempeño laboral y el reclutamiento en la empresa Matta Andrade S.A.C Contratistas y Consultores – Independencia – 2018.

Al realizar el análisis estadístico R de Pearson, arrojó 0.377, encontrándose una correlación positiva débil, y un p-valor de 0.084, mayor a 0.05, con lo cual se acepta la hipótesis nula (Ho) y se rechaza la hipótesis alterna (Ha), por lo cual se afirma que no existe una relación significativa entre el desempeño laboral y el reclutamiento en la empresa Matta Andrade S.A.C Contratistas y Consultores – Independencia.

Ho: No existe relación significativa entre el desempeño laboral y la inducción en la empresa Matta Andrade S.A.C Contratistas y Consultores – Independencia – 2018.

Al realizar el análisis estadístico R de Pearson, arrojó 0.676, encontrándose una correlación positiva media, y un p-valor de 0.001, menor a 0.05, con lo cual se acepta la hipótesis alterna (Ha) y se rechaza la hipótesis nula (Ho), por lo cual se afirma que existe una relación significativa entre el desempeño laboral y la inducción en la empresa Matta Andrade S.A.C Contratistas y Consultores – Independencia.

Ho: No existe relación significativa entre el desempeño laboral y la capacitación en la empresa Matta Andrade S.A.C Contratistas y Consultores – Independencia – 2018.

Al realizar el análisis estadístico R de Pearson, arrojó 0.828, encontrándose una correlación positiva considerable, y un p-valor de 0.000, menor a 0.05, con lo cual se acepta la hipótesis alterna (Ha) y se rechaza la hipótesis nula (Ho), por lo cual se afirma que existe una relación significativa entre el desempeño laboral y la capacitación en la empresa Matta Andrade S.A.C Contratistas y Consultores – Independencia.

4.4.3. Procedimientos correlacionales

Tabla 16

Análisis correlacional entre las variables selección de personal y desempeño laboral

		Desempeño laboral
Selección de personal	Correlación de Pearson	,848**
	Sig. (bilateral)	,000
N		22

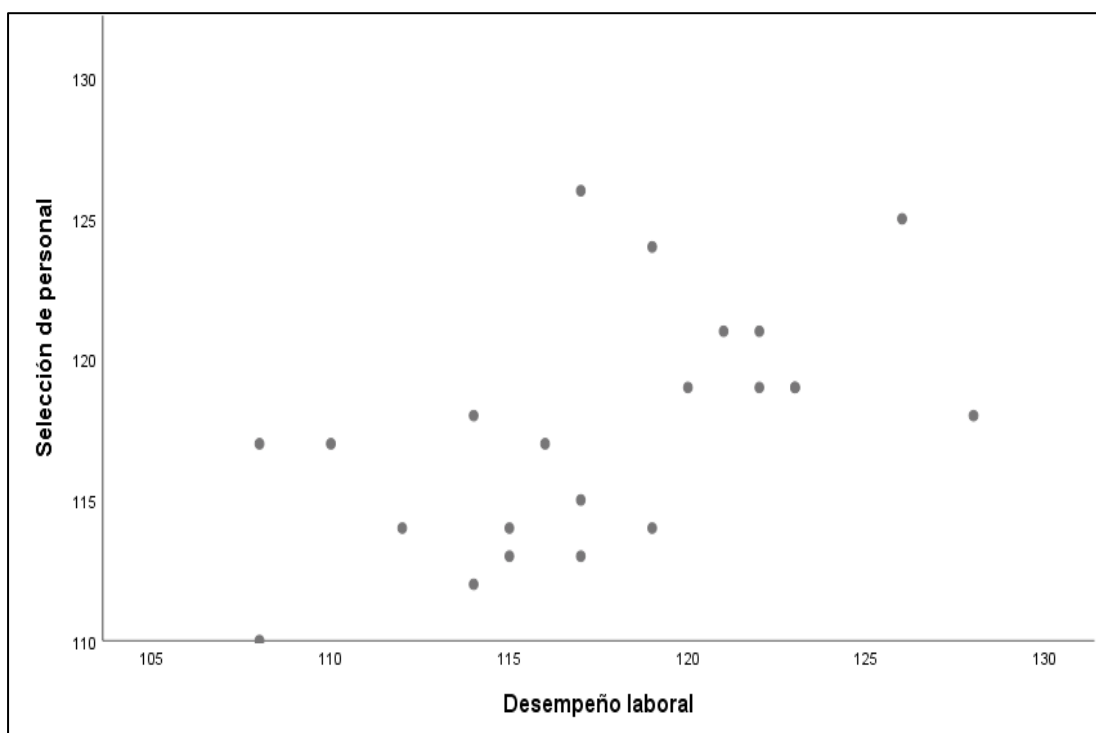


Figura 8. Dispersión de la correlación entre las variables selección de personal y desempeño laboral.

Interpretación

En la presente tabla y figura se muestra una correlación positiva considerable según el estadístico de correlación de Pearson al 0.848, y un p-valor de 0.000, menor a 0.05, con lo cual se rechaza la hipótesis nula y se afirma que existe relación significativa entre las variables selección de personal y desempeño laboral en la empresa Matta Andrade S.A.C Contratistas y Consultores – Independencia. Lo cual se interpreta que a mayor selección de personal mayor será el desempeño laboral en la empresa Matta Andrade S.A.C Contratistas y Consultores – Independencia.

Tabla 17

Análisis correlacional entre la variable desempeño laboral y la dimensión reclutamiento

		RECLUTAMIENTO
DESEMPEÑO LABORAL	Correlación de Pearson	,377
	Sig. (bilateral)	,084
	N	22

Interpretación

En la presente tabla y figura se muestra una correlación positiva débil según el estadístico de correlación de Pearson al 0.377, y un p-valor de 0.084, mayor a 0.05, con lo cual se acepta la hipótesis nula y se afirma que no existe relación significativa entre el desempeño laboral y el reclutamiento en la empresa Matta Andrade S.A.C Contratistas y Consultores – Independencia. Lo cual se interpreta que a menor desempeño laboral mayor será el reclutamiento en la empresa Matta Andrade S.A.C Contratistas y Consultores – Independencia.

Tabla 18

Análisis correlacional de la variable desempeño laboral y la dimensión inducción

		INDUCCION
DESEMPEÑO LABORAL	Correlación de Pearson	,676**
	Sig. (bilateral)	,001
	N	22

Interpretación

En la presente tabla y figura se muestra una correlación positiva media según el estadístico de correlación de Pearson al 0.676, y un p-valor de 0.001, menor a 0.05, con lo cual se rechaza la hipótesis nula y se afirma que existe una relación significativa entre el desempeño laboral y la inducción en la empresa Matta Andrade S.A.C Contratistas y Consultores – Independencia. Lo cual se interpreta que a mayor desempeño laboral mayor será la inducción en la empresa Matta Andrade S.A.C Contratistas y Consultores – Independencia.

