



Autónoma
Universidad Autónoma del Perú

**FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

TESIS

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO LABORAL DE
LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA TOUCH PERÚ, SAN
ISIDRO - 2020

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORA

MICHELY DAYANA ELISABETH FERNANDEZ HUAMAN

ASESOR

DR. LUIS ALBERTO MARCELO QUISPE

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO

LIMA, PERÚ, JULIO DE 2020

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mis padres y mis hermanos que son personas importantes en mi vida. Asimismo, se lo dedicó a Dios por ser el pilar de mi vida y guiarme durante este gran camino.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradecer a todas las personas que con poco o mucho han sido parte de este proceso. A cada uno quien me brindó su apoyo, ánimos y fuerza para seguir.

Agradezco al Mg. Mario Chura Alegre, quien ha contribuido con su capacidad y conocimiento durante el proceso del proyecto, brindando paciencia y seguimiento constante en la mejora del desarrollo de la tesis.

Agradezco al Dr. Luis Alberto Marcelo Quispe, quien ha sabido guiar e instruir en los procesos de la investigación. Gracias por la paciencia y apoyo en cada problema o duda planteada.

Mi agradecimiento también va dirigido para la empresa Touch Perú por haberme permitido realizar la tesis en la empresa. Asimismo, a mis compañeros de aula que durante tanto tiempo han aportado en un porcentaje a mis ganas de seguir adelante en mi carrera profesional.

ÍNDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCCIÓN	x

CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1	Realidad problemática.....	14
1.2	Justificación e importancia de la investigación.....	20
1.3	Objetivos de la investigación: general y específico.....	22
1.4	Limitaciones de la investigación.....	23

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1	Antecedentes de estudios	26
2.2	Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado	36
2.3	Definición conceptual de la terminología empleada	65

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

3.1	Tipo y diseño de investigación	68
3.2	Población y muestra	70
3.3	Hipótesis	71
3.4	Variables – Operacionalización	72
3.5	Métodos y técnicas de investigación	75
3.6	Descripción de los instrumentos utilizados	76
3.7	Análisis estadístico e interpretación de los datos	79

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1	Validación del instrumento	82
4.1.1	Análisis de fiabilidad	83
4.2	Resultados descriptivos de las variables	84
4.3	Resultados descriptivos de las dimensiones	86

4.4	Resultados descriptivos de las variables relacionadas	93
4.5	Prueba de la normalidad para la variable de estudio	94
4.6	Procedimientos correlacionales	95

CAPÍTULO V. DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1	Discusiones	102
5.2	Conclusiones	105
5.3	Recomendaciones	116

REFERENCIAS

ANEXOS

LISTA DE TABLAS

Tabla 1	Población de colaboradores de Touch Perú.	70
Tabla 2	Operacionalización de la variable selección por competencias.	73
Tabla 3	Operacionalización de la variable desempeño laboral.	74
Tabla 4	Resultados de la validación del cuestionario de selección por competencias.	82
Tabla 5	Resultados de la validación del cuestionario de desempeño laboral	82
Tabla 6	Fiabilidad del instrumento de la variable selección por competencias.	83
Tabla 7	Fiabilidad del instrumento de desempeño laboral.	83
Tabla 8	Análisis descriptivo de la variable selección por competencias.	84
Tabla 9	Análisis descriptivo de la variable desempeño laboral.	85
Tabla 10	Análisis descriptivo de la dimensión atracción.	86
Tabla 11	Análisis descriptivo de la dimensión preselección.	87
Tabla 12	Análisis descriptivo de la dimensión selección.	88
Tabla 13	Análisis descriptivo de la dimensión decisión.	89
Tabla 14	Análisis descriptivo de la dimensión evaluación de desempeño.	90
Tabla 15	Análisis descriptivo de la dimensión ambiente laboral.	91
Tabla 16	Análisis descriptivo de la dimensión retroalimentación.	92
Tabla 17	Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre la selección por competencia y el desempeño laboral.	93
Tabla 18	Resultado de la prueba de normalidad de la variable desempeño laboral	94
Tabla 19	Resultado de la prueba de correlación entre la selección por competencias y el desempeño laboral.	95
Tabla 20	Resultado de correlación entre la atracción y el desempeño laboral.	97
Tabla 21	Resultado de correlación entre la preselección y el desempeño laboral.	98
Tabla 22	Resultado de correlación entre la selección y el desempeño laboral	99
Tabla 23	Resultado de correlación entre la decisión y el desempeño laboral.	100

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Análisis descriptivo de la variable selección por competencias.	84
Figura 2	Análisis descriptivo de la variable desempeño laboral.	85
Figura 3	Análisis descriptivo de la dimensión atracción.	86
Figura 4	Análisis descriptivo de la dimensión preselección.	87
Figura 5	Análisis descriptivo de la dimensión selección.	88
Figura 6	Análisis descriptivo de la dimensión decisión.	89
Figura 7	Análisis descriptivo de la dimensión evaluación de desempeño...	90
Figura 8	Análisis descriptivo de la dimensión ambiente laboral.	91
Figura 9	Análisis descriptivo de la dimensión retroalimentación.	92
Figura 10	Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre la selección por competencia y el desempeño laboral.	93
Figura 11	Gráfico de dispersión de la variable selección por competencias y desempeño laboral.	96

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA TOUCH PERÚ, SAN ISIDRO - 2020

MICHELY DAYANA ELISABETH FERNANDEZ HUAMAN

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ

RESUMEN

El objetivo de esta investigación es determinar la relación que existe entre la selección por competencias y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Touch Perú. Esta investigación tiene un diseño no experimental de nivel correlacional con un corte transversal. Asimismo, tiene un enfoque cuantitativo y la muestra está conformada por 86 colaboradores de la empresa Touch Perú. El método de selección de la muestra es no probabilístico y el tipo de muestra es por conveniencia. Los instrumentos utilizados están compuestos por 33 preguntas para el instrumento de selección por competencias y 28 para el instrumento de desempeño laboral. Los resultados obtenidos en la investigación muestran correlaciones de nivel moderado alto en la variable selección por competencia. Por otro lado, se obtiene correlaciones positivas respecto a sus otras dimensiones. Además, se halló que el 74.4% de los colaboradores estiman a la selección por competencias en un nivel regular, 11 colaboradores que simbolizan el 12,8% lo estiman en un nivel bueno y 11 colaboradores que simbolizan el 12,8% lo estiman en un nivel malo. De la misma forma, para la variable desempeño laboral 55 colaboradores encuestados simbolizan el 64% estiman al desempeño laboral en un nivel regular, 17 colaboradores encuestados simbolizan el 19,8% lo estiman en un nivel malo y 14 colaboradores encuestados que simbolizan el 16,3% lo estiman en un nivel bueno. Los resultados permiten concluir que existe una relación positiva moderada entre la selección por competencias y el desempeño laboral.

Palabras clave: Selección, competencias, desempeño, habilidades

SELECTION BY COMPETENCES AND JOB PERFORMANCE OF THE COLLABORATORS OF THE TOUCH PERÚ COMPANY, SAN ISIDRO-2020

MICHELY DAYANA ELISABETH FERNANDEZ HUAMAN

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ

ABSTRACT

This research aimed at determining the relationship between competency-based selection and job performance of Touch Perú employees. This research had a non-experimental, correlational cross-sectional design. The sample was composed of 86 employees of the company Touch Perú with a probability simple random sampling. The instruments used were composed of 33 questions for the competency-based selection variable and 28 for the job performance variable. The results showed highly significant correlations, of a moderately high level in the variable competency-based selection. Furthermore, significant positive correlations of a moderate level between the dimensions of the competency-based selection variable were obtained, with the sole exception of the selection dimension, which had a moderately high level. In addition, it was found that 74.4% of the employees estimate competency-based selection at a regular level, 11 employees surveyed symbolizing 12.8% estimate it at a good level and 11 employees surveyed symbolizing 12.8% estimate it at a poor level. Likewise, for the job performance variable, 55 employees surveyed, representing 64%, estimate that their job performance is at a regular level, 17 employees surveyed, representing 19.8%, estimate that it is at a poor level and 14 employees surveyed, representing 16.3%, estimate that it is at a good level. These results led to the conclusion that there is a moderate positive relationship between competency-based selection and job performance.

Keywords: Selection, competency, performance, skills

INTRODUCCIÓN

La presente tesis titulada: “Selección por competencias y desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Touch Perú, San Isidro – 2020” analiza la situación problemática enfocada en la selección por competencias y desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Touch Perú.

Hoy en día la globalización avanza y con ella las exigencias de las empresas en contar con un personal apropiado, el mercado laboral al estar en constante cambio hace que las empresas sean más conscientes de lo importante que son las personas que integran una organización, por tal motivo, es importante contar con un proceso de selección adecuado. Una de las grandes herramientas para este proceso es la entrevista, sin embargo, en la actualidad ya no es suficiente utilizarla para poder evaluar competencias, por el contrario, se debe recurrir a otros métodos y herramientas para poder analizar e identificar las competencias que requieren los puestos de trabajo.

En este caso el proceso de reclutamiento y selección no llega a ser eficiente ya que no se selecciona al personal adecuado con habilidades para el puesto, esto se da porque la empresa lleva utilizando la misma herramienta de entrevista estructura durante mucho tiempo lo cual no le permite identificar de manera adecuada las competencias y habilidades de los postulantes, al no ser identificadas estas competencias trae como consecuencia mayor tiempo de adaptación al trabajador para poder desempeñar sus actividades diarias.

Por ello, esta investigación tiene la necesidad de mejorar aquellas deficiencias encontradas en la empresa sobre el proceso de selección con el fin de poder establecer soluciones que contribuyan al mejoramiento de dicho proceso, por ello, se deben utilizar buenas herramientas de selección para poder escoger al candidato indicado y que esté en relación con el puesto requerido.

En esta investigación el problema general es formulada en la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué relación existe entre la selección por competencias y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Touch Perú, San Isidro -

2020? Asimismo, se tiene como objetivo general determinar la relación entre la selección por competencias y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Touch Perú, San Isidro – 2020, por otro lado, la hipótesis general está formulada para afirmar si existe relación significativa entre la selección por competencias y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Touch Perú, San Isidro – 2020.

Los resultados obtenidos en la investigación permitieron verificar la hipótesis general ya que al ser comprobada demuestra que hay suficiente prueba en el estudio de investigación, lo que llevo a concluir que existe relación entre la selección por competencias y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Touch Perú, San Isidro – 2020.

La investigación se explica para una mejor comprensión en cinco capítulos los cuales se especifican en los siguientes párrafos:

En el capítulo I, se formuló el planteamiento del problema en la cual se establece la realidad problemática, justificaciones, objetivos y finalmente las limitaciones correspondientes a la investigación realizada.

El capítulo II, se realizó el marco teórico desarrollándose en función de las bases teóricas basadas en las variables selección por competencias y desempeño laboral, asimismo, se explica las definiciones conceptuales de la terminología empleada.

En el capítulo III, se desarrolló el marco metodológico estableciéndose el tipo y diseño de estudio, se identificó la población y la muestra indicando las hipótesis respectivas, del mismo modo, se realizó la operacionalización de variables y se estableció los métodos y las técnicas a utilizar, finalmente se realizó el análisis estadístico y las interpretaciones correspondientes al estudio.

En el capítulo IV, se desarrolló el análisis e interpretación de datos en la cual se realiza la validación de los instrumentos y el análisis de fiabilidad de estos, asimismo, se desarrolló los resultados descriptivos de las variables y dimensiones

como la determinación de la prueba de normalidad y la contrastación de hipótesis.

Finalmente, en el capítulo V, se desarrolló las discusiones, conclusiones y recomendaciones, las referencias bibliográficas y anexos.

CAPÍTULO I
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Realidad problemática

La selección por competencias es una técnica esencial que se usa en el área de recursos humanos para mejorar los procesos de selección y reclutamiento en las empresas. Ahora las personas son recursos fundamentales y el éxito de la empresa depende mucho de escoger al candidato idóneo para el puesto de trabajo, por ello, las empresas deben tener buenas prácticas de selección para así atraer al personal y tener los mejores talentos en la empresa. Como proceso se encarga no solo encontrar a la persona idónea para el puesto sino de ir más allá de los conocimientos y la experiencia, esta selección busca analizar las competencias de la persona en el desempeño del puesto de trabajo. Se puede sintetizar que este tipo de selección tiene mayor importancia en el cómo se hace a en el qué es ello que lo diferencia de otros procesos de selección.

Por otro lado, la palabra desempeño significa principalmente realizar bien una acción o cumplir con una obligación, esta al relacionarse con el ámbito laboral tiene implicancia en el rendimiento que tiene una persona frente a cumplir alguna función o actividad en la empresa. Este proceso también es muy importante ya que al tener un monitoreo del desempeño de los colaboradores se obtiene mejores resultados.

Hoy en día la globalización avanza y con ella las exigencias de las empresas en contar con un personal apropiado, el mercado laboral al estar en constante cambio hace que las empresas sean más conscientes de lo importante de las personas que integran una organización, por ello, es importante contar con un proceso de selección adecuado que permita poder escoger personas competentes para la organización.

Una de las grandes herramientas para este proceso es la entrevista, sin embargo, en la actualidad ya no es suficiente utilizarla para poder evaluar competencias, por el contrario, se debe recurrir a otros métodos y herramientas para poder analizar e identificar las competencias que requieren los puestos de trabajo.

En ámbito internacional, cada vez más las empresas enfatizan en valorar e identificar las habilidades blandas en sus nuevos colaboradores apreciando en las personas que se incorporan a la organización la capacidad de poder comunicarse, mantener contacto y la habilidad de poder ponerse en la situación del otro, generando que estos factores ayuden a la empresa a mejorar la relación con sus clientes y el desempeño de sus colaboradores.

Las tendencias internacionales de selección de personal en la cual concuerda que una de las formas más comunes de reclutar al personal es mediante la entrevista estructurada (74%) y las preguntas de conducta (73%). Este es uno de los graves problemas, las grandes empresas se basan solo en un modelo que ya es estructurado y que no les permiten ver más allá de lo que las preguntas les pueden mostrar, en este caso las habilidades y competencias que el postulante pueda tener, los resultados de la encuesta muestran que el 63% de las empresas que realizan entrevistas estructuradas fracasan en la evaluación de las actitudes interpersonales del candidato, seguida de un 57% de identificación de debilidades. Esto ocurre debido a que los postulantes ya cuentan con una respuesta ensayada para las entrevistas y en ocasiones el entrevistador suele escoger a quien más le agrado y no al que cuenta con mayor potencial ocasionado que en un futuro no se pueda predecir realmente el rendimiento de la personal en el ámbito laboral.

Una de las empresas transnacionales es Unilever en la cual también se vio sumergida en el mismo problema, durante años su proceso de selección era manual y complejo este era en función de la experiencia y no en base a las competencias que el postulante pueda tener, el proceso no era adecuado y por ello tuvieron que reinventarse. El proceso de selección de esta empresa era muy largo se demoraban entre cuatro a seis meses en poder clasificar un aproximado de 250 000 solicitudes de empleo para lograr cientos de contrataciones, por ello, anticipándose al mercado tuvo que agilizar su proceso de selección eliminando herramientas como los currículos y la preselección telefónica para estandarizar su proceso de una manera completamente digital permitiéndole mejorar la selección y la evaluación del desempeño laboral que los candidatos deben tener para un puesto.

Un claro ejemplo también es la firma de Wall Street, City, en la cual seleccionaba a los candidatos de las universidades por sus calificaciones académicas. Sin embargo, no contaba con un estándar para poder evaluarlos y compararlos esto se daba porque utilizaban una sola fuente de búsqueda lo cual limitaba y desaprovechaba otras fuentes con candidatos potenciales. Al darse cuenta que contaban con un análisis inadecuado tuvieron que reestructurar su herramienta de selección para poder medir aptitudes personales como la rigurosidad y la precisión, implementando una encuesta de 20 minutos en la cual se incluyó a los mejores perfiles de los empleados de City para usarlo como referencia, con el fin de poder evaluar y clasificar las fortalezas y debilidades de las competencias de cada candidato lo que permitió poder contar con una entrevista más fundamentada y precisa al momento de evaluar.

Muchos de los procesos de selección suelen tener problemas en la forma, el método, quiere decir que utilizan herramientas que no les permiten identificar de manera asertiva las habilidades que las empresas necesitan de un futuro colaborador. Los reclutadores afirman que las competencias técnicas casi nunca son el motivo por la cual se da una mala contratación, por el contrario, son las aptitudes interpersonales las que no logran ser identificadas al momento de la contratación lo que trae como consecuencia deficiencias en las actividades realizadas en un futuro. Esto se ve reflejado en los siguientes porcentajes, el 92% de reclutadores afirma que las habilidades son igual de importante o más que las competencias técnicas, 30% de reclutadores consideran más importante las aptitudes interpersonales, 62% las actitudes interpersonales y técnicas y solo el 8% las aptitudes técnicas. Asimismo, se menciona que el 89% de reclutadores afirma que las malas contrataciones carecen de aptitudes interpersonales.