Tabla 19

Análisis correlacional entre la variable desempeño laboral y la dimensión reclutamiento.

		CAPACITACION
DESEMPEÑO LABORAL	Correlación de Pearson	,828**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	22

Interpretación

En la presente tabla y figura se muestra una correlación positiva considerable según el estadístico de correlación de Pearson al 0.828, y un p-valor de 0.000, menor a 0.05, con lo cual se rechaza la hipótesis nula y se afirma que existe una relación significativa entre el desempeño laboral y la capacitación en la empresa Matta Andrade S.A.C Contratistas y Consultores – Independencia. Lo cual se interpreta que a mayor desempeño laboral mayor será la capacitación en la empresa Matta Andrade S.A.C Contratistas y Consultores – Independencia

CAPÍTULO V

DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y

RECOMENDACIONES

5.1. Discusiones

Los resultados que se han obtenidos en la investigación con respecto al objetivo general “Determinar la relación selección de personal y desempeño laboral en la empresa Matta Andrade S.A.C. Contratistas y Consultores – Independencia - 2018”, han sido favorables, ya que se encontró una correlación al 0.848 con el coeficiente Pearson, con un p valor al $0.000 < 0.05$, con el cual se concluye que existe relación significativa positiva considerable entre la selección de personal y el desempeño laboral, estos resultados son similares con Quijano y Silva (2016), en su tesis titulada: “Selección de personal y su relación con el desempeño laboral en la empresa de transportes CIVA – Chiclayo 2016”, en la que como resultado del Chi-Cuadrado se obtuvo un valor final de 0.687, lo cual nos indica que se encuentra dentro de la zona de aceptación de la comprobación de hipótesis, por consiguiente, si existe relación positiva entre ambas variables. La selección de personal es muy importante para cada empresa, porque cuando el personal cumple con los requerimientos que el área de trabajo dispone tienden a tener un mayor desempeño laboral formando una ventaja competitiva entre las demás empresas.

En cuanto al primer objetivo específico de la investigación se encontró que no existe relación significativa positiva entre el reclutamiento y el desempeño laboral en la empresa Matta Andrade S.A.C. Contratistas y Consultores – Independencia - 2018, es un resultado que difiere a la investigación de Torres y Vásquez (2017), en su tesis titulada: “Proceso de Selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral del área administrativa de la Municipalidad de Laredo”, respecto a la dimensión reclutamiento 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.

En cuanto al segundo objetivo específico de la investigación, podemos apreciar un nivel de correlación positiva, que quiere decir, existe relación

significativa entre la inducción y el desempeño laboral en la empresa Matta Andrade S.A.C. Contratistas y Consultores – Independencia - 2018, coincide con la investigación de Quenaya (2017), en su tesis “Selección de personal y desempeño laboral del personal de la Subgerencia de Defensa Civil de la Municipalidad de Lima - 2016”, respecto a la dimensión inducción existe una relación positiva y significativa entre las dos variables, es decir que el personal tiene 5% bajo nivel de inducción al cargo, un 45% de personal presenta un nivel medio de inducción al cargo y un 50% del personal presenta un alto nivel de inducción al cargo. Se ha dado poca atención al talento humano utilizando pocas estrategias para realizar trabajos cumpliendo con las normativas en áreas de un buen manejo del talento humano que va iniciar en la institución.

En cuanto al tercer objetivo específico de la investigación se encontró que existe relación significativa positiva considerable entre la capacitación y el desempeño laboral en la empresa Matta Andrade S.A.C. Contratistas y Consultores – Independencia - 2018, coincide con la investigación de Huamán (2017), en su tesis “Gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal de la Universidad Nacional Agraria la Molina - 2017”, que respecto a la capacitación afirma que la capacitación de los colaboradores o empleados es de suma importancia en la administración de recursos humanos. El trabajo necesita un cambio, como consecuencia las habilidades del empleado también deben cambiar, las capacitaciones no se aprovechan ya que no varía las estrategias que se usan. Se sabe que cada colaborador tiene una habilidad distinta y estas capacitaciones se deben desarrollar de acuerdo a sus capacidades para mejorar su productividad.

5.2. Conclusiones

De acuerdo a los resultados obtenidos en relación al objetivo general, el cual pide “Determinar la relación selección de personal y desempeño laboral en la empresa Matta Andrade S.A.C. Contratistas y Consultores – Independencia - 2018”, se encontró una correlación al 0.848 con el coeficiente Pearson, con un p valor al $0.000 < 0.05$, con el cual se concluye que existe relación significativa positiva considerable entre la selección de personal y el desempeño laboral en la empresa Matta Andrade S.A.C. Contratistas y Consultores – Independencia.

De acuerdo a los resultados obtenidos en relación al primer objetivo específico, el cual pide “Establecer la relación entre el reclutamiento y el desempeño laboral en la empresa Matta Andrade S.A.C. Contratistas y Consultores – Independencia - 2018” , se encontró una correlación al 0.377 con el coeficiente Pearson, con un p valor al $0.084 > 0.05$, con el cual se concluye que no existe relación significativa entre el reclutamiento y el desempeño laboral en la empresa Matta Andrade S.A.C. Contratistas y Consultores – Independencia.

De acuerdo con los resultados obtenidos en relación al segundo objetivo específico, el cual pide “Determinar la relación entre la inducción y el desempeño laboral en la empresa Matta Andrade S.A.C. Contratistas y Consultores – Independencia - 2018”, se encontró una correlación al 0.676 con el coeficiente Pearson, con un p valor al $0.001 < 0.05$, con el cual se concluye que existe relación significativa positiva media entre la inducción y el desempeño laboral en la empresa Matta Andrade S.A.C. Contratistas y Consultores – Independencia.

De acuerdo a los resultados obtenidos en relación al tercer objetivo específico , el cual pide “Establecer la relación entre la capacitación y el desempeño laboral en la empresa Matta Andrade S.A.C. Contratistas y Consultores – Independencia - 2018, se encontró una correlación al 0.828 con el coeficiente Pearson, con un p valor al $0.000 < 0.05$, con el cual se concluye que existe relación significativa positiva considerable entre la capacitación y el desempeño laboral en la empresa Matta Andrade S.A.C. Contratistas y Consultores – Independencia.