Esto se ve reflejado en la actualidad, el aumento de la tecnología y la automatización hace que las competencias técnicas ya no sean suficientes para poder tener éxito en un puesto laboral, aun así, a pesar de la importancia que tienen las competencias existen muchas empresas que les cuesta todavía adaptarse a este nuevo paradigma de contratación.

Por otro lado, en el ámbito nacional, el porcentaje de las empresas en el Perú que tienen problemas con cubrir una vacante asciende al 60%. Esta información coincide con el Gómez (2018) en la cual una investigación de Manpower indica que siete de cada diez empresas al momento de reclutar no encuentran personas con habilidades para desarrollarse en la empresa, por ello, se debe desarrollar y potenciar las habilidades y competencias, para facilitar no solo a las personas a encontrar trabajo más rápido sino también a las empresas a conseguir el candidato deseado.

En consecuencia, en la mayoría de procesos de selección los reclutadores suelen enfocarse en las competencias técnicas y abordan las competencias interpersonales de una manera menos directa lo que lleva a que no puedan interpretar el comportamiento del candidato en una entrevista ocasionado que se escoja a los candidatos de acuerdo a percepciones que muchas veces suelen ser equivocadas.

El Perú, se encuentra dentro del tercer país con mayor rotación de personal en América latina y esto se debe a la precariedad en la falta de sistematización de los procesos de selección, ocasionando que uno de cada tres personas escogidas deje de permanecer a la compañía trayendo como consecuencia en un corto plazo un 43% de sobrecostos para la empresa, debido a que muchas de las empresas se dedican a solo reclutar personal para cubrir las vacantes solicitadas, sin embargo, el chip está cambiando y ahora deben construir una marca empleadora para poder conservar a los más talentosos, por tal motivo, al no contar con métodos suficientemente buenos se debe cambiar la forma del cómo se realiza el proceso con el fin de obtener mejores resultados para la empresa.

En el ámbito local, como departamento está creciendo grandemente en los últimos años, hoy en día las empresas están dedicadas al rubro del comercio y desean contar con un personal que brinde un buen servicio permitiendo que los clientes deseen volver y así mejorar la relación con ellos y fidelizarlos, al lograr esto llega a ser un plus importante para la empresa por ello es esencial tomar en cuenta que la selección de personal es un factor fundamental que al

ser bien ejecutado permite desarrollar un desempeño global. Sin embargo, a pesar de todo siguen existiendo empresas que tienen falencias en este proceso ya que carecen de métodos para poder evaluar competencias dificultando poder encontrar a buenos candidatos que reflejen un desempeño adecuado.

El avance de la tecnología cada vez es mayor y con ello muchas empresas empiezan a tercerizar sus actividades y contratan cada vez más servicios externos, puesto que ellos pueden realizar las actividades que principalmente las empresas no pueden cubrir. Esto tiene varios nombres como externalización, subcontratación o servicio de outsourcing y se da porque muchas empresas no cuentan con los recursos, ya sea de tiempo o tecnología para realizar algún proceso que demande la empresa.

En este caso Touch Perú, es una agencia de publicidad que presta servicios de promotoría sobre todo al proceso respectivo de selección, inducción, capacitación del personal para la realización de alguna actividad. Es contratada por las empresas para encargarse de representar, vender e impulsar los productos de grandes marcas. Sin embargo, es en este proceso en la cual se encuentran algunas falencias.

El proceso de atracción en la empresa tiene algunas deficiencias ya que utiliza una sola plataforma al momento de reclutar lo que no le permite atraer distintos talentos. Por otro lado, pese a que hay reclutamientos internos, la promoción interna no es muy frecuente y por el contrario suelen buscar fuera en el mercado, esto ocasiona que los trabajadores no se sientan considerados para algún puesto de mayor responsabilidad generando que se desmotiven y disminuya su desempeño laboral. Otra de las falencias es el proceso de preselección y selección, existen momentos en la cual el mercado demanda mayor cantidad de vacantes lo cual obliga a la empresa a realizar reclutamientos masivos y es ahí donde se encuentran las deficiencias ya que no se suele retirar o dejar fuera a los candidatos que no responden al perfil requerido y por el contrario son aceptados por la alta demanda laboral que necesita la empresa.

El proceso de reclutamiento y selección no llega a ser eficiente ya que no se selecciona al personal adecuado con habilidades para el puesto, esto se da porque la empresa lleva utilizando la misma herramienta de entrevista estructura durante mucho tiempo, lo cual, no permite identificar de manera adecuada las competencias y habilidades de los postulantes, al no ser identificadas estas competencias trae como consecuencia mayor tiempo de adaptación del trabajador para desempeñar sus actividades. Al contratar al personal sin las competencias necesarias repercute negativamente en el resultado final ya sea semanal, quincenal o mensual de la empresa, puesto que, los nuevos ingresantes no demuestran un buen desempeño laboral generando que los colaboradores se sientan insatisfechos con su rendimiento ya que les cuesta acoplarse rápidamente al aprendizaje, además, se produce una mayor rotación de personal e inversión de tiempo y dinero obligando a la empresa a realizar nuevamente el proceso para el entrenamiento de un nuevo personal, esto trae consigo un bajo desempeño ya que no se rinde a un 100% generando un déficit en las ventas. Por ello, no alcanzar las metas organizacionales y no lograr el rendimiento esperado resulta complicado para las empresas ya que cuentan con el objetivo de hacer crecer a las personas y desarrollarlas, pero al no darse causa a larga la pérdida progresiva de motivación en los trabajadores lo que se ve reflejado en los resultados finales de la empresa. Por tal motivo, para contratar un buen profesional a un puesto de trabajo, además de su currículum, estudio y experiencia, es necesario valorar su actitud, especialmente las competencias que esa persona tiene para desarrollarse en el puesto al que opta.

Una empresa puede perder hasta más de 12 sueldos con la salida de un colaborador, por ello, aconseja que se deba trabajar en implementar políticas como líneas de carreras, evaluaciones y sistemas de reclutamiento eficaz para seleccionar al mejor personal. Es decir, el proceso de selección es importante, demanda tiempo, dinero y esfuerzo, por ello, se debe invertir en contar con un reclutador que esté capacitado y de igual forma tenga las habilidades para identificar a un buen candidato. Por ende, es necesario tener herramientas y técnicas que permitan al reclutador identificar y evaluar las competencias necesarias para el puesto ya que si no se logra mantener un buen proceso este se verá reflejado en el desempeño laboral del trabajador. En general, se debe

tomar en cuenta nuevas herramientas para mejorar los procesos de selección, beneficiando no solo a la empresa sino también a las personas ya que les permite potenciar sus habilidades para que puedan desempeñarse exitosamente en cualquier ambiente laboral.

El análisis realizado, respecto a la importancia de las variables de estudio a nivel mundial, nacional y local, permite formular los siguientes problemas de investigación.

Problema general

¿Qué relación existe entre la selección por competencias y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Touch Perú, San Isidro - 2020?

Problemas específicos

¿Qué relación existe entre la atracción y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Touch Perú, San Isidro - 2020?

¿Qué relación existe entre la preselección y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Touch Perú, San Isidro -2020?

¿Qué relación existe entre la selección y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Touch Perú, San Isidro - 2020?

¿Qué relación existe entre la decisión y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Touch Perú, San Isidro - 2020?

1.2 Justificación e importancia de la investigación

La investigación titulada: "Selección por competencias y desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Touch Perú, San Isidro - 2020" es importante porque se observa deficiencias, la empresa tiene falencias en el proceso debido a que la atracción de personal no es la más adecuada, esto

influye tanto en los reclutamientos externos como internos de la organización, cada vez menos se realiza promociones internas lo que hace que los colaboradores no se sientan considerados por la empresa. Asimismo, se utiliza las mismas plataformas para publicar empleos limitando la búsqueda de nuevos candidatos. Por otro lado, no hay un riguroso proceso de preselección, no se suele separar o dejar fuera a los candidatos que no responden al perfil requerido y por el contrario son aceptados por la alta demanda laboral que necesita la empresa. Al no usar buenas herramientas para este proceso trae como consecuencia la falta de evaluación y análisis de las competencias haciendo que el desempeño de los colaboradores sea menor y les cueste mayor tiempo de adaptación desempeñar su labor, trayendo como consecuencia un bajo desempeño lo que genera un déficit en las ventas.

Asimismo, la investigación se justifica porque:

Justificación teórica. La investigación busca mostrar una información minuciosa y detallada sobre la realidad actual de las variables de estudio selección por competencias y desempeño laboral. Aunque es un tema conocido en el mercado laboral no muchas empresas lo aplican. Sin embargo, este es uno de los temas con mayor énfasis en el futuro y si ahora no están preparados no se podrá generar valor con otras empresas mediante el talento humano. Por otro lado, permite adquirir nuevos conocimientos que aún no se están poniendo en práctica pero que tienen gran valor en una empresa como en el desarrollo de estas, también propicia la reflexión y la contrastación de las teorías y los conceptos con la realidad concreta, de esta forma se llega a conclusiones importantes luego de un análisis de datos recogidos de la muestra realizando recomendaciones que ayudan a paliar las deficiencias de la empresa. Para esta investigación se utiliza como teórico principal a Alles (2006) la cual define la variable selección por competencias como el proceso para reconocer personas que posean al mismo tiempo conocimientos y competencias haciendo que la mezcla de ambos elementos surja el talento. Asimismo, para la variable desempeño laboral Alles (2005) la cual define como un proceso que permite determinar cuan exitosa ha sido una organización y que esto depende de los logros de los colaboradores en sus actividades y objetivos laborales a diario.

Justificación práctica. El propósito de esta investigación es relacionar la selección por competencias y el desempeño laboral para que a raíz de estas investigaciones permita dar solución a los procesos de selección ineficientes ayudando a que las empresas optimicen diversos recursos como, dinero, tiempo y esfuerzos. Asimismo, ayuda tanto a las empresas como a los trabajadores a potenciarse para así volverse una marca empleable para todos. Del mismo modo, es de gran utilidad para la empresa realizar este trabajo, ya que le permite a la empresa reconocer sus fallas e implementar de manera óptima nuevos procesos de reclutamientos y selección con el fin de poder alcanzar el nivel de desempeño esperado y cumplir con los objetivos organizaciones a tiempo.

Justificación metodológica. Los métodos utilizados en dicha investigación ayudan a medir la validez de los instrumentos permitiendo ser utilizado por otros investigadores como referencia, además, las técnicas estadísticas brindan mayor exactitud sobre el objetivo de la investigación y dan un mayor alcance de fiabilidad con otros investigadores tomando como referencia el nuevo instrumento creado en la investigación, a su vez, aporta la estandarización de dos instrumentos uno para medir la selección por competencias y otro para medir el desempeño laboral.

1.3. Objetivos de la investigación

Objetivo general

Determinar la relación entre la selección por competencias y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Touch Perú, San Isidro - 2020.

Objetivos específicos

Determinar la relación entre la atracción y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Touch Perú, San Isidro – 2020.

Determinar la relación entre la preselección y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Touch Perú, San Isidro – 2020.

Determinar la relación entre la selección y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Touch Perú, San Isidro – 2020.

Determinar la relación entre la decisión y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Touch Perú, San Isidro – 2020

1.4. Limitaciones de la investigación

Limitaciones bibliográficas

Existió limitación en el acceso de algunos repositorios ya que se necesita permiso especial para acceder a la información. Además, pese a que la selección por competencias y el desempeño son temas novedosos aún está en constante innovación e incorporación en los procesos de las empresas.

Limitación institucional

Tras el estado de emergencia establecido en este periodo por el Covid-19 se tiene limitaciones en el acceso de instituciones, bibliotecas para la búsqueda de información, ya que se restringe la movilidad de las personas y el cierre de las instituciones educativas superiores.

Limitación teórica

Existió limitación en conseguir libros o investigaciones actuales que no abarquen más de dos años de antigüedad, aunque muchos autores consideran importante el tema, no muchos profundizan en él y por ende no contrastan las teorías con la realidad actual.

Limitación temporal

Tras el estado de emergencia el tiempo es limitado, ya que todas las actividades se realizan de manera virtual lo cual al juntarse con el área de trabajo limita en cierta forma el tiempo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de estudios

Antecedentes internacionales

Medina (2017) realizó su tesis: “La selección de personal y el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa LO&LO” presentada en la Universidad técnica de Ambato para obtener el título de psicólogo industrial. El objetivo principal fue analizar la incidencia que tiene la selección de personal en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa; en la cual indica que en el último trimestre del 2016 e inicios del 2017 se presentaron bajos niveles de desempeño laboral lo que se vio manifestado en la insatisfacción del personal por el puesto o cargo al que habían sido destinados, reflejando una escasa motivación de los miembros de la administración. La investigación describe los procesos de selección de personal desde la descripción de puestos en un perfil de cargo como los métodos adecuados de reclutamiento para potenciales candidatos a ocupar una vacante, de la misma forma con los instrumentos de evaluación que permiten medir que tan capacitados se encuentran para ocupar dichos puestos. El enfoque que se utiliza es cuantitativo y cuenta con un nivel correlacional. Se utilizó la técnica de la encuesta mediante la creación de un cuestionario que constaba de 10 preguntas dirigidas a 50 personas que pertenecen a la institución. Llegó a las siguientes conclusiones:

El 78% de los encuestados considera que los procesos de reclutamiento para ocupar un cargo no son los adecuados ya que se realizan arbitrariamente y por recomendación y no por mérito provocando que un 60% de trabajadores presenten una insatisfacción en el trabajo.

Se debe implementar un buen sistema de selección de personal con la finalidad de poder elevar los niveles de desempeño garantizando la inserción y contratación de un nuevo personal para que así permita el cumplimiento de sus responsabilidades y genere un cambio sobre la percepción de insatisfacción de los trabajadores.

Las conclusiones mencionadas son importantes porque, reafirma lo buscado en la investigación con la variable selección y desempeño laboral. Además, se utiliza uno de los teóricos para conceptualizar la variable selección por competencias lo que reafirma el apoyo en la variable seleccionada, así mismo, se puede tomar como referencia su instrumento ya que se considera al mismo autor para la variable de estudio.

Cancinos (2015) en su tesis: "Selección de personal y desempeño laboral" realizado en la Universidad Rafael Landívar para obtener el grado de licenciado en psicología industrial y organizacional. El objetivo general fue determinar la relación que existe entre la selección de personal con la variable de desempeño laboral. La muestra de esta investigación estuvo compuesta por 36 colaboradores que contaron con menos de 6 meses de haber sido contratados. El tipo de investigación fue cuasi experimental, por ello, para establecer el nivel de efectividad del proceso de selección y una escala de satisfacción para el nivel de desempeño de los colaboradores se utilizó una escala de Likert. Llegó a las siguientes conclusiones:

El nivel de efectividad del proceso de selección de personal es de 71,15% y concluyendo que el nivel desempeño que tienen los trabajadores se encuentra en un rango aceptable.

Se determina la existencia de una relación entre la variable selección y la variable desempeño laboral, concluyendo que al optimizar los procesos de selección se aumenta favorablemente el nivel de desempeño para los colaboradores, recomendando utilizar técnicas y herramientas para el proceso de selección que permitan conocer la personalidad de los candidatos, asimismo, propone un programa de herramientas de fortalecimiento con psicometría y entrevista profunda para aplicar la evaluación de desempeño con el fin de mejorar los procesos de una forma eficiente para lograr así cumplir con las metas planteadas por la empresa .

El aporte relacionado a la investigación es ver cómo se obtuvo los resultados de acuerdo a otro tipo de investigación cuasi experimental permite

tomar como modelo y analizar los resultados obtenidos para así poder tener una perspectiva diferente en las variables. De acuerdo a los resultados se puede tomar otros instrumentos que también ayudan en la investigación y permiten analizar y evaluar nuevos resultados.

Chinchin (2014) en su tesis sobre: "Selección de personal por competencias y su influencia en la rotación de personal" realizado en la Universidad Central de Ecuador para obtener el título de licenciada en psicología industrial. Su objetivo principal es determinar si existe relación entre la selección por competencias y la rotación personal. El enfoque de esta investigación es cuantitativo, diseño no experimental y de tipo correlacional. Se realizó un muestreo no probabilístico a 43 personas que equivalen a un 49% de auxiliares de farmacia. Llegó a las siguientes conclusiones:

La selección por competencias reduce el personal de la cadena de farmacias. Asu vez, resalta que al no utilizar buenos sistemas o herramientas durante el proceso de selección trae como consecuencia que no se identifiquen las competencias laborales requeridas para un buen desempeño de las personas que ingresaban a la empresa. Lo cual enfatiza que para poder mejorar dicho proceso se debe utilizar un nuevo modelo de reclutamiento y selección por competencias, esta debe ser implementado en la empresa y ser promovida por todo el personal para mejorar los resultados.

Es importante este antecedente porque, reafirma la búsqueda entre la relación de las variables en mención. A su vez al usar la misma metodología permite contrastar los resultados obtenidos, además de identificar técnicas de competencias enfatizando que es importante contar con herramientas adecuadas durante el proceso de selección para poder identificar competencias que influyan en el desempeño.