5.3. Recomendaciones

De acuerdo a los resultados obtenidos en el objetivo general, se recomienda a la empresa mejorar la selección de personal especialmente en las fases de las evaluaciones, donde se aplique pruebas de conocimiento y psicológicas, asegurando obtener el mejor colaborador en la organización para su correcto desempeño en las labores que se les asigne. Así como también delegar quienes serán los responsables de cada etapa en la selección de personal para que sea supervisado.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el primer objetivo específico sobre la dimensión reclutamiento, se recomienda promocionar la oferta de trabajo realizando un anuncio óptimo donde detalle los requisitos que debe cumplir cada aspirante para el puesto de trabajo, así como también detalle los beneficios que la empresa brinda a sus colaboradores. Formular a los aspirantes una serie de preguntas adecuadas para poder realizar un diagnóstico apropiado de las condiciones y habilidades que posee cada aspirante

De acuerdo a los resultados obtenidos en el segundo objetivo específico sobre la dimensión inducción se recomienda presentar al nuevo colaborador a toda la empresa describiendo su labor, facilitarle la información de la empresa, explicar las políticas de la empresa, mostrar su lugar de trabajo y brindar los equipos necesarios para que pueda realizar su labor, realizar un seguimiento, *feedback* cada cierto tiempo para demostrar que sus conocimientos y labor desempeñada es importante para la empresa.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el tercer objetivo específico sobre la dimensión capacitación, se recomienda que se ejecute buscando mejorar el desempeño de los colaboradores, así como también como primer paso realizar un diagnóstico para detectar las necesidades de capacitación en cada una de las áreas, luego se clasifica las necesidades según el nivel de urgencia, se establece los objetivos, se elabora el programa de capacitación incluyendo horario y presupuesto, se evalúa resultados; este programa de capacitación tiene como fin comprometer al colaborador y que se sienta capaz de enfrentar cambios que el mercado u organización presente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Artículos

Pedraza, E. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(3), 493-505.

Libros

Alles, M. (2007). Selección por competencias. Buenos Aires, Argentina: Granica.

Alles, M. (2008). *Desempeño por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica.

Alles, M. (2011). *Diccionario de términos de Recursos Humanos*. Buenos Aires, Argentina: Granica.

Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Pearson Educación.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (9ª ed.). México: McGraw-Hill.

Fernández, Á. (2004). *Investigación y técnicas de mercado* (2ª ed.). Madrid, España: Esic.

García, M., Hierro, E., y Jiménez, J. (2001). *Selección de personal* (2ª ed.). Madrid, España: Esic.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). México D.F.: McGraw-Hill.

Montes, M. y Gonzáles, P. (2006). *Selección de personal*. España: Ideas Propias Editorial.

Robbins, S. y Coulter, M. (2014). *Administración* (8ª ed.). México: Pearson.

Tesis:

Álvarez, H. (2015). *El estrés laboral en el desempeño del personal administrativo de un núcleo universitario público* (Tesis de pregrado). Universidad de Carabobo, La Morita, Venezuela.

Colca, H. (2016). *Proceso de selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Atuncolla, periodo 2015* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional del Antiplano , Puno, Perú.

Gómez, C., y Mendoza, L. (2013). *Modelo de gestión por competencias para la empresa Acmed S.A.S.* (Tesis de pregrado). Universidad de Cartagena, Cartagena, Colombia.

Huaman, J. (2017). *Gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal de la Universidad Nacional Agraria la Molina – 2017* (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Lima, Perú.

Murillo, P. (2015). *Sistema de reclutamiento y selección del personal para la cadena de supermercados “Mercamaxx” del Canton los Bancos, provincia de Pichincha* (Tesis de pregrado). Universidad Regional Autónoma de los Andes, Abanto, Ecuador.

Palomino, M., y Peña, R. (2016). *El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los empleados de la empresa distribuidora y papelería Venoplast Ltda* (Tesis de pregrado). Universidad de Cartagena, Cartagena, Colombia.

Quijano, A., y Silva, K. (2016) *Selección del personal y su relación con el desempeño laboral en la empresa de transportes Civa – Chiclayo 2016* (Título de pregrado). Universidad Señor de Sipán, Chiclayo, Perú.

Quenaya, J. (2017). *Selección de personal y desempeño laboral del personal de la Subgerencia de Defensa Civil de la Municipalidad de Lima – 2016* (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Lima, Perú.

Soto, S. (2014). *Proceso de reclutamiento y selección de personal aplicado a las empresas distribuidoras de calzado importado en la cabecera departamental de Escuintla* (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar, Escuintla, Guatemala.

Torres, E., y Vásquez, D. (2017). *Proceso de selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral del área administrativa de la municipalidad de Laredo* (Tesis de pregrado). Universidad Privada del Norte, Trujillo, Perú.

Blogs:

Barceló, J. (s.f). La importancia de la buena selección de personal [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/capital-humano/la-importancia-de-una-buena-seleccion-de-personal/>

Castillo, M. (14 de octubre de 2016). El proceso de capacitación de personal. Blog diario [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://monicacastillo.blogdiario.com/1476401585/el-proceso-de-capacitacion-de-personal/>

El blog empléate. (2012). Capacitación del personal: Necesidad o mejora del talento humano [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://blog.empleate.com/capacitacion-del-personal-necesidad-o-mejora-del-talento-humano/224>

García, N. (26 de agosto de 2016). 7 ventajas de la Capacitación de Personal. People Cloud [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://blog.people-cloud.com/7-ventajas-de-la-capacitacion-de-personal>

Montoya, I. (18 de noviembre de 2010). Los recursos humanos [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://rhtalentohumano.blogspot.com/>

Ortega, V. (11 de marzo de 2008). Inducción en el puesto de trabajo. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://vivisortega.blogspot.com/>

Ortiz, C. (28 de octubre). Problemas y soluciones del reclutamiento “ASAP” [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://www.ivc.es/blog/reclutamiento-proactivo>

Ramírez, A. (29 de marzo de 2012). La motivación [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://motivaciongrupob.blogspot.com/2012/03/motivacion-segun-varios-autores.html>

Tecnológico de Monterrey (29 de julio). ¿Cuáles son las mejores técnicas de capacitación? [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://blog.posgradostec.info/item/cuales-son-las-mejores-tecnicas-de-capacitacion.html?id=8268>

Thompson, I. (2008a) Definición de Eficacia [Mensaje en un blog]. Recuperador de <https://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficacia.html>

Thompson, I. (2008b) Definición de Eficiencia [Mensaje en un blog]. Recuperador de <https://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficiencia.html>

Torrealba, B., Vera, E. y Cortés, D. (2007). Inducción: Proceso de Recursos Humanos [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://inducccionrrhh.blogspot.com/2007/10/>

Web:

Manpower (s.f.). *Selección de personal: la mejor opción para encontrar los candidatos perfectos.* Recuperado de <https://www.manpower.com.pe/detalles-noticias2.aspx?Noticia=3526>

Work meter (s.f.) *Claves para mejorar el rendimiento laboral en las empresas.* Recuperado de https://cdn2.hubspot.net/hub/174456/file-52135403-pdf/docs/WorkMeter__eBook_sobre_Rendimiento_Laboral.pdf?t=1515581393498&utm_source=hs_automation&utm_medium=email&utm_content=8750852&_hsenc=p2ANqtzTFjaquL0aGGIEXdv12OXfdAXhFA4ms6ylwGYwF9kFpyMFqqtFLyPTZpMVUsPYwLA0KqDqLsN7KAXQG8vEspb3UXZ7A&_hsmi=8750852

ANEXOS

ANEXO 1



FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN
ARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS

TESIS
"SELECCIÓN DE PERSONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA
EMPRESA MATTÁ ANDRADE SAC CONTRATISTAS Y
CONSULTORES - INDEPENDENCIA"

PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR
GIANELLA GEORGINA ARIAS VALENZUELA

ASESOR



7



Resumen de coincidencias



7 %



1

repositorio.ucv.edu.pe
Fuente de Internet

7 %



Se ha encontrado malware
Windows Defender lo está eliminando.