Pesantez (2014) en su tesis sobre: "El proceso de reclutamiento y selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo del Gadmp Gobierno Autónomo Descentralizado de la

Municipalidad Pujili” realizado en la Universidad Técnica de Ambato para obtener el grado licenciada en psicología industrial. Esta investigación tuvo como objetivo general determinar la relación que tiene la variable proceso de reclutamiento y selección de personal y el desempeño laboral en los funcionarios del Gadmp Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad de Pujili. Esta investigación cuenta con un enfoque cuantitativo en la cual está dirigido a una parte social y se tendrá un análisis e interpretación de los resultados, tiene un diseño no experimental, de tipo exploratoria y de nivel correlacional. Para obtener los resultados se tuvo una muestra de 92 funcionarios y para el análisis de dichos resultados se utilizó la frecuencia esperada y Chi cuadrado. Llegó a las siguientes conclusiones:

El desempeño laboral del personal depende del nivel de conocimientos y competencias que tienen los trabajadores. Asimismo, se pudo identificar que la empresa solo usaba una única herramienta en el proceso de selección que era la prueba de conocimiento, esto no permitía y limitaba a reconocer y valorar las competencias y personalidad de los trabajadores al momento de desempeñarse. Se enfatiza también que los causales respecto al desempeño laboral tiene que ver con un mal proceso de selección y reclutamiento de personal, la poca capacitación inmediata al personal y en especial un deficiente clima laboral existente en la institución.

En suma, es importante este aporte ya que enriquece la información en mención enfatizando que no solo se debe utilizar una herramienta para la selección de personal, sino que se debe mejorar este proceso ya que al ser inadecuado trae consecuencias en el desempeño global.

Pérez (2014) en su artículo sobre: “Selección de personal por competencias en las empresas de servicio”. Este artículo tuvo como objetivo general analizar el proceso de selección del personal por competencias en las empresas que brindan servicios. Asimismo, utiliza a Hellerriegel como autor principal para recobrar la información necesaria y así fundamentar su perspectiva respecto a la investigación dada. Llegó a las siguientes conclusiones:

Las personas son fuente fundamental del servicio, pero para contar con una excelente calidad de servicio es necesario tener al mejor personal para no solo darle un valor agregado a la empresa sino también a los clientes que se recibe. Por ello, la empresa debe estar enfocada en desarrollar competencias para este tipo de rubro y para contar con un buen servicio depende mucho de la identificación de necesidades que tiene el cliente. Por tal motivo, al desarrollar y reconocer las competencias permite al trabajador poder desempeñarse de una manera eficiente, fomentando la interacción con los clientes y potenciando sus habilidades interpersonales que son esenciales para el rubro de servicios.

En suma, este artículo enfatiza que las empresas de servicio deben tomar la selección de personal por competencias como una fórmula para poder obtener mayor flexibilidad y optimizar costos y procesos. Al enfocarse en ello permite cambios sustanciales para la empresa, no solo económicamente sino también a nivel de talento, ya que potencia las habilidades de sus trabajadores para alcanzar importantes resultados.

Este artículo es importante puesto que no solo es un tema que se da en Perú sino también que las empresas en su búsqueda de eficiencia y productividad consideran que estas variables son de suma importancia para el crecimiento de la empresa. Además, ayuda a tomar como modelo para poder identificar las competencias laborales de los trabajadores y así considerarlo como una estrategia para la empresa siendo importante contar con personal capacitado para que mediante su servicio se pueda cubrir las necesidades que los clientes exigen.

Antecedentes nacionales

Ingaroca (2018) en su tesis sobre: "Proceso de selección y desempeño laboral en los colaboradores en la empresa Coesti S.A. Ate - 2018" realizada en la Universidad Cesar Vallejo para obtener el título profesional de licenciada en administración. Esta investigación tuvo como objetivo general describir la relación entre el proceso de selección y el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa Coesti S.A, Ate - 2018. La metodología de

investigación fue cuantitativa, diseño no experimental con corte transversal, nivel correlacional y cuenta con una investigación de tipo aplicada. Para los resultados obtenidos se tuvo una población conformada por 30 colaboradores que trabajaban en dicho establecimiento. Se usó el cuestionario como instrumento de recolección en la cual se contaba con 32 ítems con una escala de Likert. Los resultados obtenidos mediante la correlación de Spearman ascendieron a 0.505 la cual indica que existe una correlación positiva moderada por lo que el investigador pudo concluir que si existe relación entre el proceso de selección y desempeño laboral. Llegó a las siguientes conclusiones:

Respecto a la dimensión reclutamiento mediante la correlación de Spearman 0.004 indicó que existe una correlación efectiva muy baja ya que obtuvo un coeficiente de 0,142. Sin embargo, respecto a la dimensión de recepción de candidaturas sea aprecia un resultado de sig. bilateral de 0,000 lo cual permite concluir que hay una relación positiva alta entre la dimensión recepción de candidaturas y desempeño laboral en la empresa; ya que se obtuvo un coeficiente de correlación que representa al 0,762.

Por otro lado, existe relación alta entre la variable preselección y desempeño laboral ya que se obtuvo como resultado un sig. bilateral de 0,000 y un coeficiente de correlación de 0,719. Respecto a la correlación entre entrevista y el desarrollo laboral de los ayudantes en la compañía; se concluye que el Rho de Spearman es 0.295 y un nivel de significancia de 0.114. Lo cual establece que existe una correlación efectiva baja con el desempeño laboral. Finalmente, en la dimensión valoración y decisión el investigador concluye que no existe relación entre dichas variables ya que se obtuvo un resultado en el sig. de 0,674 con un coeficiente de correlación de 0,016 que significa una correlación efectiva muy baja.

El aporte de esta tesis es significativo, ya que menciona las dimensiones propuestas en la investigación. Asu vez permite contrastar los resultados obtenidos ya que se cuenta con el mismo diseño y metodología. Asimismo, se puede considerar sus instrumentos confiables como referencia para la investigación ya se cuenta con el mismo teórico para la variable selección.

Montañez (2018) en su tesis sobre: "Selección de personal y desempeño laboral de los colaboradores de la empresa de calzados Selena del distrito El porvenir 2018", realizado en la universidad Cesar Vallejo para obtener el título de licenciado en administración. El objetivo general de esta investigación es determinar la relación entre la selección de personal y desempeño laboral de los colaboradores de la empresa de calzados Selena. Esta investigación tiene un método cuantitativo, diseño no experimental, nivel correlacional y de corte transversal. Para la obtención de resultados se tuvo una población constituida por 35 colaboradores que trabajan en la empresa. Llegó a las siguientes conclusiones:

Las técnicas aplicadas en dicha investigación sirvieron para afirmar la hipótesis general concluyendo que existe una relación directa entre la selección de personal y desempeño laboral de los colaboradores con un coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0,824.

Por otro lado, se determina que existe relación entre la información del puesto y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa, enfatizando que existe una correlación moderada positiva ya que se obtiene un coeficiente de correlación Rho Spearman de 0,677.

Asimismo, respecto a la evaluación y control de los resultados y el desempeño laboral se concluye que existe relación entre la dimensión evaluación y control y la variable desempeño laboral, esto fue determinado por el coeficiente de Rho Spearman 0,644 lo que representa que existe un nivel de correlación moderada.

Finalmente, se concluye que debe existir procedimientos y métodos que ayuden a reconocer las experiencias, destrezas y capacidades que el postulante pueda tener en una entrevista, a su vez dice también que el nivel de desempeño laboral está ligado con el nivel de competencias y conocimientos, lo cuales se posee de acuerdo al puesto que uno va desempeñar por ello es de suma importancia tener minuciosidad en el momento de la contratación de un personal.

Esta investigación es importante considerarla porque existe una relación entre las variables de estudios. Asimismo, permite contrastar las conclusiones y nuevas investigaciones.

Capurro y Noa (2018) en su tesis sobre: "Gestión por competencias y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa representaciones Castillo S.A de la ciudad de Arequipa, 2018" realizada en la Universidad Tecnológica del Perú, para obtener el grado de licenciada en administración. El objetivo general de esta investigación es determinar la relación entre la gestión por competencias con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa. Esta investigación tiene un método cuantitativo de nivel correlacional. Se aplicaron herramientas para la recolección de datos en la cual se aplicó una encuesta a 53 colaboradores de la empresa, esta encuesta estuvo conformada por 57 preguntas que abarcan las dimensiones e indicadores de dichas variables. Llegó a las siguientes conclusiones:

Existe relación entre las variables interrogadas ya que se obtuvo como resultado un valor de 0,609 correlación de Pearson por lo que pudo concluir que existe una correlación positiva media entre las variables mencionadas.

Al aplicar la gestión por competencias, el desempeño laboral permite que se aprovechen las competencias con el fin de poder mejorar los procesos constantes de la empresa. Por otro lado, se enfatiza que la dimensión descripción de puestos con el desempeño laboral tiene una relación positiva débil ya que se obtuvo como resultado un coeficiente de correlación de 0.497 lo cual se infiere que la empresa debe actualizar constantemente el descriptivo del puesto, para poder así atraer y seleccionar al mejor candidato.

Respecto a la atracción y selección en correlación con la variable desempeño laboral se tiene una relación positiva débil ya que se obtuvo como resultado un coeficiente de correlación de 0.301 el cual el investigador concluye que ante ello se debe buscar adecuados canales de atracción y selección de acuerdo al descriptivo del puesto para que así se aprovechen las competencias requeridas y así obtener un buen desempeño.

Ludeña (2018) realizó la tesis sobre: "Selección de personal y el desempeño laboral de la empresa de Transporte Martínez E.I.R.L., Los Olivos 2018. Esta investigación tuvo como objetivo general demostrar los procedimientos de la selección de personal y el desempeño laboral en la empresa. La investigación fue de tipo aplicada con un nivel descriptivo correlacional y se utilizó un diseño no experimental con un corte transversal. La población estuvo conformada por 56 trabajadores al ser menor a 100 se considera una muestra pequeña y por ello se realiza un muestreo censal. Se utilizó un cuestionario con 22 preguntas de tipo Likert. Llegando a las siguientes conclusiones:

La selección de personal se relaciona con la variable de desempeño laboral, uno de los teóricos principales utilizados para sus dos variables es Chiavenato y Robbins a base de esas teorías pudo fundamentar sus antecedentes.

Existe una correlación positiva moderada entre la variable selección de personal y desempeño laboral tras obtener un nivel de correlación de Spearman de 0,739. Respecto a las dimensiones se infiere que el perfil del puesto tiene una correlación positiva moderada entre la variable desempeño con un nivel de correlación de 0,701 y una correlación alta con la dimensión de competencias con un nivel de correlación de 0.680. Asimismo, respecto a la dimensión de pruebas psicométricas se concluye que hay una correlación moderada ya que obtiene un nivel de correlación de 0,664.

Finalmente, existe relación entre las variables selección de personal y el desempeño. Además, se obtiene como resultado que cuenta con una correlación moderada, lo que significa que a mejor selección por competencias habrá mejor desempeño laboral. Este trabajo cuenta con dimensiones que permiten contrastar los resultados para establecer estrategias y resaltar conclusiones importantes, además de comparar la investigación ya que se utiliza el coeficiente de correlación para medidas no paramétricas. Ante ello también se puede utilizar los instrumentos en mención para utilizarlos como referencia al momento de realizar la investigación.

Ly y Vera (2018) en su tesis sobre: "Proceso de selección y desempeño laboral del personal de la empresa sede Chimbote S.A. 2018", para obtener el título profesional de licenciada en administración en la Universidad Cesar vallejo. El objetivo principal determinar la relación entre proceso de selección y desempeño laboral del personal de la empresa sede Chimbote S.A. 2018. La investigación es de enfoque cuantitativo de tipo descriptivo correlacional con un diseño no experimental de alcance transversal. La población estuvo conformada por 164 colaboradores y el instrumento utilizado para la recolección de datos fue el cuestionario, este contó con 29 preguntas de tipo Likert. Llegó a las siguientes conclusiones:

Existe relación entre el proceso de selección y desempeño laboral en la empresa sede Chimbote S.A 2018 ya que el valor de la significancia fue menor al 0.05.

Se enfatiza que, al contar con un proceso de selección eficiente, se obtiene un desempeño laboral bueno por parte del personal, obteniendo como resultado que el 44% de los colaboradores consideran que el proceso de selección se realiza de manera eficiente, mientras que un 39% consideran que se da un proceso deficiente, repercutiendo en que el 31% está de acuerdo con el reclutamiento realizado en la empresa. Identificando así que, un 49% de los colaboradores cuentan con un desempeño laboral bueno mientras que el 38% de colaboradores tienen un desempeño laboral malo, demostrando que un 34% son eficaces al momento de realizar sus labores.

El aporte radica en que una buena selección eficiente permite tener un buen desempeño laboral, esto está comprobado en los resultados de la investigación realizada a los trabajadores en donde a través de la percepción de ellos se pudo conocer cómo estaba la situación de la empresa. Esto permite tomarlo como referencia o tomar en cuenta las herramientas necesarias para poder aplicarlas en la investigación. Es importante porque concluye en que es necesario y de suma importancia el primer filtro, la selección de personal, para que esto repercuta en el desempeño de los colaboradores.

2.2 Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado.

2.2.1 Bases teóricas de la selección por competencias

2.2.1.1 Definiciones de la selección por competencias

La selección de personal es un proceso importante para cualquier empresa, es cierto que no existe ley para poder realizarla. Sin embargo, debe cumplir con ciertos requisitos que permitan un proceso eficiente, como escoger a un personal ideal para la empresa no solo depende del reclutador sino también de las herramientas que este pueda tener para poder identificar lo que necesita el puesto.

Se escucha mucho en las empresas la frase común de “seleccionar a la mejor persona para cada puesto”, esto indica que no solo deben seleccionar a la persona que estén disponible, sino, a la mejor persona en la cual sus competencias se adapten en relación con el puesto que va ocupar. Por ende, las empresas deben buscar las mejores herramientas para que este proceso sea eficiente y la selección por competencias encaja perfectamente en ello ya que permite identificar comportamientos que no son fáciles de evaluar pero que sin embargo tienen mayor relevancia e influencia al momento de realizar una labor.

Alles (2006) menciona que la selección por competencia es en pocas palabras la elección de una persona talentosa, quiere decir, la persona que tenga la mezcla de conocimientos y competencias necesarias para el puesto de las cuales estas competencias conllevarán a un desempeño exitoso o superior.

En la selección no se deja de lado los conocimientos por el contrario son importantes para poder realizar una tarea. Sin embargo, estos no son el motivo por el cual alguien se desempeña exitosamente una persona en una empresa. Es ahí donde se menciona a las competencias las cuales acompañan a los conocimientos para marcar la diferencia y desempeñar un

performance superior.

Por su parte Chiavenato (2011) afirma que: “La selección de personal busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles en la empresa con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño de la organización” (p.144).

La selección de personal para Wayne (2010) es: “El proceso a elegir a partir de un grupo de solicitantes al individuo que mejor se adapte a un proceso particular y a la organización” (p.158).

Estos autores, en sus teorías concuerdan diciendo que las personas seleccionadas deben ser los más adecuados para el puesto requerido, por ello, la selección de personal es importante para poder crear un equipo competitivo aportando valor a la empresa, puesto que el éxito de una organización depende de gran medida del acierto que se tiene en la elección de las personas adecuadas ya que es responsabilidad de ellas realizar un correcto desarrollo de las tareas y deberes que el puesto exige.

2.2.1.2 Importancia de la selección por competencias

Alles (2006) menciona que la selección de personal es un paso de suma importancia para la empresa no solo se recluta talentos, sino que permite captar personas que se comprometan con la visión organizacional de la empresa. Para poder seleccionar al mejor personal se debe tener en cuenta que esa persona debe estar en una significativa relación con el puesto que va ocupar, en este caso al momento de seleccionar no solo es importante los conocimientos sino también las competencias. Del mismo modo, Wayne (2010) indica que el proceso de selección de personal es de suma importancia ya que una empresa que cuenta con empleados calificados brinda mayores beneficios organizacionales.

En suma, tener una buena selección de personal le permite a la empresa cumplir de manera más rápida los objetivos planteados. Una mala

contratación de personal perjudica a la empresa no solo como organización sino también como marca, ya que hoy en día el trabajo en equipo es vital y es importante que las personas que incorporan la organización puedan desempeñarse de la mejor manera cumpliendo e identificándose también con los valores de la empresa. Por ello, realizar una mala selección no solo trae la inversión de tiempo, sino también de dinero ya que reemplazar a un trabajador que no ha sido adecuado para el puesto es un equivalente a 2.5 veces el salario de un individuo en la organización.

Es decir, las empresas que no evolucionan junto a estas nuevas tendencias se quedan obsoletas no solo en tecnología sino también en procesos, por ello, la contratación de las personas adecuadas para los puestos es de gran importancia ya que un empleado calificado y correcto viene a ser un activo importante para la empresa lo cual trae grandes resultados y se ve reflejado en un buen desempeño laboral.