ANEXO 02

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: “Selección de personal y desempeño laboral en la empresa Matta Andrade S.A.C. Contratistas y Consultores – Independencia – 2018”

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores			
			Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Niveles y rangos
Problema General: ¿Qué relación existe entre selección de personal y desempeño laboral en la empresa Matta Andrade S.A.C Contratistas y Consultores – Independencia - 2018?	Objetivo general: Determinar la relación selección de personal y desempeño laboral en la empresa Matta Andrade S.A.C Contratistas y Consultores – Independencia – 2018	Hipótesis general: Existe relación significativa entre selección de personal y desempeño laboral en la empresa Matta Andrade S.A.C Contratistas y Consultores – Independencia - 2018	Variable 1: Selección de personal			
			Reclutamiento	Promoción Reclutamiento interno Reclutamiento externo	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre	Bajo ≤ 26 Medio 27-30 Alto ≥ 31
			Inducción	Integración Puesto de trabajo		Bajo ≤ 27 Medio 28-32 Alto ≥ 33
Problemas Específicos: ¿Cuál es la relación que existe entre el reclutamiento y el desempeño laboral en la empresa Matta Andrade S.A.C Contratistas y Consultores – Independencia - 2018?	Objetivos específicos: Establecer la relación entre el reclutamiento y el desempeño laboral en la empresa Matta Andrade S.A.C Contratistas y Consultores – Independencia – 2018.	Hipótesis específicas: Existe relación significativa entre el reclutamiento y el desempeño laboral en la empresa Matta Andrade S.A.C Contratistas y Consultores – Independencia – 2018.	Capacitación	Aprendizaje Rendimiento		Bajo ≤ 40 Medio 41-48 Alto ≥ 49

			Variable 2: Desempeño Laboral			
			Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Niveles y rangos
P.E ¿Cuál es la relación que existe entre la inducción y el desempeño laboral en la empresa Matta Andrade S.A.C Contratistas y Consultores – Independencia - 2018?	O.E: Determinar la relación entre la inducción y el desempeño laboral en la empresa Matta Andrade S.A.C Contratistas y Consultores – Independencia – 2018.	H.E. Existe relación significativa entre la inducción y el desempeño laboral en la empresa Matta Andrade S.A.C Contratistas y Consultores – Independencia – 2018.	Eficiencia	Tiempo Uso de recursos Organización	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre	Bajo ≤27 Medio 28-30 Alto ≥31
P.E: ¿Cuál es la relación que existe entre la capacitación y el desempeño laboral en la empresa Matta Andrade S.A.C Contratistas y Consultores – Independencia - 2018?	O.E Establecer la relación entre la capacitación y el desempeño laboral en la empresa Matta Andrade S.A.C Contratistas y Consultores – Independencia – 2018.	H.E Existe relación significativa entre la capacitación y el desempeño laboral en la empresa Matta Andrade S.A.C Contratistas y Consultores – Independencia – 2018.	Eficacia	Logro de objetivos Productividad Compromiso		Bajo ≤40 Medio 41-46 Alto ≥47
			Motivación laboral	Ambiente de trabajo Compensación y beneficios Trabajo en equipo		Bajo ≤38 Medio 39-44 Alto ≥45

Nivel - diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos	Estadística a utilizar
<p>Nivel: El nivel de estudio que se realizó es de corte transversal.</p> <p>Diseño: Descriptivo correlacional</p> <p>Método: El método a desarrollarse será método cuantitativo</p>	<p>Población: 22 trabajadores</p> <p>Tipo de muestreo: Aleatorio simple</p> <p>Tamaño de muestra: 22 trabajadores</p>	<p>Variable 1: Selección de personal</p> <p>Técnicas: Encuesta</p> <p>Instrumentos: Cuestionario</p> <p>Autor: Gianella Georgina Arias Valenzuela</p> <p>Año: 2018</p> <p>Ámbito de Aplicación: Personal de la empresa Matta Andrade S.A.C Contratistas y Consultores – Independencia - 2018.</p> <hr/> <p>Variable 2: Desempeño laboral</p> <p>Técnicas: Encuesta</p> <p>Instrumentos: Cuestionario</p> <p>Autor: Gianella Georgina Arias Valenzuela</p> <p>Año: 2018</p> <p>Ámbito de Aplicación: Personal de la empresa Matta Andrade S.A.C Contratistas y Consultores – Independencia - 2018.</p>	<p>DESCRIPTIVA:</p> <p>Análisis descriptivo de frecuencia por dimensiones y variable mediante el uso de programa SPSS</p> <p>INFERENCIAL:</p> <p>Pruebas de normalidad en las variables de estudio, mediante el uso del programa SPSS</p> <p>Descripción de la correlación de las variables de estudio, mediante el uso de programas SPSS.</p>

ANEXO 03

INSTRUMENTO SOBRE LA SELECCIÓN DE PERSONAL Y DESEMPEÑO LABORAL

INTRODUCCIÓN: A continuación, le presentamos varias proposiciones, le solicitamos que frente a ello exprese su opinión personal considerando que no existen respuestas correctas ni incorrectas marcando con una (X) la que mejor exprese su punto de vista, de acuerdo al siguiente código.