2.2.1.3 Características de la selección por competencias

Alles (2006) sintetiza la selección por competencias en cuatro etapas importantes que permiten tener un proceso eficiente. Cabe resaltar que todos los procesos son importantes y por ende deben tener la misma rigurosidad al momento de efectuarse ya que si se falla en una repercute negativamente en las demás, del mismo modo es claro precisar que se debe contar con personal calificado para que pueda evaluar asertivamente las competencias en cada proceso.

La selección por competencias comprende cuatro etapas estas permiten poder llevar un control en cada etapa y poder analizar en que se está fallando dando la posibilidad de poder corregir y mejorar. Las etapas se mencionan en las líneas siguientes:

- Atracción comprende dos fuentes en la cual se encuentra el reclutamiento interno y externo.
- Preselección se caracteriza por utilizar la entrevista y los test de

evaluación.

- Selección comprende la evaluación de las competencias
- Decisión es la elección del candidato y el desarrollo de la inducción

Esta selección está enfocada en las siguientes características:

- Es un proceso de poco costo e inversión
- Permite evaluar comportamientos y conductas.
- Prevé comportamientos futuros.
- Permite encontrar resultados mejores a los procesos tradicionales.

Todas estas características conceptuales se llevarán a cabo en estas etapas y están basadas en experiencias y la toma de decisiones que una empresa debe tomar para mejorar sus procesos de selección.

2.2.1.4 Teorías relacionadas a la selección por competencias

El talento tiene gran importancia en las organizaciones ya que depende de ellas la realización de los proyectos y el cumplimiento de objetivos. El área de recursos humanos como parte fundamental de la organización tiene como papel reconocer aquellas personas que cumplen con las características ideales para un puesto de trabajo, esto tiene un fin sencillo de explicar a mayor motivación y talento del empleado este tendrá un trabajo más efectivo.

Alles (2006) resume que una persona es talentosa cuando tiene un desempeño superior al estándar y este se obtiene al tener la mezcla de conocimientos y competencias.

Por su parte, Jericó (2008) menciona que: “Los comportamientos más allá de los conocimientos son los que definen el talento de un trabajador” (p.25). Además, enfatiza que el talento se desarrolla mejor cuando se encuentra en interacción, por ello, las empresas deben enfocarse en facilitar la interacción para que esto actúe como un efecto multiplicador, esta interacción con otras personas permite desarrollar las competencias y

potenciar las habilidades ya adquiridas enriqueciendo así el concepto de talento en la persona.

En pocas palabras una persona es talentosa porque tiene competencias que le permiten tener un desempeño superior al estándar, son las personas que destacan en realizar bien actividades específicas en este caso las relacionadas al trabajo, por ende, las empresas necesitan personas talentosas, al desagregar esta definición se concluye que una persona es talentosa cuando junta sus conocimientos adquiridos con sus competencias. Un factor clave dentro de este proceso es la motivación ya que no sirve de nada tener las mejores competencias y no encontrar motivación en lo que se hace.

Definición de competencias

Las competencias es un término muy usado últimamente por las empresas, sin embargo, al no ser fácil de evaluar suele costarles a las empresas identificarla, por ello, se debe dar importancia a conocer las competencias de un trabajador ya que permite identificar qué es lo que sabe hacer y cómo podría realizar futuras funciones.

Alles (2006) menciona que las competencias son características de la personalidad que son difíciles de observar e identificar pero que al desarrollarlas generan un desempeño superior. Enfatiza también que los comportamientos son las parte que se puede observar de las competencias es así que al evaluarlas estas referencias el grado de competencia que tiene cada persona.

Por su parte, Tobón (2005) concuerda con Alles (2006) al mencionar que las competencias son: “Aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en una actividad o función” (p. 42). Es decir, se concibe el concepto de competencias como el conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas aplicados a una función productiva que produce calidad y eficiencia esto siempre que esté acorde al puesto.

En consecuencia, se puede definir a las competencias como características de la personalidad que devienen de comportamientos observables y producen calidad y eficiencia en una actividad o función.

Definición de comportamiento

Para obtener un desempeño superior en el trabajo es necesario que el performance se base en sus comportamientos. Los comportamientos son la parte visible de la competencia, la que informa sobre cómo es una persona en realidad, este viene a ser la conducta, manera de comportarse o conjunto de reacciones particulares de un individuo frente a una situación dada.

Alles (2006) enfatiza que: “Un comportamiento es aquello que una persona hace (acción física) o dice (discurso)” (p. 37). Por ello, se puede decir que los comportamientos se pueden observar y es la forma del como una persona reacciona de acuerdo a lo que ha aprendido o experimentado.

En suma, el comportamiento viene a ser el cómo se pone en práctica lo que se aprende y lo que se recibe, tanto en la formación como en la experiencia tiene que ver en como habla o se relaciona una persona, por ello, es muy importante la manera en la cual uno se comporta ya que define el desempeño dentro de la organización. Por ende, las empresas al momento de contratar deben enfocarse y tomar en cuenta al comportamiento ya que es fundamental para el factor del éxito del desempeño

Alles (2006) clasifica las competencias en dos tipos: Las competencias cardinales, que son aquellas que deben tener todos los integrantes de están dentro de una organización. Estas también llamadas competencias técnicas o competencias duras, que son los conocimientos y aptitudes de cada persona van adquiriendo a lo largo de su formación, experiencia y actividades que realiza. Estas competencias son necesarias para cumplir las funciones que demanda el puesto ya que al ser aprendidas son más fáciles de medirlas y evaluarlas y las competencias específicas, que están relacionadas directamente con el puesto y también son llamadas competencias blandas o

sociales.

Al respecto, Mujica (2015) menciona que muchas empresas están poniendo énfasis en darles importancia a las denominadas habilidades blandas. Estas habilidades son aquellos atributos o características de una persona en la cual se incluyen una combinación de habilidades sociales entre ellas la comunicación y forma de ser que le permiten interactuar con otras de manera efectiva. Cuando se habla de habilidades blandas se refiere a las habilidades de comunicación, empatía, liderazgo, negociación ventas etc., estas son claves para poder relacionarse con los demás es por eso que las personas que saben comunicarse efectivamente alcanzan el éxito.

2.2.1.5 Dimensiones de la variable selección por competencias:

Alles (2006) divide el proceso de selección en 4 etapas:

A. Etapa de atracción

Se debe tener cuidado en cumplir todos los pasos necesarios para obtener una selección exitosa. Sin embargo, para poder cubrir un puesto este debe partir de una necesidad, es en esta etapa en donde se publica la oferta con el fin de atraer, acercar, llamar la atención para convocar postulaciones relacionadas con el perfil que se está buscando.

El objetivo de esta etapa es mostrar lo más interesante a través de la publicación de la oferta deseada, esta se puede dar en plataformas digitales como en ferias, bolsas de trabajos con el fin de atraer a posibles candidatos potenciales, es en este proceso en la cual se suele atraer a gran cantidad de postulantes.

Reclutamiento

Alles (2006) menciona que el reclutamiento es un proceso que permite convocar a una cantidad de personas para cubrir la necesidad de un puesto,

las empresas deben analizar siempre cuándo es momento de reclutar. Ante ello, se puede requerir un reclutamiento para cubrir las siguientes necesidades:

- Cuando se tiene un puesto vacante por alguna promoción
- Se necesita cubrir un puesto determinado (lactancia, incapacidad, etc.)
- Cuando existe un nuevo puesto en creación

Por su parte Chiavenato (2011) menciona que: “El reclutamiento es una requisición de personal o de empleo” (p. 133). Esto quiere decir, que es un proceso en la cual se intenta cubrir un puesto o una vacante.

Asimismo, la importancia del reclutamiento en el proceso de selección lo enfatiza Wayne (2010) que dice: “El reclutamiento permite atraer candidatos de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización” (p.128).

Se desprende que el reclutamiento es la convocatoria de atraer postulantes con los mínimos requisitos para el puesto. Para que exista una buena selección de personal esto debe partir de un buen reclutamiento, sin ello no habrá un adecuado proceso. Sin embargo, hoy en día no solo las empresas escogen a sus candidatos sino también el postulante analiza que es lo que la empresa le puede ofrecer, por ello, la información se maneja de bidireccional ya que la empresa necesita saber si el postulante cumple con el perfil deseado y a su vez el postulante si es la mejor empresa donde trabajar.

Tipos de reclutamiento

- Reclutamiento interno

Es la primera fuente que se encuentra dentro la organización en este caso se puede considerar los ascensos o traslados de empleados a otras

áreas. Grados (2013) denomina al reclutamiento interno como: “Aquellas fuentes que sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa proporcionan el personal requerido en el momento oportuno” (p. 210).

Esto se da para poder ocupar una vacante mediante el reacomodo de los trabajadores a través de las transferencias, ascensos, programas de desarrollo personal o planes de carrera.

Chiavenato (2011) relaciona el reclutamiento con:

- Resultados del trabajador interno
- Resultados de las evaluaciones de desempeño
- Resultados de los programas de capacitación
- Análisis del puesto actual con el buscado en mención

Por ello, al surgir una necesidad de cubrir un puesto la primera opción es “mirar hacia adentro” que quiere decir esto, que se debe considerar como primera fuente a explorar la organización, luego, si aun así buscando dentro no se encuentra lo que se necesita como segunda fuente ya se debe acudir al mercado, es así como se agotan todas las posibilidades de conseguir un buen candidato. Por otro lado, depende mucho del desempeño del colaborador interno para que este pueda ser transferido o ascendido en un puesto de mayor responsabilidad, para ello se debe evaluar y comparar los resultados que ya se han obtenido con los que se requiere contar en el nuevo puesto en mención.

Ventajas del reclutamiento interno.

Según Chiavenato (2011) las ventajas del reclutamiento interno son:

- Es menos costoso: al conocer el colaborador la cultura organizacional, ya no es necesario de incurrir en gastos de anuncios, admisión, integración, inducción etc.

- Proceso más rápido: se evita los tiempos muertos de publicación, citación o espera que se dan habitualmente en un proceso regular de selección.
- Existe un índice alto de seguridad y validez: la empresa al contar con la información del empleado, maneja temas relacionados como su desempeño, por ello, ya no sería necesario tener tiempo de prueba ni integración a la organización.
- Es una fuente de motivación para los empleados ya que se sienten considerados y valorados por las actividades que realizan, motivándolos a que mejoren su desempeño.
- Permite aprovechar las inversiones de recursos humanos en capacitaciones, ya que estimula la gestión del conocimiento entre trabajadores con la finalidad de poder capacitarlos en puestos de mayor responsabilidad.

Desventajas del reclutamiento interno

- Si estos reclutamientos no se dan a tiempo, puede frustrar las ambiciones de los nuevos empleados ya que se les exigirá un cierto potencial para poder ascender a un puesto de mayor responsabilidad del que ingresaron.
- En los empleadores que no son ascendidos puede generar rivalidad o conflicto de interés.
- Puede limitar las estrategias y políticas de los colaboradores si este proceso se realiza frecuentemente, haciendo que se pierda creatividad y actitud en la organización.

Para sintetizar, el reclutamiento interno si es bien ejecutado tiene ventajas que apalean las consecuencias negativas que este puede traer.

Resaltar que se debe dar en el momento preciso para que exista una retroalimentación positiva entre el colaborador y el nuevo puesto que se pueda ocupar.

- **Reclutamiento externo**

El reclutamiento externo son las fuentes en la cual la organización acude para atraer personas fuera del entorno de la empresa. Así lo menciona Grados (2013) que lo define como: “Aquellas fuentes a las que el reclutador puede recurrir, de acuerdo con las características requeridas en lo referente al aspecto profesional, educativo o técnico que son totalmente ajenas a la empresa” (p. 212).

Por su parte, Wayne (2010) se refiere al reclutamiento externo como el proceso de buscar más allá de la zona, tratar de salir de las fronteras empresariales o atreverse a salir de la zona de confort esto en cuanto a procesos puede resultar favorable para la empresa.

Chiavenato (2011) concuerda con Grados (2013) mencionando que el reclutamiento externo son los candidatos que vienen de afuera. Este reclutamiento está en directa relación con:

- Archivos de candidatos que se presentaron en reclutamientos anteriores
- Anuncios o carteles de la empresa
- Contacto con ferias, universidades, instituciones académicas
- Conferencias o ferias
- Anuncios en portales web
- Reclutamiento por internet
- Contacto con asociaciones profesionales
- Agencias de colocación de empleo

Ventajas del reclutamiento externo

Según Chiavenato (2011) las ventajas del reclutamiento interno son:

- Se adquiere nuevas experiencias, conocimientos y enfoques, además, permite estar en constante actualización de lo que ocurre en otras empresas.
- Se aprovecha las capacitaciones de los candidatos en otras empresas.

Desventajas del reclutamiento externo

- Tarda mucho más que un reclutamiento interno, ya que se debe poner énfasis en las fuentes de atracción y presentación de la vacante.
- Exige mayor inversión: anuncios en bolsas de trabajo, periódicos, equipo de reclutamiento y presentaciones.
- Existe un grado de incertidumbre ya que no se conoce al candidato externo y cuentan con trayectorias profesionales que en exactitud no se puede confirmar.
- Puede generar barreras internas, puesto que los colaboradores percibirán barreras para su crecimiento profesional generando frustración y deslealtad de parte de la empresa.

En consecuencia, tanto el reclutamiento interno como externo son importantes, muchas empresas también emplean el reclutamiento mixto, que les permite utilizar ambos procesos de acuerdo a las expectativas que busca la empresa. Es claro enfatizar que se debe tener rigurosidad en estos procesos para que se pueda obtener buenos resultados y se logre el objetivo deseado.

Por ende, para que el proceso de selección de personal sea exitoso primero la empresa debe agotar todos sus recursos, luego si no encontró el

perfil deseado debe buscar en el mercado. Recalcar siempre que se debe realizar un buen proceso de reclutamiento ya que depende de ello el éxito de la selección, de no hacerlo, esto podría ocasionar una selección más costosa ya que implica más uso de tiempo y dinero ocasionando que se repita el proceso.

B. Preselección

Alles (2006) menciona que esta etapa se caracteriza por escoger solo a los candidatos que cumplen con lo que necesita cubrir la empresa. Aquí se dan las primeras entrevistas y la entrega de exámenes, en esta etapa se puede recurrir a exámenes de conocimiento y entrevistas cortas con la finalidad de poder separar a las personas que no cumplen con el perfil requerido.

Estos autores, consideran que para este proceso deben realizar algunas evaluaciones hasta llegar a la decisión final.

Evaluaciones en la etapa de preselección

Las etapas en el proceso de preselección son:

- Test o exámenes por internet: son evaluaciones que se dan a través de internet, aquí se puede mostrar las pruebas de conocimiento y test psicológicos. El fin de esto es poder evaluar conocimientos y explorar las experiencias laborales previas que se posee, por ello, la empresa en estas evaluaciones puede considerar algunas preguntas específicas que le permitan tenerlo como base para la preselección.
- Cuestionarios de preentrevista: se da los cuestionarios vía correo electrónico, esto con el fin de conocer aspectos como disponibilidad, aspectos económicos y si es necesario se puede considerar aspectos de disponibilidad de traslados o viajes dependiendo siempre de lo que el puesto requiera.

- Entrevista preliminar: en esta etapa el objetivo básico es separar o excluir aquellos postulantes que no cuentan con los requisitos mínimos del puesto, es en esta entrevista en la cual el entrevistador puede realizar preguntas directas o cualidades específicas (habilidades duras) que requiera el puesto.

La entrevista preliminar permite descartar a los postulantes que no serían los correctos para la posición buscada. Sin embargo, si el reclutador cree que el postulante no es el adecuado para el puesto requerido, pero si para otro tipo de vacante puede destinar a los buenos candidatos a otras áreas de la empresa que si van de acorde al perfil solicitado por ese puesto.

En suma, esta etapa permite identificar que candidatos cumplen con el perfil requerido para cada puesto, en pocas palabras es el punto de partida del recorrido o primer filtro, si en la preselección no se escoge bien al candidato repercute negativamente en el momento de la selección, puesto que, al no cumplir con el perfil necesario se tendría que volver a repetir el proceso ocasionando gastos adicionales a la empresa.

C. Selección

Esta etapa es fundamental ya que permite detectar quienes de las personas cumplen el perfil y quienes tienen las competencias necesarias para el puesto. Alles (2006) menciona que en este proceso se deja de lado los conocimientos para enfocarse en el análisis de la persona, las competencias y rasgos de personalidad que le permitan tener un desempeño exitoso.

La entrevista

La entrevista es una herramienta que tiene relación en la decisión final del candidato con el puesto. Alles (2006) lo define como:

Un diálogo que se sostiene con un propósito definido y no por la mera satisfacción de conversar en la cual existe una correspondencia mutua

entre el entrevistador y el entrevistado estableciéndose una comunicación en un marco de tema a tratar. (p.234).

Esta herramienta es clave para la selección ya que permite reconocer posturas, gestos y otros modos de comunicación del candidato. Además de poder identificar si realmente cumple con las características preseleccionadas en la etapa anterior, por ello, se mencionarán herramientas esenciales para poder evaluar competencias, es claro recalcar que la aplicación de estas depende de gran manera del tiempo, dinero y forma en la cual la empresa quiera evaluar las competencias.