1. Nunca	2. Casi nunca	3. A veces	4. Casi siempre	5. Siempre
----------	---------------	------------	-----------------	------------

PARTE I: SELECCIÓN DE PERSONAL

Nº	ÍTEMS	PUNTAJES				
		1	2	3	4	5
Reclutamiento						
1	Está de acuerdo con la publicidad que utiliza la empresa para la selección de personal					
2	Se realizan ferias de empleo					
3	El anuncio contiene información necesaria					
4	Considera importante la reubicación a los colaboradores					
5	La empresa realiza ascensos constantemente					
6	Está de acuerdo con el reclutamiento interno					
7	Está de acuerdo que la empresa reclute personal externo					
8	Se aplican criterios durante la selección de aspirantes					
9	La empresa dispone el volumen de personal					
Inducción						
10	Se realiza una reunión con el personal nuevo					
11	La empresa presenta a los superiores y colaboradores					
12	La empresa presenta información suficiente					
13	Se realiza el recorrido por las instalaciones					
14	Evaluación sobre retención de información recibida en la sesión de presentación					

15	Se presenta información a detalle sobre el puesto de trabajo					
16	Considera importante la evaluación acerca de la retención de la información					
17	La información brindada fue oportuna					
18	Se presenta los objetivos del puesto de trabajo					
Capacitación						
19	Se presenta temas adaptados a la práctica					
20	La dinámica de trabajo, le permitió participar activamente					
21	Los tiempos designados para la capacitación son suficientes					
22	Evaluación sobre participación de cada colaborador					
23	Las actividades requieren de debate y análisis					
24	Considera importante la capacitación presencial					
25	Recibe capacitaciones de acuerdo a su cargo					
26	La capacitación es impartida por una persona experimentada					
27	La capacitación brindada responde a los intereses y expectativas					
28	Se presenta contenido de acuerdo a los objetivos de la capacitación					
29	Las capacitaciones benefician su desempeño laboral					
30	Las capacitaciones fomentan el trabajo en equipo					
31	Existencia de un programa de capacitaciones semestrales					

PARTE II: DESEMPEÑO LABORAL

Nº	ÍTEMS	PUNTAJES				
		1	2	3	4	5
Eficiencia						
1	Se programan tiempos al inicio de cada actividad					
2	Se realizan las labores en el tiempo previsto					
3	Se controlan tiempos durante la realización de actividades					
4	Se respetan fechas para la presentación de resultados					
5	Se usan adecuadamente los recursos que se les asigna					
6	Los recursos que se les brinda son adecuados para su desempeño laboral					
7	Se programan las actividades al inicio de un proyecto					
8	Se organizan las actividades de acuerdo al nivel de importancia					
Eficacia						
9	Se cumplen los objetivos en el área de trabajo					
10	Existe relación entre resultados metas establecidas					
11	Se logra desarrollar el trabajo con calidad					
12	Habilidad para utilizar sus conocimientos					
13	Se sugiere proponer estrategias para mejorar procesos					
14	Se cumplen las funciones adecuadamente					
15	Se brinda soluciones puntuales ante posibles problemas					
16	Se muestra predisposición para el logro de objetivos					
17	Los colaboradores persisten en cumplir las metas					
18	Existe compromiso al desarrollar las funciones					
19	Se muestra interés por mejorar el desempeño					
Motivación laboral						
20	El ambiente de trabajo es adecuado para el desarrollo de actividades					
21	Existen buenas condiciones físicas en el puesto de trabajo (iluminación, espacio, temperatura, etc.)					

22	Considera bueno el nivel de convivencia en la organización					
23	Es recompensado con un sueldo acorde a sus funciones					
24	Se reconoce el esfuerzo en el trabajo					
25	Existe reconocimiento por el buen desempeño					
26	Se brindan oportunidades para su desarrollo profesional					
27	Se accede participación en la toma de decisiones					
28	Se comparte conocimientos y experiencias					
29	Se fomenta la fraternización entre colaboradores					
30	Los colaboradores se apoyan entre si					

Desempeño Laboral Es el comportamiento evaluado de un colaborador en base a las competencias de la organización	Capacitación Es un conjunto de actividades sistematizadas dedicada a brindar conocimientos específicos a los colaboradores sobre su labor desempeñada en la empresa	●Aprendizaje	Se presentan temas adaptados a la práctica								/	/	/		
			La dinámica de trabajo, le permitió participar activamente							/	/	/			
			Los tiempos designados para la capacitación son suficientes							/	/	/			
			Evaluación sobre participación de cada colaborador							/	/	/			
			Las actividades requieren de debate y análisis							/	/	/			
		●Rendimiento	Considera importante la capacitación presencial							/	/	/			
			Recibe capacitaciones de acuerdo a su cargo							/	/	/			
			La capacitación es impartida por una persona experimentada							/	/	/			
			La capacitación brindada responde a los intereses y expectativas							/	/	/			
	Eficiencia Uso correcto de los recursos para lograr los objetivos planteados	●Tiempo	Se programan tiempos al inicio de cada actividad								/	/	/		
			Se realizan las labores en el tiempo previsto							/	/	/			
			Se controlan tiempos durante la realización de actividades							/	/	/			
			Se respetan fechas para la presentación de resultados							/	/	/			
●Uso de recursos		Se usan adecuadamente los recursos que se les asigna							/	/	/				
		Los recursos que se les brinda son adecuados para su desempeño laboral							/	/	/				
●Organización		Organiza las actividades a desarrollar							/	/	/				
		Muestra orden en la labor que realiza							/	/	/				
Eficacia Realizar actividades que permitan cumplir los objetivos		●Logro de objetivos	Se cumplen los objetivos en el área de trabajo							/	/	/			
			Existe relación entre resultados y metas establecidas							/	/	/			
	Se logra desarrollar el trabajo con calidad								/	/	/				
	●Productividad	Habilidad para utilizar conocimientos							/	/	/				
		Se sugiere proponer estrategias para mejorar procesos							/	/	/				
		Se cumplen las funciones adecuadamente							/	/	/				
		Se brinda soluciones puntuales ante posibles problemas							/	/	/				
●Compromiso	Se muestra predisposición para el logro de objetivos							/	/	/					
	Los colaboradores persisten en cumplir las metas							/	/	/					
	Existe compromiso al desarrollar las funciones							/	/	/					
		Se muestra interés por mejorar el desempeño						/	/	/					

Motivación Laboral Impulsar a una persona que realice alguna labor satisfaciendo algunas de sus necesidades	●Ambiente de trabajo	El ambiente de trabajo es adecuado para el desarrollo de actividades									/	/	/		
		Existen buenas condiciones físicas en el puesto de trabajo (iluminación, espacio, temperatura, etc)									/	/	/		
		Considera bueno el nivel de convivencia en la organización									/	/	/		
	●Compensación y beneficios	Se recompensa a los colaboradores con un sueldo acorde a sus funciones									/	/	/		
		Se reconoce el esfuerzo en el trabajo									/	/	/		
		Existe reconocimiento por el buen desempeño									/	/	/		
		Se brindan oportunidades para su desarrollo profesional									/	/	/		
	●Trabajo en equipo	Se accede participación en la toma de decisiones									/	/	/		
		Se comparte conocimientos y experiencias									/	/	/		
		Se fomenta la fraternización entre colaboradores									/	/	/		
		Los colaboradores se apoyan entre sí									/	/	/		