2.2.1.5 Herramientas para evaluar competencias

- Entrevista por competencias

La entrevista por competencia permite realizar preguntas abiertas que evalúen competencias específicas en el postulante, como la entrevista por competencias no es muy costosa ni tediosa esta se puede realizar en un tiempo poco extenso con un costo razonable. La entrevista por competencias al ser sencilla de realizarse puede ser aplicada por el reclutador o por algún cliente interno siempre y cuando se tenga una capacitación anterior para poder comunicar cuales son las competencias que se querrán identificar en el posible trabajador.

Antes de evaluar y reconocer las competencias es de suma importancia reconocer en el candidato los conocimientos y experiencia laboral, quiere decir, qué conoce y maneja adecuadamente lo que debe de hacer, luego de ello se analizaran las competencias ya que éstas son más difíciles de evaluar

Alles (2006) menciona los tres elementos a considerar en la entrevista por competencias:

- Perfil por competencias: definido de acuerdo al perfil del puesto.
- Preguntas por competencias: preguntas abiertas en relación con el perfil y competencias dominantes.
- Comportamientos observados: están relacionados con las respuestas que se obtienen del candidato y permiten determinar si la persona tiene un grado requerido con la competencia evaluada.

- **El assessment center**

Esta es una evaluación que se da de manera grupal lo cual permite obtener resultados de manera colectiva. Es decir, en esta entrevista se evalúan los comportamientos que se manifiestan en el grupo.

Siempre es un gran problema para las empresas poder identificar las competencias porque son más difíciles de poder observarlas. Se puede reconocer intuitivamente a través de la experiencia que pueda tener el entrevistador en identificar rápidamente estas habilidades, sin embargo, no se da comúnmente en las empresas por ese motivo se deben utilizar esta herramienta como apoyo.

Alles (2006) define al Assessment Center de la siguiente manera: "Son pruebas situacionales donde se enfrenta a los candidatos con la resolución práctica de situaciones conflictivas reales del entorno al puesto de trabajo" (p. 308).

En conclusión, se debe tomar como herramienta el Assessment Center para poder evaluar los comportamientos de los candidatos y relacionarlos con las competencias del puesto, esto permite analizar como ellos reaccionarían ante una situación real que ocurre en el puesto de trabajo.

- **Entrevista por incidentes críticos**

Es una herramienta para poder evaluar competencias, al ser más costosa para realizarla es reemplazada por la entrevista por competencias

que es una versión simplificada de esta herramienta. Ambas cumplen con la misma función. Sin embargo, la entrevista por incidentes críticos cuenta con mayor profundidad y precisión en la evaluación por competencias. Esta entrevista se da de manera estructurada y se pueden presentar diferentes tipos de preguntas, es aquí donde el entrevistador debe conducir a que se puedan narrar historias cortas que hayan tenido situaciones críticas.

En este tipo de entrevistas el entrevistador pide al candidato que explique cómo ha reaccionado o confrontado situaciones críticas o de éxito, esto le permite al entrevistador valorar pensamientos y actitudes que la persona pudo tener en una situación dada. Es claro resaltar que las preguntas realizadas siempre deben estar centradas en alguna vivencia concreta que el candidato pueda explicar y va depender del perfil del puesto que competencias se requieren evaluar.

En suma, se debe considerar esta herramienta para poder evaluar competencias, sobre todo en los puestos gerenciales, ya que es más riguroso y demandan más tiempo, dinero e inversión. Asimismo, es de gran importancia el uso de estas herramientas en el momento de la selección, puesto que, permite identificar información y reconocer habilidades que el currículum o la entrevista no permite reconocer.

Chiavenato a diferencia de Alles divide el concepto de selección en dos términos la selección por comparación y la selección por decisión.

Selección como un proceso de comparación

Chiavenato dice que la selección es un proceso de comparación entre dos variables: los requisitos que se requieren para el puesto y las características o perfil del postulante (lo que ofrece). Para ello, la primera variable se llamará x y la segunda se llamará y en la cual el resume que:

Si $x > y$ quiere decir que el postulante no cumple con las condiciones necesarias para ocupar determinado puesto, por ende, se le rechaza.

Si $x = y$ se infiere que el candidato cumple con las condiciones exigidas para el puesto, por ende, se le acepta.

Por otro lado, si $y > x$, se infiere que el candidato tiene características sobrevaloradas al puesto exigido.

Selección como un proceso de decisión

Se da cuando existen candidatos que, aunque no cumplan con el perfil del puesto, poseen buenas competencias que los llevarían a tener un buen desempeño en otro puesto, por ello, el reclutador no solo debe limitarse al proceso de comparación, sino, debe aplicar técnicas y herramientas para contar con servicio especializado el cual le permita recomendar a los postulantes que considere más aptos otro puesto que también este en vacancia.

Por ello, estos tipos de procesos permiten comparar las variables exigidas por el cargo y las requeridas por el postulante es así que se conoce si la persona se asemeja al puesto requerido. Sin embargo, si hay un candidato que no cuenta con las competencias que exige el puesto pero que, si tiene potencial para poder ocupar otro puesto en la empresa, entonces, el reclutador en base a su experiencia debería considerarlo y no descartarlo siendo recomendado ya sea por el reclutador o por el cliente interno para una nueva postulación.

Se concluye que el proceso de selección no es fácil, es complejo, pero brinda resultados significativos, si se realiza adecuadamente, no se debe tomar a la ligera ya que depende de ello la elección de las personas que ayudaran a los objetivos de la empresa. Por ello, se debe aprovechar cada recurso y fuente de información sobre las características del postulante y lo que se necesita para el puesto, si esta elección es adecuada permite potenciar tanto conocimientos como competencias generando un desempeño óptimo para cumplir los objetivos con eficiencia.

D. Decisión

En esta etapa se selecciona o se rechaza al candidato, se recomienda que en esta decisión se involucre tanto los encargados de recursos humanos como los jefes directos de dicho puesto, esto con el fin de tener mejor retroalimentación en los resultados obtenidos posteriores a la etapa en mención.

Wayne (2010) afirma que es el paso más importante para el reclutador en donde tomará la decisión de incluir dentro de la empresa al candidato más adecuado para el puesto. Las empresas suelen invertir no solo en el proceso de selección sino también en las capacitaciones que se brinda, si se invierte tanto dinero en estos procesos es trascendental que la decisión tomada sea la correcta y la persona escogida se acomode a los requisitos solicitados y a la cultura organizacional de la empresa.

Luego de pasar las distintas postulaciones y se halla tomado la decisión del candidato para la posición del cargo, se inicia los pasos finales: negociación salarial, oferta de empleo, tramites finales de la admisión. No obstante, este es el último paso para generar la inducción y presentar al candidato los valores organizacionales de la empresa.

Se puede concluir que esta etapa es la más importante después de realizar el proceso de selección, ya que depende mucho de la decisión que se tome para saber qué tipo de candidato se está incorporando a la empresa, es aquí donde se debe seleccionar al mejor talento que pueda cumplir con los requerimientos del puesto que la organización exige.

2.2.2 Bases teóricas de la variable desempeño laboral

2.2.2.1 Definiciones del desempeño laboral

Chiavenato (2000) define al desempeño laboral como el comportamiento que tiene cada trabajador para poder cumplir con sus

objetivos.

Asimismo, Robbins y Coulter (2014) dice que el desempeño laboral es la capacidad de coordinar y organizar actividades que al integrarse modelan los comportamientos del trabajador.

Por su parte, Alles (2005) menciona que el desempeño laboral es cuando una persona se desempeña bien o mal en relación con su puesto de trabajo, es un proceso que permite determinar cuan exitosa ha sido una organización y que esto depende de los logros de los colaboradores en sus actividades y objetivos laborales a diario.

Crespo (2009) menciona que el desempeño laboral se da a través de las conductas y estas son evidenciadas en el comportamiento de las actividades o funciones que las personas realizan en su trabajo y que pueden ser observadas, descritas y verificadas.

Del mismo modo, el desempeño laboral según Franklin (2011) es aquel que presentan los individuos en el desarrollo de sus actividades laborales, es decir, aquello que hacen y que es visualizada por los demás como un aporte a la consecución de los objetivos organizacionales.

En suma, el desempeño laboral son los comportamientos conductuales que se pueden observar que tienen relevancia en el éxito de una persona y organización, se refiere a aquello que hacen de una manera superior y refleja una gran fortaleza para desempeñarse en cualquier puesto, es así que el desempeño laboral, se relaciona con el esfuerzo que da una persona para cumplir sus objetivos.

2.2.2.2 Características del desempeño laboral

Chiavenato (2011) menciona que el desempeño es el comportamiento que la persona muestra al momento de ocupar un puesto en el trabajo.

Algunas características que complementan la variable:

- Una característica del desempeño laboral es que se da de manera situacional.
- Varía de una persona a otra y depende de las condiciones y factores que estén influyendo en el colaborador en ese momento.
- Es un proceso de costo y beneficio, ya que el valor de las recompensas y la percepción que se tiene de ellas puede influir en el esfuerzo que cada persona está dispuesta a dar.
- El esfuerzo individual está relacionado con las capacidades y habilidades que cada persona tiene.
- Es evaluable

De igual forma Kurt (2014) menciona que el desempeño laboral depende de la relación que existe entre el nivel de competencias técnicas, la actitud frente al trabajo y la disponibilidad de recursos asociados a la labor.

En conclusión, el desempeño laboral es situacional y está relacionado con capacidades y habilidades del colaborador. Este concepto cuenta con características que al ponerlas en práctica permiten un logro eficiente en los objetivos organizacionales.

2.2.2.3 Importancia del desempeño laboral

Alles (2005) manifiesta que el desempeño laboral es importante ya que permite determinar el desarrollo profesional y personal de los colaboradores y mejorando los resultados de la organización permitiendo que se puedan usar de una mejor manera el capital humano.

Asimismo, Chiavenato (2000) enfatiza que el desempeño laboral es importante porque es la fortaleza más significativa que cuenta una organización.

El desempeño en las empresas es importante, ya que al contar con un buen desempeño en los colaboradores esto se verá reflejado en los resultados como organización. El desempeño laboral al ser evaluado permite realizar estrategias para mejorar la eficacia haciendo que los colaboradores y jefes se identifiquen aún más con la visión de la empresa.

En pocas palabras, se debe evaluar el desempeño laboral para poder identificar las fortalezas que cada uno tiene y conocer que es lo que se debe corregir ante ello, permite a su vez reconocer que áreas se podrían convertir en problemas proporcionando métodos de mejora y prevención rápidamente.

2.2.2.4. Métodos para la evaluación del desempeño laboral

En este caso Alles (2005) menciona la clasificación de métodos de acuerdo a lo que se quiere medir, concluyendo que se pueden medir 2 cosas las características y comportamientos.

A. Métodos basados en características

Estos métodos son frecuentemente usados. Sin embargo, no son los más objetivos ya que está diseñado para medir el nivel al que llega el empleado con ciertas características de las cuales la compañía las considera importantes en el presente y en el futuro, entre ellas se pueden hallar: la iniciativa, creatividad, cooperación o confiabilidad.

Entre ellos se tiene algunos métodos:

- Escalas gráficas. Las características tienen escala y son evaluadas de acuerdo al grado que posean cada característica.
- Método de escalas mixtas. El evaluador tiene tres descripciones para separar las características, por ejemplo, el superior, promedio o inferior
- Método de formas narrativas. El evaluador redacta un ensayo de acuerdo al desempeño observado.
- Método de distribución forzada. El evaluador escoge declaraciones de

los pares que sean favorables o desfavorables para concluir con sus resultados.

En síntesis, es importante que este listado de características este de acorde con el puesto, ya que de no serlo puede generar una opinión subjetiva y estar alejada de la realidad.

B. Métodos basados en comportamientos

Este método es el ideal para poder evaluar competencias ya que permite brindar información orientada al desarrollo de las personas, a su vez, describe de manera minuciosa que acciones se deberían o no deberían exhibirse en el puesto lo que permite generar una retroalimentación en el desarrollo de los empleados.

Aquí se aplica el método de incidente crítico, que permite situar al trabajador en una situación de éxito o fracaso en alguna parte del trabajo. Se debe resaltar que es necesario e importante considerar tanto aspectos favorables como desfavorables para obtener una evaluación correcta sobre el desempeño del empleado.

2.2.2.5. Evaluación de 360°

La evaluación de 360° es una herramienta que permite la retroalimentación al colaborador sobre su desempeño y comportamiento, con la finalidad de contar con diferentes puntos de vista y perspectiva desde jefes, compañeros, subordinados, clientes internos permitiéndoles mejorar su desempeño laboral, esta herramienta es poderosa y necesaria para el progreso de la empresa y del ser humano en general.

Alles (2005) menciona que:

La evaluación de 360° consiste en que un grupo de personas valore a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos y que

estos factores son comportamientos observables de la persona en el desarrollo de la práctica profesional (p.146).

Pasos para evaluar la evaluación de 360°

- Definir las competencias que el puesto corresponda, la empresa debe evaluar de acuerdo a la gestión o sistema que tiene, por ejemplo, si cuenta con un sistema de gestión por competencias este debe evaluar entonces el desempeño a base de competencias.
- Diseñar la herramienta, ya sea cuestionarios o formularios para la evaluación.
- Selección de personas que intervienen como evaluadores, esto dependen del tipo de evaluación que se realice ya que pueden ser: colaboradores, pares o clientes.
- Comienzo del proceso de evaluación.
- Procesamiento de datos siempre preservando la confidencialidad y realizando evaluaciones anónimas.
- Comunicación de los resultados obtenidos.
- Informe consolidado del desarrollo y el grado de las competencias del evaluado.

En definitiva, a pesar de dar excelentes resultados a los jefes, es importante no descuidar ni perder de vista a los subordinados o compañeros de trabajo. Por ello, la evaluación de 360° no solo ayuda a mejorar el desempeño de los jefes sino también de los subordinados y compañeros. Esta evaluación se caracteriza por medir el desempeño, evaluar las competencias, diseñar programas de aprendizaje y así mismo seguir creando planes de carrera y sucesión.

2.2.2.6 Evaluación de 180°

Esta evaluación permite analizar e identificar una información que es útil ya que se presenta diariamente en el entorno laboral, asimismo, permite conocer los criterios y juicios del ambiente de trabajo para luego tomar

decisiones y solucionar problemas.

La evaluación de 180° se relaciona con el vínculo de jefe, empleado o supervisor, supervisado en pocas palabras se refiere a la relación que tiene una persona con su jefe directo. Es claro resaltar que las personas que evalúen deben tener la oportunidad de poder ver en acción al evaluado para que así puedan evaluar sus competencias. Entre ellas Alles (2005) menciona los posibles evaluadores, supervisores, miembros de equipo, empleados, clientes, socios o managers.

En suma, este tipo de evaluación es importante permite conocer información desde otras perspectivas y conocer e identificar lo que se hace, pero sobre todo el cómo lo hace acorde a las expectativas y características del puesto. Asimismo, permite una retroalimentación de parte de la jefatura que tiene personal a cargo como compañeros o pares.

2.2.2.7 Teorías relacionadas al desempeño laboral

Allies (2005) menciona que el desempeño laboral tiene relación con el rendimiento o esfuerzo que hace una persona con alguna actividad, es vital, medirlo y evaluarlo ya que depende de ello el resultado final e impacto organizacional que tendrá la empresa. Por ello, es importante poder evaluar cómo se está realizando las actividades de los colaboradores con el fin de poder identificar errores y corregirlos.

Muchas veces las empresas confunden el termino de evaluar el desempeño con aumentar salario o despedir algún personal. Si bien es cierto está relacionado, tiene un mayor impacto e implicancia entre la relación jefe-empleado y la relación empresa-empleados. En consecuencia, el desempeño laboral es de gran importancia para la empresa ya que le permite poder plantear estrategias que le ayuden llegar a la eficacia planteada en los objetivos organizacionales.

2.2.2.8 Dimensiones de la variable desempeño laboral

A. Evaluación de desempeño

Alles (2005) menciona características sobre la evaluación de desempeño enfatizando que: “Esta evaluación se debe realizar siempre con relación al perfil del puesto, solo se podrá decir que una persona se desempeña bien o mal en relación con algo en este caso el puesto que ocupa” (p.27).

En suma, la evaluación de desempeño permite comparar el perfil del puesto con la persona evaluada, a partir de ello se podrá evaluar el potencial y el desempeño para establecer cuáles son las estrategias que permitirán una correcta adecuación en el puesto.

Por otro lado, Wayne concuerda con Alles, al mencionar algunas características referidas a la evaluación de desempeño diciendo que la evaluación de desempeño ayuda a determinar con mayor precisión y rigurosidad el desempeño individual de cada trabajador, estos resultados permiten tomar como base las decisiones y asignaciones de recompensa recalcando que si la evaluación de desempeño evalúa imprecisamente los criterios este traerá consigo la sobre recompensación a los empleados con el puesto generando en los otros colaboradores desmotivación o cierta injusticia.

En pocas palabras, la evaluación de desempeño es una herramienta para evaluar el grado de cumplimiento que alcanzan las personas que trabajan en una organización, permitiendo medir las conductas, rendimientos y la obtención de resultados de una manera objetiva, integral y sistemática.

Pasos para evaluar el desempeño

- Definir el puesto en mención: tanto el supervisor como empleado deben estar de acuerdo con las responsabilidades y criterios del

desempeño del puesto.

- Evaluar el desempeño siempre en función y relación con el puesto. determinar escala y medición para la evaluación.
- Retroalimentación: realizar un feedback comentando el desempeño y progresos del subordinado.

En resumen, existen métodos distintos para poder evaluar el desempeño, sin embargo, este será elegido de acuerdo a lo que la empresa desea evaluar y medir, asimismo, se debe tener en claro los pasos y procesos para contar una evaluación eficiente.

Es así como Alles (2005) menciona algunos errores comunes que se dan al momento de realizar la evaluación de desempeño entre ellas:

- Errores del evaluador
- Mala retroalimentación
- Comunicación negativa o inadecuada
- Escases de normas
- Criterios poco realistas o subjetivos
- Falta de acuerdo entre el evaluador y trabajador

Ventajas de realizar una evaluación de desempeño

- Permite a los colaboradores poder mejorar su desempeño y la relación con su superior.
- Permite que el supervisor identifique las fortalezas y debilidades del desempeño del trabajador
- Permite determinar recomendaciones para ayudar a mejorar el desempeño del trabajador.
- Permite una base para poder incrementar los salarios y promociones internas.

De ello resulta necesario decir que la evaluación de desempeño tiene muchos beneficios sobre todo al mismo empleado ya que le permite

reconocer sus debilidades para poder potenciarlas y establecer nuevas oportunidades laborales dentro de la empresa lo que ayuda a incentivar su formación.

Alles (2005) enfatiza que la evaluación de desempeño se debe hacer de acuerdo a la definición del puesto, por ende, si existe empresas que tienen un esquema por competencias estas deberán evaluar en base a ellas, estas competencias son fijadas de manera global en la organización para después identificarlas por cada área y a nivel de posición.

Es en este proceso en la cual la evaluación por desempeño toma en cuenta las competencias que tienen relación con la posición, es aquí donde inicia el proceso de comparación entre los comportamientos de la persona evaluada dentro del periodo de evaluación.

Algunas competencias por evaluar:

- Comunicación
- Iniciativa
- Resolución de problemas
- Enfoque a resultados

En suma, para poder evaluar el desempeño por competencias se debe observar las conductas de las personas frente a una realidad, lo más importante es este proceso es saber cómo una persona se comporta, resuelve y soluciona un problema ante un hecho o una situación.

B. Ambiente laboral

Hablar del ambiente laboral se refiere a los factores o el medio interno de trabajo donde los empleados observan ciertas características propias de la empresa. Los factores internos de la empresa serán percibidos por los colaboradores teniendo implicancia en su comportamiento y viéndose reflejado en el bienestar de la empresa.

Chiavenato (2000) por su parte menciona que: “El ambiente laboral representa el ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está estrechamente relacionado con el grado de motivación que pueda tener cada trabajador” (p.120).

En suma, el ambiente es fundamental para poder evaluar el desempeño ya que estos factores tienen implicancia e influye en el comportamiento y del trabajador.

C. Retroalimentación

Es una forma de comunicación en la cual se brinda una información para poder generar un cambio, en este caso mejorar conductas o comportamientos frente a alguna actividad laboral. Asimismo, es un instrumento que se debe utilizar en las empresas para alimentar la tarea realizada de cada colaborador sin ser considerado como crítica o juicio personal de la persona que lo realiza.

Chiavenato (2000) menciona que es importante que exista información del entorno o retroalimentación, quiere decir, que el trabajador debe saber cómo está yendo su desempeño para que así pueda establecer una relación entre su esfuerzo brindando y el resultado alcanzado, la retroalimentación ayuda a no solo identificar las acciones ya ocurridas sino generar una proyección a futuro. La retroalimentación es práctica y oportuna para evaluar el programa de evaluaciones de desempeño, este proceso es importante puesto que informa al empleado como está realizando su trabajo, que cosas está haciendo efectivas y que debe corregir.

Para poder realizar una retroalimentación adecuada se debe preparar una junta y pedir a los colaboradores que se preparen para ella, además se debe establecer las metas y expectativas a tratar. Esto se debe llevar a cabo de manera presencial y debe brindar una información específica.

2.3. Definición conceptual de la terminología empleada

Ambiente laboral

Son los factores o el medio interno de trabajo donde los empleados observan ciertas características propias de la empresa.

Atracción

Este proceso tiene la finalidad de atraer, llamar la atención y convocar personas en mayores cantidades, esta etapa utiliza fuentes de reclutamiento que permite encontrar a los futuros postulantes.

Competencia

Son rasgos de la personalidad que devienen de los comportamientos, estas competencias son difíciles de observar, sin embargo, son las encargadas de predecir un desempeño exitoso en un futuro.

Decisión

Etapa donde se selecciona o se rechaza al candidato, en una etapa importante también ya que se puede contar con un buen proceso en las anteriores etapas, sin embargo, si se toma una decisión por percepción y no por evaluación puede perjudicar todo el proceso ya realizado.

Desempeño laboral

Es el rendimiento que tienen las personas frente a alguna actividad, la acción que presentan al momento de desarrollar sus tareas y que es percibido por los demás como un aporte a la organización para llegar a los objetivos.

Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño permite comparar el perfil del puesto con la persona evaluada, a partir de ello se podrá evaluar, el potencial y el desempeño para establecer cuáles son las estrategias que permitirán una correcta adecuación en el puesto.

Preselección

Esta etapa permite identificar que candidatos cumplen con el perfil requerido para cada puesto, en pocas palabras es el punto de partida del recorrido o primer filtro.

Selección

Etapa en la que se deja de lado los conocimientos para enfocarse en el análisis de la persona, las competencias y rasgos de personalidad le permitan tener un desempeño exitoso

Selección por competencias

Es en pocas palabras la elección de una persona talentosa, quiere decir que tenga la mezcla de conocimientos y competencias necesarias para el puesto, estas competencias conllevaran a un desempeño exitoso o superior.

Talento

Es el conjunto de conocimientos, y competencias necesarias de una persona para tener éxito en un puesto de trabajo. En pocas palabras resume que una persona es talentosa cuando tiene un desempeño superior al estándar.

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo y diseño de investigación

Tipo de investigación

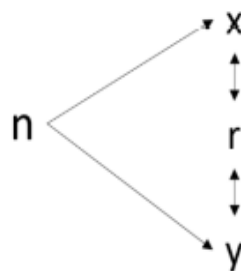
Esta investigación es de tipo aplicada ya que tiene como objetivo resolver un problema y dar soluciones que ayuden e impacten a la sociedad.

Vargas (2009) menciona que la investigación aplicada permite resolver problemas cotidianos y poder controlar situaciones prácticas.

La presente investigación presenta un nivel correlacional con la finalidad de poder describir las características de un fenómeno para poder encontrar la relación que existe entre las dos variables.

Hernández, Fernández y Baptista (2014) menciona que: “Las investigaciones correlacionales tienen la finalidad de conocer el dialogo o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables de una muestra o contexto particular” (p.93).

Las investigaciones correlacionales se representan a través del modelo mostrado a continuación:



Donde:

n: Colaboradores de la empresa Touch Perú, San Isidro

x: Selección por competencias

y: Desempeño laboral

r: Relación entre variables

Por otro lado, se tiene un enfoque cuantitativo porque contrastan teorías ya construidas y se realizan hipótesis correspondiente a la investigación. Se utiliza este enfoque porque se recolecta y analiza datos para responder las preguntas de investigación y poder probar hipótesis, utilizando las matemáticas y los procesos estadísticos permitiendo establecer conclusiones significativas.

Hernández et al. (2014) mencionan que es un enfoque cuantitativo porque lleva un proceso secuencial en el cual es probatorio e intenta generalizar los hechos desde lo general a lo particular.

Diseño de investigación

El diseño de la investigación es no experimental, porque se realiza la observación de situaciones que ya existen sin manipular las variables

Hernández et al. (2014) menciona que las investigaciones con diseño no experimentales se dan cuando no se manipulan voluntariamente las variables. Es decir, cuando no se tiene la intención de variar el efecto de las variables en otras, lo que se hace básicamente es observar para luego analizar los resultados obtenidos de este.

En este tipo las variables independientes solo ocurren y no es posible cambiarlas o manipularlas, ya que no se tiene un control directo sobre estas variables, por ende, no se puede influir en ellas, porque es algo que ya sucedió y de la misma forma pasa con sus efectos. Por ello, dado que el objetivo del estudio es determinar qué relación existe entre la selección por competencias y el desempeño laboral de la empresa Touch Perú, se recurre a realizar una investigación no experimental.

Finalmente, la investigación se desarrolla mediante un corte transversal, puesto que se recopila datos en un solo momento. Así lo enfatizan Hernández et al. (2014) en la cual menciona que las investigaciones de tipo transversal son aquellas que permiten la recolección de datos en un tiempo único, así como la descripción y análisis las incidencias en un momento específico.

3.2 Población y muestra.

Población.

Hernández et al. (2010) definen la población como el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones.

Se puede decir que la población es el conjunto total de objetos e individuos que concuerdan con características comunes y se pueden observar en un momento y lugar determinado. Por ello, para esta investigación de estudio la población estará conformada por 110 colaboradores de la empresa Touch Perú.

Tabla 1

Población de colaboradores de Touch Perú

Áreas	Número de colaboradores	%
Ventas	65	59,09%
Operativa y negocios	45	40,91%
Total	110	100%

La tabla 1 evidencia que 65 personas pertenecen al área de ventas corresponden a un 59.09% y 45 personas del área operativa de negocios representan un 40,91%.

Muestra

Hernández et al. (2014) mencionan que la muestra se define como un subgrupo de la población. Es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que se llama población.

Para esta investigación se cuenta una muestra de 86 trabajadores de la empresa Touch Perú, San Isidro en la cual muestra tiene la siguiente formula.

$$n = \frac{N * Z_{1-\alpha/2}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{1-\alpha/2}^2 * p * q}$$

Población	N	110
Error de alfa	A	0.050
Z Nivel de confianza	1- α	0.95
Z de (1-α)	Z de (1-α)	1.960
Probabilidad a favor	P	0,500
Complemento de p	Q	0.500
Precision	D	0.050
Tamaño de muestra	N	86

El tipo de muestra para esta investigación es no probabilístico ya que son dirigidas y seleccionadas por las características que la investigación necesita.

Hernández et al. (2014) afirman que el muestreo no probabilístico es: “La elección de los elementos que no dependen de la probabilidad sino de causas relacionadas con las características de la investigación” (p.176).

El muestreo no probabilístico se relaciona con las decisiones que tiene el investigador en relación con los criterios del estudio. Por ello, la técnica utilizada es por conveniencia ya que permite escoger y seleccionar los casos que mejor convengan para la investigación.

3.3 Hipótesis

Las hipótesis se desarrollan fundamentalmente en las investigaciones cuantitativa, estas hipótesis se producen como posibles respuestas o respuestas tentativas a las preguntas de investigación, este enfoque cuantitativo se encarga de probar si son ciertas o no en un contexto específico de acuerdo a los resultados de investigación.

Según, Hernández et al. (2014) mencionan que son afirmaciones conjeturales sobre la relación dos o más variables. Asimismo, son proposiciones que se van a someter a la contrastación de información para responder si los datos de análisis las apoyan o no, estas a su vez relacionan conceptos o variables.

Hipótesis general

Ha. Existe relación significativa entre la selección por competencias y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Touch Perú, San Isidro – 2020.

Hipótesis específicas

H1: Existe relación significativa entre la atracción y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Touch Perú, San Isidro – 2020.

H2: Existe relación significativa entre la preselección y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Touch Perú, San Isidro – 2020.

H3: Existe relación significativa entre la selección y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Touch Perú, San Isidro - 2020

H4: Existe relación significativa entre la decisión y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Touch Perú, San Isidro – 2020.

3.4 Variables – Operacionalización.

Definición conceptual de la variable selección por competencias

Alles (2006) menciona que la selección por competencia es el proceso por el cual se escoge a las personas con competencias y que estas al desarrollarlas permite un buen desempeño en el nivel o posición que se requiera. La selección por competencias se relaciona con identificar personas que al mismo tiempo

posean los conocimientos y competencias requeridas, también llamadas personas talentosas, estas tienen la mezcla de conocimientos y competencia y se ven reflejadas en un desempeño superior.

Definición operacional de la variable selección por competencias

Se puede precisar que la variable selección por competencias mide la información mediante un cuestionario la cual consta de 33 ítems con respuestas en escala de Likert para determinar el nivel de selección por competencias de Touch Perú se usa sus 4 dimensiones que son: la atracción, preselección la cual cuentan con 2 indicadores cada uno, asimismo, la etapa selección que cuenta con 4 indicadores y la etapa de decisión cuenta con 2 indicadores.

Tabla 2

Operacionalización de la variable selección por competencias

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Atracción	Reclutamiento interno	Del 1 al 6		Regular [24-30]
	Reclutamiento Externo			Malo [0-24>
Preselección	Análisis de documentos	Del 7 al 13	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre	Bueno [34-35]
	Entrevista			Regular [28-34>
Selección	Responsabilidad	Del 14 al 28		Malo [0-28>
	Autogestión			Bueno [74-75]
Decisión	Actitudes de liderazgo	Del 29 a 33		Regular [58-74>
	Motivación del logro			Malo [0-58>
Decisión	Elección de candidatos	Del 29 a 33		Regular [20-25]
	Inducción			Malo [0-20>

Definición conceptual de la variable desempeño laboral

Alles (2005) menciona que el desempeño laboral es un proceso que permite al individuo manifestar sus competencias laborales alcanzadas, como los conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados de la organización.

Definición operacional de la variable desempeño laboral

Se puede precisar que para la variable desempeño laboral se mide la información mediante un cuestionario en la cual consta de 28 preguntas, con respuestas en escala de Likert, para poder determinar el nivel de desempeño laboral de Touch Perú en base a sus 3 dimensiones: la evaluación de desempeño cuenta con 4 indicadores, el ambiente laboral con 3 indicadores y retroalimentación con 2 indicadores correspondientemente.

Tabla 3

Operacionalización de la variable desempeño laboral

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Evaluación de desempeño	Comunicación			
	Iniciativa			
	Resolución de problemas	Del 1 al 13	1. Nunca	Bueno: [63-65] Regular: [52-63> Malo: [27-52>
	Enfoque a resultados		2. Casi nunca	
Ambiente laboral	Cooperación	Del 14 al 22	3. A veces	Bueno: [43-45] Regular [38-43> Malo: [27-38>
	Trabajo en Equipo		4. Casi siempre	
	Reconocimiento		5. Siempre	
Retroalimentación	Recomendación	Del 23 al 28		Bueno: [29-30] Regular [24-29> Malo: [15-24>
	Mejora continua			

3.5 Métodos y técnicas de investigación

Métodos de investigación

El método utilizado en esta investigación es el método hipotético deductivo, permite pasar de un conocimiento general a uno particular o de menor generalidad. Este método consiste en inferir características o conclusiones a partir de las generalizaciones. Asimismo, las hipótesis son los puntos de partida para poder realizar las deducciones, estas serán sometidas a verificación empírica para poder comprobar la veracidad de la hipótesis inicial.

Hernández et al. (2014) dicen que: “El método deductivo permite referencial el razonamiento desde lo general hacia algo en particular, esto permite sacar conclusiones o inferir de un principio o suceso supuesto” (p. 506).

Técnica

Las técnicas permiten recolectar una cantidad de datos que son analizadas por el investigador. Por ello, en esta investigación de estudio se utiliza la técnica de observación y encuesta para recopilar información con la problemática en estudio. Estos instrumentos se aplican en un tiempo determinado ya que tiene la finalidad de buscar información útil para la investigación en mención.

Otzen y Manterola (2017) mencionan que la encuesta es una técnica de recolección de datos, en la cual a través de la interrogación de los sujetos se obtiene información sobre conceptos que se derivan de la problemática de estudio.

El instrumento para recolectar datos en la encuesta es el cuestionario, ya que aquí se realizan las preguntas dirigidas a la población correspondiente. Se recomienda que para la aplicación de este instrumento se utilicen preguntas cerradas ya que es más fácil de poder codificar y tener un análisis. Además, es de mayor entendimiento para los encuestados ya que no necesitan una

interpretación adicional y por el contrario solo se debe seleccionar la alternativa que sintetice mejor la respuesta correspondiente a cada uno.

3.6 Descripción de instrumentos utilizados

Para poder recolectar los datos se utiliza dos instrumentos que permiten medir de forma independiente las variables para luego así poder correlacionarlas y asociarlas. El primer instrumento que permite recobrar información es el cuestionario para la variable de selección por competencias y el segundo instrumento denominado cuestionario de desempeño Laboral describe la variable de los trabajadores de Touch Perú – San Isidro 2020.