FIRMA DEL EVALUADOR

Validación del instrumento: Cuestionario de selección de personal

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: *Luz E. Paredes*

DNI: *45476251*

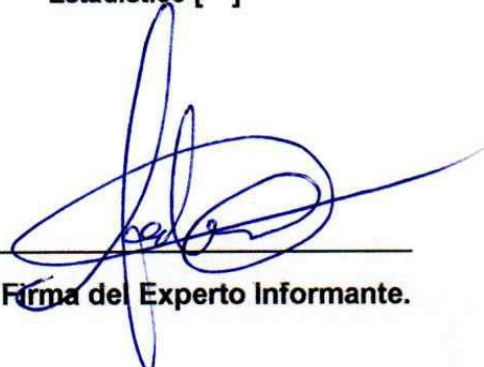
Especialidad del validador: Temático [] Metodológico [] Estadístico []

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento: Cuestionario de desempeño laboral

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [] Aplicable después de corregir No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: *Luz E. Preciado*

DNI: *45476251*

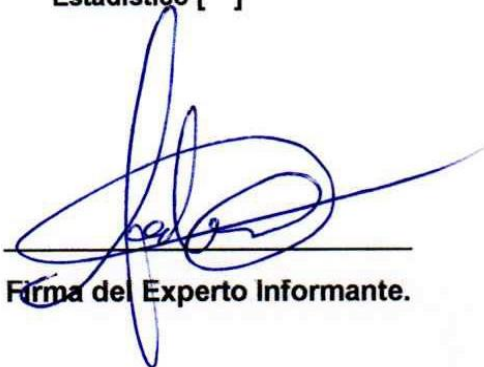
Especialidad del validador: Temático [] Metodológico [] Estadístico []

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

ANEXO 04

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: SELECCIÓN DE PERSONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA MATTÁ ANDRADE SAC CONTRATISTAS Y CONSULTORES - INDEPENDENCIA

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES	
				SIEMPRE	CASI SIEMPRE	AVECES	CASI NUNCA	NUNCA	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN SUFICIENCIA		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR COHERENCIA		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM RELEVANCIA		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA CLARIDAD			
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
Selección de personal Es la selección de candidatos adecuados para ocupar un puesto dentro de la organización	Reclutamiento En esta etapa se comunica, mediante diversos medios la oportunidad de empleo con el objetivo de captar candidatos	●Promoción	Está de acuerdo con la publicidad que utiliza la empresa						✓		✓		✓		✓			
			Se realizan ferias de empleo						✓		✓		✓		✓			
			El anuncio contiene información necesaria						✓		✓		✓		✓			
		●Reclutamiento interno	Considera importante la reubicación de colaboradores						✓		✓		✓		✓			
			La empresa realiza ascensos constantemente						✓		✓		✓		✓			
			Está de acuerdo con el reclutamiento interno						✓		✓		✓		✓			
		●Reclutamiento externo	Está de acuerdo que la empresa reclute personal externo						✓		✓		✓		✓			
			Se aplican criterios durante la selección de aspirantes						✓		✓		✓		✓			
			La empresa dispone el volumen de personal						✓		✓		✓		✓			
	Inducción En este proceso el colaborador recibe información sobre los antecedentes de la empresa y también información necesaria para	●Integración	Se realiza una reunión con el personal de nuevo						✓		✓		✓		✓			
			La empresa presenta a los superiores y colaboradores						✓		✓		✓		✓			
			La empresa presenta información suficiente						✓		✓		✓		✓			
			Se realiza el recorrido por las instalaciones						✓		✓		✓		✓			
		●Puesto de trabajo	Evaluación sobre retención de información recibida en la sesión						✓		✓		✓		✓			
			Se presenta información a detalle sobre el trabajo a realizar						✓		✓		✓		✓			
				Considera importante la evaluación acerca de la retención de información						✓		✓		✓		✓		
				La información brindada fue oportuna						✓		✓		✓		✓		
				Se presenta los objetivos del puesto de trabajo						✓		✓		✓		✓		

Desempeño Laboral Es el comportamiento evaluado de un colaborador en base a las competencias de la organización	Capacitación Es un conjunto de actividades sistematizadas dedicada a brindar conocimientos específicos a los colaboradores sobre su labor desempeñada en la empresa	●Aprendizaje	Se presentan temas adaptados a la práctica								✓		✓		✓			
			La dinámica de trabajo, le permitió participar activamente									✓		✓		✓		
			Los tiempos designados para la capacitación son suficientes									✓		✓		✓		
			Evaluación sobre participación de cada colaborador									✓		✓		✓		
			Las actividades requieren de debate y análisis									✓		✓		✓		
			Considera importante la capacitación presencial									✓		✓		✓		
			Recibe capacitaciones de acuerdo a su cargo									✓		✓		✓		
		●Rendimiento	La capacitación es impartida por una persona experimentada									✓		✓		✓		
			La capacitación brindada responde a los intereses y expectativas									✓		✓		✓		
			Se presenta contenido de acuerdo a los objetivos de la capacitación									✓		✓		✓		
			Las capacitaciones benefician su desempeño laboral									✓		✓		✓		
			Las capacitaciones fomentan el trabajo en equipo									✓		✓		✓		
			Existencia de un programa de capacitaciones semestrales									✓		✓		✓		
												✓		✓		✓		
Eficacia Realizar actividades que permitan cumplir los objetivos	●Tiempo	Se programan tiempos al inicio de cada actividad										✓		✓		✓		
		Se realizan las labores en el tiempo previsto											✓		✓		✓	
		Se controlan tiempos durante la realización de actividades											✓		✓		✓	
		Se respetan fechas para la presentación de resultados											✓		✓		✓	
		Se usan adecuadamente los recursos que se les asigna											✓		✓		✓	
		Los recursos que se les brinda son adecuados para su desempeño laboral											✓		✓		✓	
	●Organización	Organiza las actividades a desarrollar											✓		✓		✓	
		Muestra orden en la labor que realiza											✓		✓		✓	
	●Logro de objetivos	Se cumplen los objetivos en el área de trabajo											✓		✓		✓	
		Existe relación entre resultados y metas establecidas											✓		✓		✓	
		Se logra desarrollar el trabajo con calidad											✓		✓		✓	
	●Productividad	Habilidad para utilizar conocimientos											✓		✓		✓	
Se sugiere proponer estrategias para mejorar procesos												✓		✓		✓		
Se cumplen las funciones adecuadamente												✓		✓		✓		
●Compromiso	Se brinda soluciones puntuales ante posibles problemas											✓		✓		✓		
	Se muestra predisposición para el logro de objetivos											✓		✓		✓		
	Los colaboradores persisten en cumplir las metas											✓		✓		✓		
	Existe compromiso al desarrollar las funciones										✓		✓		✓			
	Se muestra interés por mejorar el desempeño										✓		✓		✓			

Motivación Laboral Impulsar a una persona que realice alguna labor satisfaciendo algunas de sus necesidades	●Ambiente de trabajo	El ambiente de trabajo es adecuado para el desarrollo de actividades								✓	✓	✓			
		Existen buenas condiciones físicas en el puesto de trabajo (iluminación, espacio, temperatura, etc)							✓	✓	✓	✓	✓		
		Considera bueno el nivel de convivencia en la organización								✓	✓	✓	✓		
	●Compensación y beneficios	Se recompensa a los colaboradores con un sueldo acorde a sus funciones								✓	✓	✓	✓		
		Se reconoce el esfuerzo en el trabajo							✓	✓	✓	✓	✓		
		Existe reconocimiento por el buen desempeño								✓	✓	✓	✓		
		Se brindan oportunidades para su desarrollo profesional								✓	✓	✓	✓		
	●Trabajo en equipo	Se accede participación en la toma de decisiones							✓	✓	✓	✓	✓		
		Se comparte conocimientos y experiencias								✓	✓	✓	✓		
		Se fomenta la fraternización entre colaboradores								✓	✓	✓	✓		
		Los colaboradores se apoyan entre si								✓	✓	✓	✓		



FIRMA DEL EVALUADOR

Validación del instrumento: Cuestionario de selección de personal

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: *Martínez Muñoz, Gilmer Gustavo*

DNI: *255 84 833*

Especialidad del validador: Temático [] Metodológico [] Estadístico []

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento: Cuestionario de desempeño laboral

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: *Martinez Muñoz, Gilmer Gustavo*

DNI: *25584833*

Especialidad del validador: Temático [] Metodológico [] Estadístico []

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión




Firma del Experto Informante.

ANEXO 04

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: SELECCIÓN DE PERSONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA MATTA ANDRADE SAC CONTRATISTAS Y CONSULTORES - INDEPENDENCIA

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES
				SIEMPRE	CASI SIEMPRE	AVECES	CASI NUNCA	NUNCA	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN SUFICIENCIA		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR COHERENCIA		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ITEMS RELEVANCIA		RELACIÓN ENTRE EL ITEMS Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA CLARIDAD		
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Selección de personal Es la selección de candidatos adecuados para ocupar un puesto dentro de la organización	Reclutamiento En esta etapa se comunica, mediante diversos medios la oportunidad de empleo con el objetivo de captar candidatos	●Promoción	Está de acuerdo con la publicidad que utiliza la empresa						/	/	/	/	/	/			
			Se realizan ferias de empleo						/	/	/	/	/	/			
			El anuncio contiene información necesaria						/	/	/	/	/	/			
		●Reclutamiento interno	Considera importante la reubicación de colaboradores						/	/	/	/	/	/			
			La empresa realiza ascensos constantemente						/	/	/	/	/	/			
			Está de acuerdo con el reclutamiento interno						/	/	/	/	/	/			
		●Reclutamiento externo	Está de acuerdo que la empresa reclute personal						/	/	/	/	/	/			
			Se aplican criterios durante la selección de aspirantes						/	/	/	/	/	/			
			La empresa dispone el volumen de personal						/	/	/	/	/	/			
	Inducción En este proceso el colaborador recibe información sobre los antecedentes de la empresa y también información necesaria para	●Integración	Se realiza una reunión con el personal de nuevo						/	/	/	/	/	/			
			La empresa presenta a los superiores y colaboradores						/	/	/	/	/	/			
			La empresa presenta información suficiente						/	/	/	/	/	/			
			Se realiza el recorrido por las instalaciones						/	/	/	/	/	/			
			Evaluación sobre retención de información recibida en la sesión						/	/	/	/	/	/			
		●Puesto de trabajo	Se presenta información a detalle sobre el trabajo a realizar						/	/	/	/	/	/			
	Considera importante la evaluación acerca de la retención de información						/	/	/	/	/	/					
	La información brindada fue oportuna						/	/	/	/	/	/					
	Se presenta los objetivos del puesto de trabajo						/	/	/	/	/	/					

Motivación Laboral Impulsar a una persona que realice alguna labor satisfaciendo algunas de sus necesidades	●Ambiente de trabajo	El ambiente de trabajo es adecuado para el desarrollo de actividades									/	/	/			
		Existen buenas condiciones físicas en el puesto de trabajo (iluminación, espacio, temperatura,etc)										/	/	/		
		Considera bueno el nivel de convivencia en la organización										/	/	/		
	●Compensación y beneficios	Se recompensa a los colaboradores con un sueldo acorde a sus funciones										/	/	/		
		Se reconoce el esfuerzo en el trabajo										/	/	/		
		Existe reconocimiento por el buen desempeño										/	/	/		
	●Trabajo en equipo	Se brindan oportunidades para su desarrollo profesional										/	/	/		
		Se accede participación en la toma de decisiones										/	/	/		
		Se comparte conocimientos y experiencias										/	/	/		
		Se fomenta la fraternización entre colaboradores										/	/	/		
		Los colaboradores se apoyan entre si										/	/	/		



FIRMA DEL EVALUADOR

Validación del instrumento: Cuestionario de selección de personal

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [] Aplicable después de corregir No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: Mg. David Gonzalez Espino

DNI:

Especialidad del validador: Temático [] Metodológico Estadístico []

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento: Cuestionario de desempeño laboral

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [] Aplicable después de corregir No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: *Mg. David González E.*

DNI:

Especialidad del validador: Temático [] Metodológico Estadístico []

- ¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


Firma del Experto Informante.

ANEXO 5

CONSENTIMIENTO DE LA EMPRESA



Lima 14 de Junio del 2018

“Año del dialogo y Reconciliación Nacional”

La empresa **MATA ANDRADE SAC. CONTRATISTAS Y CONSULTORES**. Con RUC N° 20552030754 con domicilio en la Calle Independencia No. 140 – Independencia, Representada por el Gerente General el Sr. **HUGO MATA ANDRADE** identificado con **DNI: 08666945**.

CERTIFICA:

Que la Señorita **ARIAS VALENZUELA GIANELLA GEORGINA** identificado con D.N.I. No. **75825168** se encuentra realizando su tesis denominada, **SELECCIÓN DE PERSONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA MATA ANDRADE SAC. CONTRATISTAS Y CONSULTORES** en la presente fecha.

Se expide la presente a Solicitud del interesado

Atentamente.