Para recabar información todo instrumento debe tener dos requisitos fundamentales: validez y confiabilidad. Entendido dichos procedimientos, en la presente investigación se utiliza instrumentos validados y confiables.

Instrumento I: Cuestionario de selección por competencias

Ficha técnica

Nombre	: Cuestionario de selección por competencias
Autor	: Michely Dayana Elisabeth Fernández Huamán
Procedencia	: Perú
Administración	: Individual y colectiva
Duración	: Sin límite de tiempo
Aplicación	: Colaboradores de la empresa Touch Perú
Materiales	: Computadora, formulario de Google

Descripción

El cuestionario es un instrumento que sirve para medir las dimensiones de la variable selección por competencias dentro de una organización que son: Atracción, preselección, selección y decisión. La escala es confeccionada por Rensis Likert y adaptada al medio consta de 33 ítems, de los cuales 6 son para

la dimensión atracción, 7 ítems para la dimensión preselección ,15 ítems para la dimensión selección, 5 ítems para la dimensión de decisión. Para la escala de respuestas se utiliza la escala tipo Likert con 5 opciones, la cual tiene como calificación máxima 165.

Normas de aplicación

Este formulario se crea por medio de la plataforma de Google, al tener una cuenta facilita la creación de los formularios. Este instrumento es mandado vía WhatsApp a los trabajadores de la empresa Touch Perú, en la cual mediante una lista de preguntas deben marcar entre las 5 posibilidades de respuestas

La aplicación se da de forma individual o colectiva, donde la persona evaluada debe marcar con 5 posibles respuestas a cada oración, recalcando la confidencialidad de los resultados teniendo en cuenta los siguientes criterios:

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

Link correspondiente al cuestionario sobre selección por competencias:
<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeetCJzMYxalq7lw7enQ8yVgz2LQN9epL4zg8A5Cr5grlOfsA/viewform?vc=0&c=0&w=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 selección por competencias y de sus dimensiones.

Instrumento II: Cuestionario la variable desempeño laboral

Ficha técnica

Nombre	: Cuestionario de desempeño laboral
Autor	: Michely Dayana Elisabeth Fernández Huamán
Procedencia	: Perú
Administración	: Individual y colectiva
Duración	: Sin límite de tiempo
Aplicación	: Colaboradores de la empresa Touch Perú
Materiales	: Computadora, formulario de Google

Descripción

El cuestionario es un instrumento que sirve para medir las dimensiones de la variable desempeño laboral dentro de una organización las cuales son: La evaluación de desempeño, el ambiente laboral y la retroalimentación. La escala es confeccionada por Rensis Likert y adaptada al medio, este cuestionario consta de 28 ítems, de los cuales 13 son para la dimensión evaluación de desempeño, 9 ítems para la dimensión ambiente laboral 6 ítems para la dimensión retroalimentación. Para la escala de respuestas se utiliza la escala tipo Likert con 5 opciones, la cual tiene como calificación máxima 140.

Normas de aplicación

Este formulario fue creado por medio de la plataforma de Google, al tener cuenta en ella facilitó la creación de los formularios. Este instrumento fue mandado vía WhatsApp a los trabajadores de la empresa Touch Perú, en la cual mediante una lista de preguntas debían marcar entre las 5 posibilidades de respuestas.

La aplicación puede darse de forma individual o colectiva, donde la persona evaluada debe marcar con 5 posibles respuestas a cada oración, recalando la confidencialidad de los resultados teniendo en cuenta los

siguientes criterios:

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

Link correspondiente al cuestionario sobre el desempeño laboral:
https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfZAp9RmWg-EqwWgg1OjhfuNrGvCy-xe3eTL-_cKW7yLqVm1g/viewform?vc=0&c=0&w=1

Normas de calificación

La calificación es un proceso sencillo, 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 desempeño laboral y sus dimensiones.

3. 7 Análisis estadísticos e interpretación de los datos

Los resultados obtenidos son procesados mediante el programa estadístico e informativo llamado SPSS versión 23 con el fin de obtener resultados que permitan inferir en conclusiones significativas. Los resultados realizados corresponden al análisis de fiabilidad, análisis descriptivo de las variables principales, dimensiones, contrastación de hipótesis general y específicas.

Para comenzar con el procesamiento de los datos, primero se realiza un piloto que consta de una muestra más pequeña lo que ayuda a poder comprobar la viabilidad y poder obtener los resultados. A este piloto se le procesa los datos para poder ver el análisis de fiabilidad y confiabilidad para la aplicación en campo.

Luego de ello se realiza el procesamiento con la muestra escogida para poder ver el nivel de fiabilidad de cada instrumento. Posterior a ello, se realiza la prueba de normalidad para saber con qué método de correlación se contrasta los resultados, tras el resultado se utiliza el coeficiente de correlación de Rho Spearman lo que permite contrastar la hipótesis general e hipótesis específicas, llegando así a conclusiones significativas para el trabajo. Asu vez, se realiza el procesamiento de datos para el análisis descriptivo de las variables y dimensiones.

Finalmente se observa, analiza e interpretan los resultados obtenidos para poder realizar las discusiones, conclusiones y recomendaciones correspondientes al tema de investigación.

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS
DATOS

4.1. Validación del instrumento

Validez del instrumento de selección por competencia

El instrumento de selección por competencias fue sometido a consulta y juicio de expertos que aplicaron pautas, criterios y métodos al instrumento dando la aprobación y aceptación para su aplicación en campo. Por ello, a continuación, se muestra los resultados del dictamen de validación de los expertos.

Tabla 4

Resultados de la validación del cuestionario de selección por competencias

Validador	Resultado de aplicabilidad
Dr. Luis Alberto Marcelo Quispe	Aplicable
Mg. Pajuelo Rodríguez James Arístides	Aplicable
Mg. Ramos Chang Jorge Alonso	Aplicable

Validez del instrumento de desempeño laboral

El instrumento de desempeño laboral fue sometido a consulta y juicio de expertos que aplicaron pautas, criterios y métodos al instrumento dando la aprobación y aceptación para su aplicación en campo. Por ello, a continuación, se muestra los resultados del dictamen de validación de los expertos.

Tabla 5

Resultados de la validación del cuestionario de desempeño laboral

Validador	Resultado de aplicabilidad
Dr. Luis Alberto Marcelo Quispe	Aplicable
Mg. Pajuelo Rodríguez James Arístides	Aplicable
Mg. Ramos Chang Jorge Alonso	Aplicable

4.1.1 Análisis de fiabilidad

Fiabilidad del instrumento de selección por competencias

Para determinar la confiabilidad del instrumento de la variable selección por competencias se empleó la prueba de estadística de alfa de Cronbach considerando que el cuestionario señala una escala politómica.

Tabla 6

Fiabilidad del instrumento de la variable selección por competencias

Alfa de Cronbach	N de elementos
,981	33

Se aprecia en la tabla 6, el resultado del estadístico alfa de Cronbach que es 0.981, el cual es mayor a 0.75, por lo cual esto indica que el instrumento presenta una confiabilidad muy alta por estar entre el intervalo de 0.9 a 0.99 dando como consecuencia que el instrumento es aplicable en la investigación.

Fiabilidad del instrumento del desempeño laboral

Para determinar la confiabilidad del instrumento de la variable desempeño laboral se emplea la prueba de estadística de Alfa de Cronbach considerando que el cuestionario señala una escala politómica.

Tabla 7

Fiabilidad del instrumento de desempeño laboral

Alfa de Cronbach	N de elementos
,937	28

Se aprecia en la tabla 7, el resultado del estadístico alfa de Cronbach que es de 0.937, el cual es mayor a 0.75, esto indica que el instrumento presenta una confiabilidad muy alta por estar entre el intervalo de 0.9 a 0.99 dando como consecuencia que el instrumento es aplicable en la investigación.

4.2. Resultados descriptivos de las variables

Resultados descriptivos de la variable selección por competencias

Tabla 8

Análisis descriptivo de la variable selección por competencias

	Colaboradores	Porcentaje
Malo	11	12,8
Regular	64	74,4
Bueno	11	12,8
Total	86	100,0

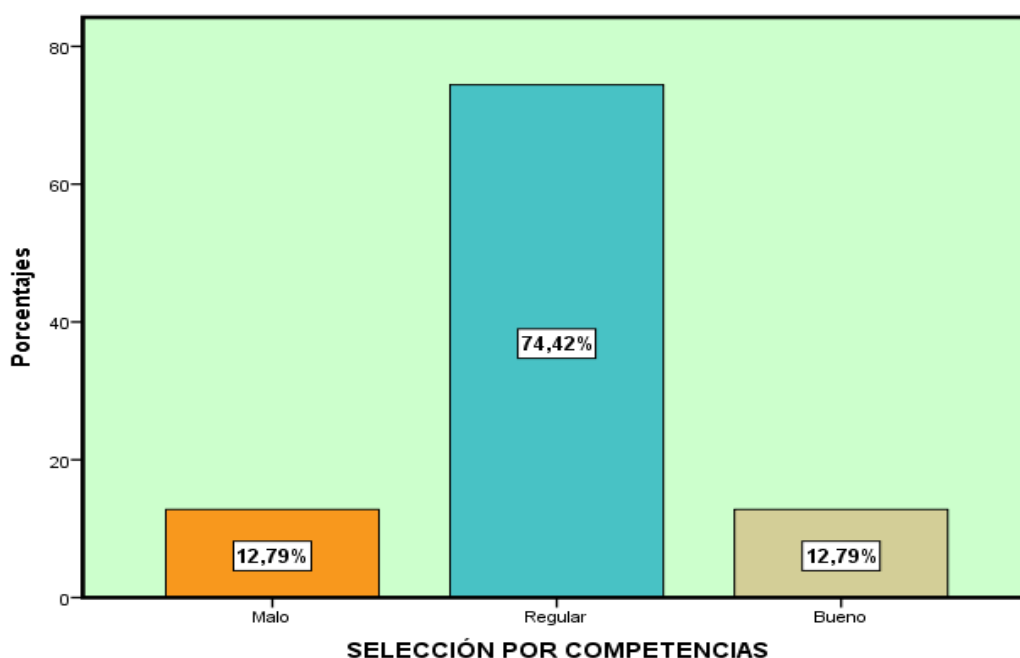


Figura 1. Análisis descriptivo de la variable selección por competencias

Interpretación

En la figura 1, se observa que 64 colaboradores encuestados que simbolizan el 74.42% estiman a la selección por competencias en un nivel regular, 11 colaboradores encuestados que simbolizan el 12,79% lo estiman en un nivel bueno y 11 colaboradores encuestados que simbolizan el 12,79% lo estiman en un nivel malo. Esto evidencia que el proceso de selección no se elige ni se está identificando las competencias que van en relación con el puesto.

Resultados descriptivos de la variable desempeño laboral

Tabla 9

Análisis descriptivo de la variable desempeño laboral

	Colaboradores	Porcentaje
Malo	17	19,8
Regular	55	64,0
Bueno	14	16,3
Total	86	100,0

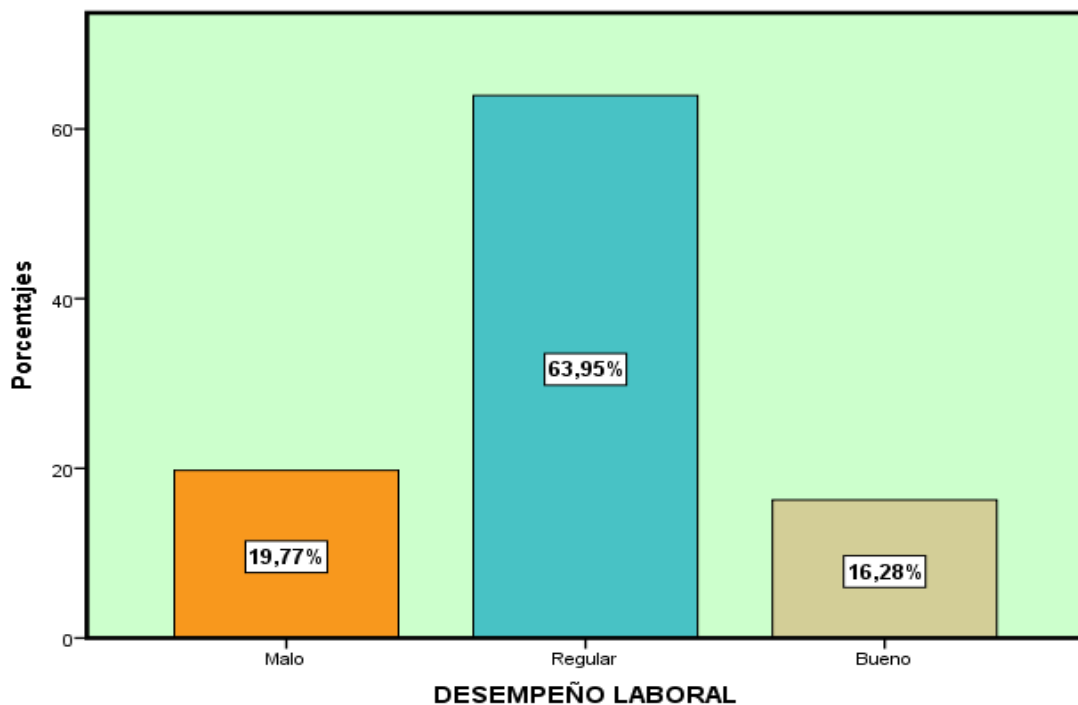


Figura 2. Análisis descriptivo de la variable desempeño laboral

Interpretación

En la figura 2, se observa que 55 colaboradores encuestados que simbolizan el 63,95% estiman al desempeño laboral en un nivel regular, 17 colaboradores encuestados que simbolizan el 19,77% lo estiman en un nivel malo y 14 colaboradores encuestados que simbolizan el 16,28% lo estiman en un nivel bueno. Esto evidencia un problema, los colaboradores no tienen un buen rendimiento al realizar sus actividades diarias lo que genera una deficiencia en sus labores y ocasiona que no cumplan con los objetivos planteados.

4.3. Resultados descriptivos de las dimensiones

Resultados descriptivos de las dimensiones de la selección por competencias

Tabla 10

Análisis descriptivo de la dimensión atracción

	Colaboradores	Porcentaje
Malo	13	15.1
Regular	73	84.9
Total	86	100,0

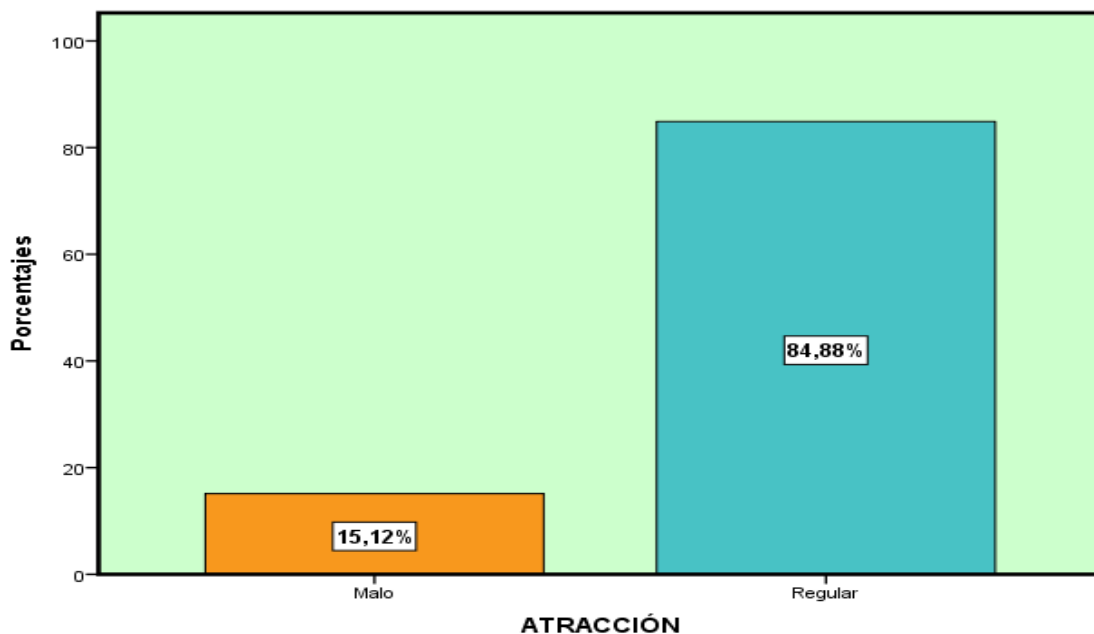


Figura 3. Análisis descriptivo de la dimensión atracción

Interpretación

En la figura 3, se observa que 73 colaboradores encuestados que simbolizan el 84.88% estiman la dimensión atracción en un nivel regular, 13 colaboradores encuestados que simbolizan el 15,12% lo estiman en un nivel malo. Esto evidencia un problema, no se incentiva la promoción interna de colaboradores, hay una comunicación ineficiente para promover un puesto de trabajo con los colaboradores internos.