.....
MATA ANDRADE S.A.C.
CONTRATISTAS Y CONSULTORES
Hugo Matta Andrade
Gerente General

ANEXO 6

SÁBANA DE DATOS

SUJETO																																SUM	V1		
	RECLUTAMIENTO									INDUCCIÓN									CAPACITACIÓN																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	SUM	10	11	12	13	14	15	16	17	18	SUM	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29			30	31
1	3	5	4	4	3	4	4	3	4	34	3	4	4	3	5	4	3	4	4	34	3	4	3	4	4	5	4	3	4	4	4	3	49	117	
2	3	5	4	3	4	4	4	3	4	34	3	3	3	4	4	4	3	3	31	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	48	113	
3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	31	3	4	4	3	5	4	3	3	32	3	3	4	4	5	3	4	3	3	4	3	4	4	47	110	
4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	34	3	3	4	3	4	3	5	3	4	32	4	3	3	4	5	4	4	3	4	4	4	5	4	51	117
5	3	4	3	4	3	4	4	3	4	32	3	4	3	3	5	4	4	4	3	33	4	3	4	5	4	4	4	3	3	4	3	3	4	48	113
6	3	4	3	3	4	3	3	4	4	31	3	4	3	3	4	4	4	4	4	33	4	3	3	4	5	4	3	4	4	3	4	3	4	48	112
7	4	5	4	4	4	3	3	4	3	34	3	3	4	3	5	3	4	4	3	32	3	4	3	4	5	4	3	4	4	3	4	3	4	48	114
8	4	4	3	4	4	3	3	3	4	32	3	4	4	3	5	3	4	4	4	34	3	3	3	5	4	4	4	3	4	5	3	4	49	115	
9	4	4	3	3	4	4	4	4	4	34	3	4	3	3	4	5	3	4	4	33	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	5	5	3	52	119
10	3	5	3	4	4	4	3	3	4	33	3	4	4	3	5	3	4	3	4	33	3	3	3	5	5	5	4	4	3	4	5	3	4	51	117
11	4	5	3	4	4	4	4	4	4	36	3	4	3	3	5	3	4	4	5	34	3	4	3	5	5	4	3	4	4	3	3	4	3	48	118
12	4	4	3	3	4	4	4	4	4	34	3	4	3	3	4	5	3	4	4	33	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	5	5	3	52	119
13	4	4	3	4	3	4	4	3	5	34	3	4	3	4	3	5	3	4	4	33	4	4	3	4	3	5	4	3	4	4	5	5	4	52	119
14	3	4	4	3	4	4	4	4	3	33	3	4	4	3	4	3	3	4	5	33	4	3	4	4	5	3	4	3	3	4	4	3	4	48	114
15	4	4	4	4	3	4	4	3	4	34	4	3	3	4	4	5	3	4	5	35	4	4	3	4	5	5	4	5	5	4	5	5	3	56	125
16	3	5	3	5	3	3	3	4	4	33	3	5	4	4	4	5	4	4	5	38	4	3	3	4	5	4	4	5	4	3	4	4	3	50	121
17	4	4	4	4	4	3	4	3	4	34	3	4	3	4	5	4	4	4	4	35	3	3	3	4	4	5	4	4	4	5	5	5	3	52	121
18	3	5	3	3	4	4	3	3	4	32	3	4	4	3	5	4	3	4	4	34	3	3	3	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	53	119
19	4	4	3	3	4	3	3	4	4	32	3	3	3	3	4	5	3	4	4	32	4	4	3	4	4	5	4	4	4	5	5	5	3	54	118
20	3	5	3	4	4	3	3	4	4	33	3	4	3	4	4	4	4	5	4	35	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	58	126
21	3	4	4	4	4	3	4	4	4	34	3	4	4	3	4	5	3	4	4	34	4	4	3	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	56	124
22	4	4	3	4	4	3	3	3	4	32	3	3	3	4	4	3	4	3	5	32	4	3	4	4	5	3	4	4	3	4	4	4	4	50	114

SUJETO	DESEMPEÑO LABORAL																																	V2
	EFICIENCIA										EFICACIA										MOTIVACIÓN LABORAL													
	1	2	3	4	5	6	7	8	SUN	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	SUN	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	SUN	
1	4	3	3	4	4	4	3	4	29	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	42	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	39	110
2	4	4	3	4	5	4	3	4	31	5	4	4	3	4	3	3	4	4	5	4	43	3	4	3	4	4	5	4	4	3	4	3	41	115
3	3	4	3	3	4	4	4	3	28	4	4	4	5	3	4	4	3	3	3	3	40	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	40	108
4	3	4	3	4	4	5	4	3	30	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	40	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	38	108
5	3	4	3	3	4	3	4	4	28	4	5	5	4	4	3	5	4	4	5	5	48	4	3	4	4	5	4	3	4	3	3	4	41	117
6	3	4	4	3	4	4	4	3	29	5	4	5	4	4	5	3	3	4	4	3	44	3	3	3	4	5	5	5	3	3	4	3	41	114
7	3	4	4	3	4	4	3	4	29	5	4	4	5	4	4	5	4	3	3	4	45	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	38	112
8	3	4	3	3	4	5	3	3	28	4	3	4	5	4	4	5	3	3	4	4	43	4	4	5	5	5	5	3	4	3	4	4	46	117
9	3	4	3	3	4	4	4	4	29	5	5	5	5	3	4	4	5	5	4	4	49	3	4	4	5	5	4	4	3	4	4	5	45	123
10	3	4	3	4	5	5	3	3	30	4	4	5	4	4	3	5	4	3	4	5	45	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	41	116
11	4	4	3	4	3	4	4	3	29	4	3	4	3	4	5	4	4	4	5	5	45	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	40	114
12	3	4	3	3	4	4	4	4	29	5	5	5	5	3	4	4	5	5	4	4	49	3	4	4	5	4	5	4	3	4	5	4	45	123
13	4	3	3	3	4	3	3	3	26	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	48	3	4	4	5	5	5	4	3	4	5	4	46	120
14	3	4	3	4	4	4	3	4	29	5	4	5	5	3	4	4	4	4	5	3	46	3	3	3	4	5	5	3	4	3	3	4	40	115
15	4	3	3	4	4	5	4	3	30	5	4	5	5	3	4	4	4	5	5	5	49	4	4	5	5	4	4	4	3	5	5	47	126	
16	3	4	3	3	5	4	4	3	29	5	5	5	5	4	4	3	4	4	5	5	49	5	5	5	4	4	4	3	3	3	4	4	44	122
17	3	4	4	3	4	4	4	3	29	5	4	5	4	3	5	4	5	4	5	4	48	4	5	4	4	4	5	4	3	3	4	4	44	121
18	4	4	3	4	5	5	3	3	31	4	5	5	5	3	4	3	4	4	5	5	47	4	5	4	4	5	5	3	3	4	4	3	44	122
19	4	4	4	4	5	5	4	4	34	5	5	5	5	3	3	3	5	5	5	4	48	3	4	4	5	5	5	4	3	4	5	4	46	128
20	3	4	3	3	4	4	3	3	27	4	4	5	4	3	4	3	4	4	5	5	45	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	45	117
21	3	4	4	4	5	5	3	3	31	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	45	3	4	3	4	5	4	4	3	4	4	5	43	119
22	4	3	3	4	4	4	4	4	30	4	4	4	5	3	4	4	4	4	5	5	46	4	3	4	4	5	5	4	3	4	3	4	43	119