Tabla 11

Análisis descriptivo de la dimensión preselección

	Colaboradores	Porcentaje
Malo	7	8,1
Regular	68	79,1
Bueno	11	12,8
Total	86	100,0

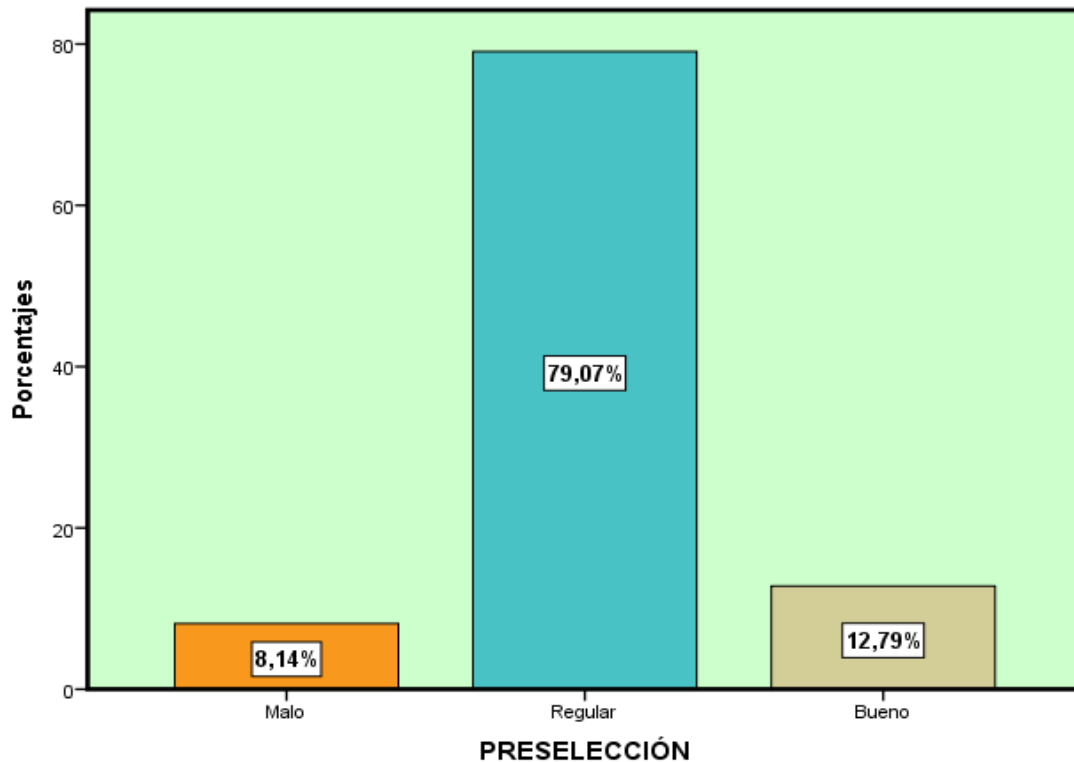


Figura 4. Análisis descriptivo de la dimensión preselección

Interpretación

En la figura 4, se observa que 68 colaboradores encuestados que simbolizan el 79,07% estiman la dimensión preselección en un nivel regular, 11 colaboradores encuestados que simbolizan el 12,79% lo estiman en un nivel bueno y 7 colaboradores encuestados que simbolizan el 8,14% lo estiman en un nivel malo. Esto evidencia que existe un problema en el proceso de preselección porque no se suele separar o dejar fuera a los candidatos que no responden al perfil requerido y por el contrario son aceptados por la alta demanda laboral que necesita la empresa.

Tabla 12

Análisis descriptivo de la dimensión selección

	Colaboradores	Porcentaje
Malo	12	14,0
Regular	63	73,3
Bueno	11	12,8
Total	86	100,0

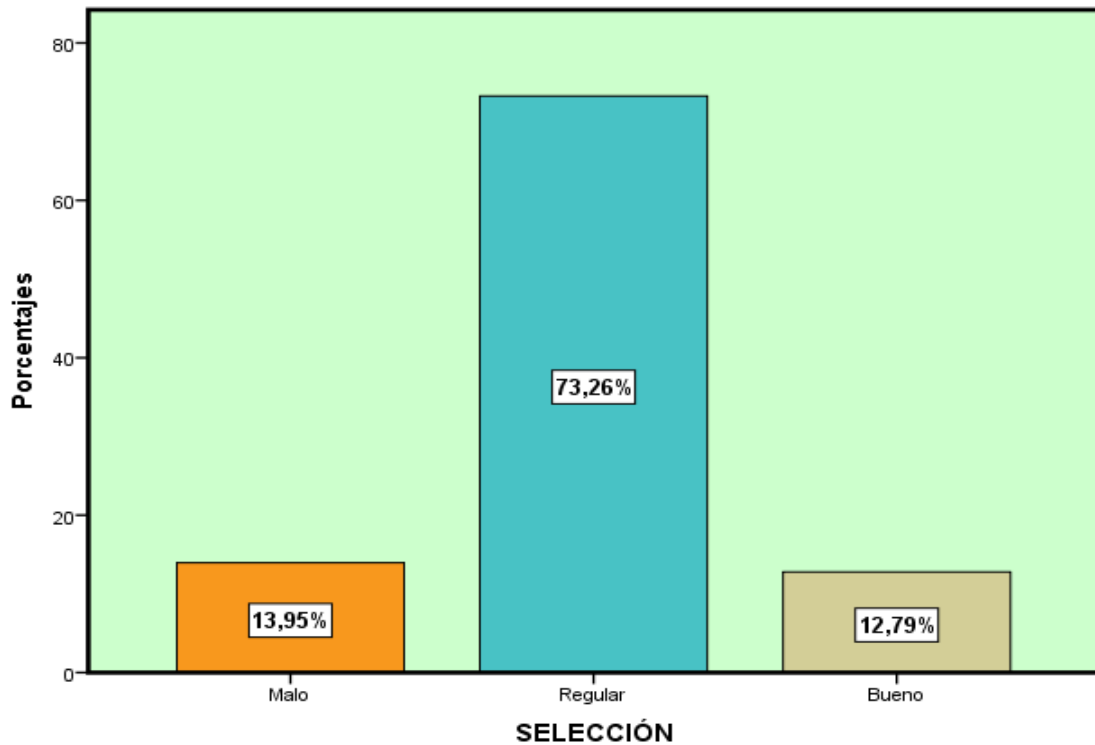


Figura 5. Análisis descriptivo de la dimensión selección

Interpretación

En la figura 5, se observa que 63 colaboradores encuestados que simbolizan el 73.26% estiman la dimensión selección en un nivel regular, 12 colaboradores encuestados que simbolizan el 13,95% lo estiman en un nivel malo y 11 colaboradores encuestados que simbolizan el 12.79% lo estiman en un nivel bueno. Esto evidencia que existe un problema evidente en el proceso de selección porque se no usan buenas herramientas para la selección y se sigue manteniendo una entrevista estructurada, esto no permite evaluar ni analizar competencias y por el contrario solo se evalúa conocimientos.

Tabla 13

Análisis descriptivo de la dimensión decisión

	Colaboradores	Porcentaje
Malo	21	24.4
Regular	65	75.6
Total	86	100,0

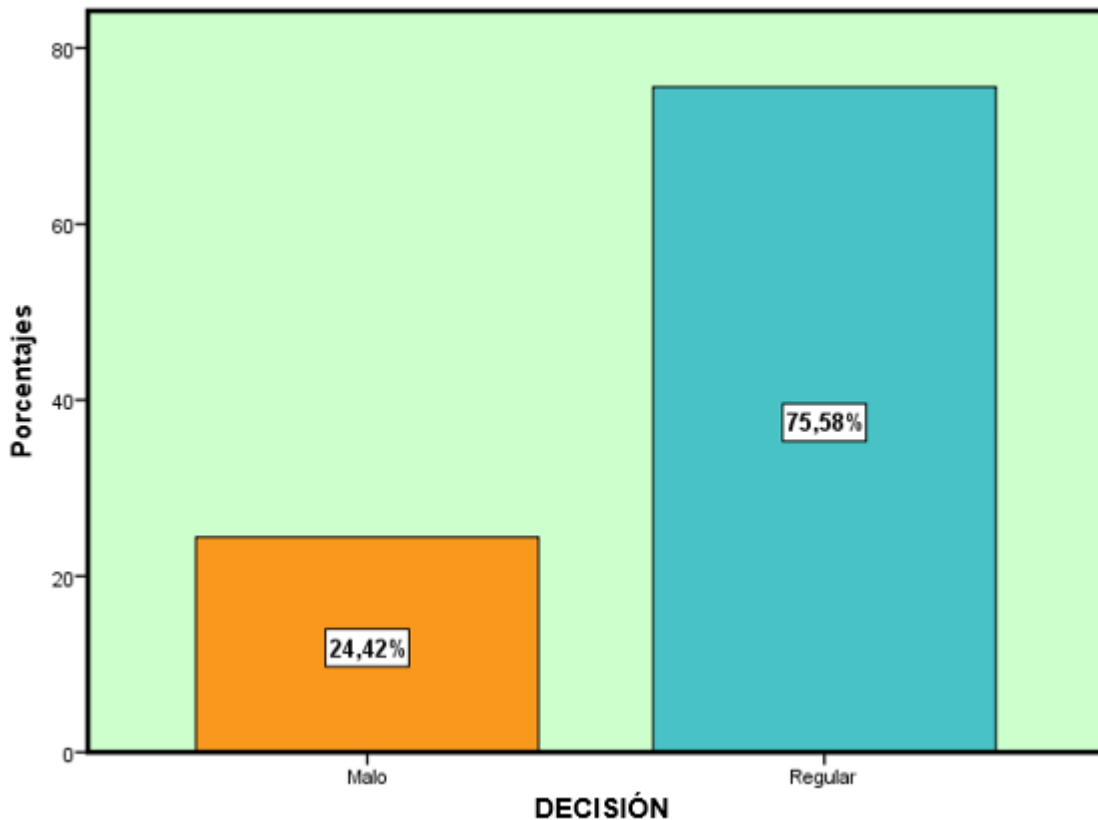


Figura 6. Análisis descriptivo de la dimensión decisión

Interpretación

En la figura 6, se observa que 65 colaboradores encuestados que simbolizan el 75.58% estiman la dimensión decisión en un nivel regular, 21 colaboradores encuestados que simbolizan el 24,42% lo estiman en un nivel malo. Se evidencia que existe un problema en el proceso final de decisión porque se elige al postulante de acuerdo a percepciones. Asimismo, los jefes directos en el puesto no realizan una retroalimentación del desempeño del candidato en el proceso lo que hace que a veces se tome malas decisiones.

Resultados descriptivos de las dimensiones del desempeño laboral

Tabla 14

Análisis descriptivo de la dimensión evaluación de desempeño

	Colaboradores	Porcentaje
Malo	18	20,9
Regular	59	68,6
Bueno	9	10,5
Total	86	100,0

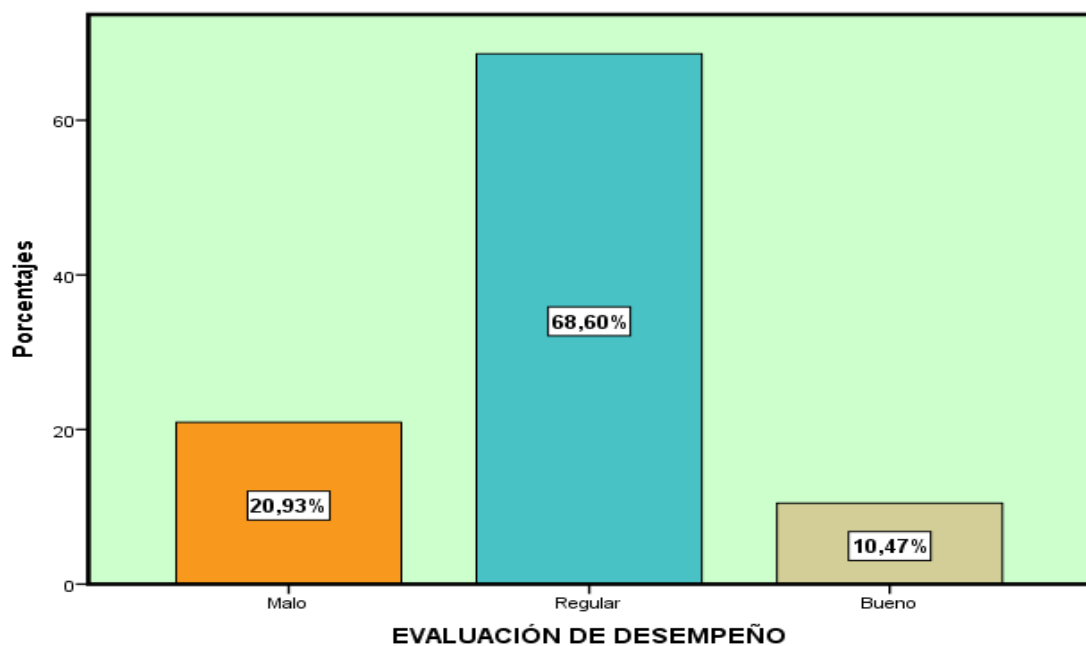


Figura 7. Análisis descriptivo de la dimensión evaluación de desempeño

Interpretación:

En la figura 7, se observa que 59 colaboradores encuestados que simbolizan el 68.60% estiman la dimensión evaluación de desempeño en un nivel regular, 18 colaboradores encuestados que simbolizan el 20,93% lo estiman en un nivel malo y 9 colaboradores encuestados que simbolizan el 10.47% lo estiman en un nivel bueno. Se evidencia que existe un problema porque hay poca comunicación entre el trabajador y su jefe superior, a su vez, se da la sobre recompensas a los colaboradores por una mala evaluación y no hay un grado de valuación del cumplimiento de las tareas de los colaboradores.

Tabla 15

Análisis descriptivo de la dimensión ambiente laboral

	Colaboradores	Porcentaje
Malo	17	19,8
Regular	56	65.1
Bueno	13	15,1
Total	86	100,0

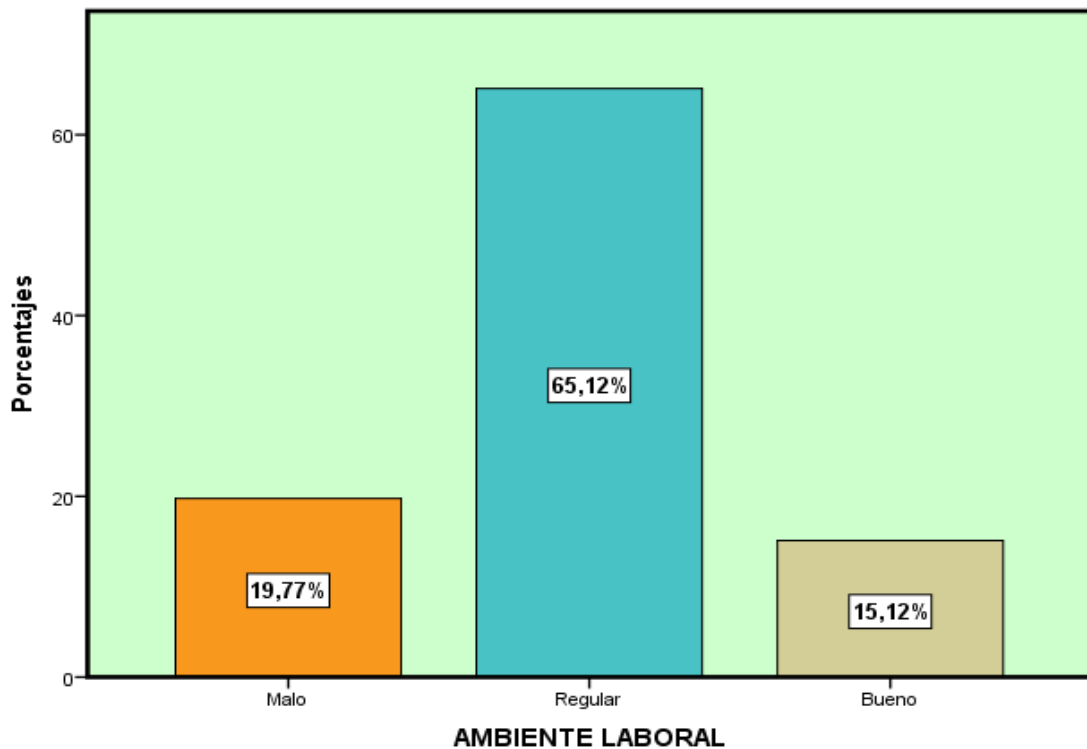


Figura 8. Análisis descriptivo de la dimensión ambiente laboral

Interpretación

En la figura 8, se observa que 56 colaboradores encuestados que simbolizan el 65.12% estiman la dimensión ambiente laboral en un nivel regular, 17 colaboradores encuestados que simbolizan el 19,77% lo estiman en un nivel malo y 13 colaboradores encuestados que simbolizan el 15.12% lo estiman en un nivel bueno. Esto evidencia que existe un problema en la dimensión ambiente laboral puesto que hay falta de reconocimientos hacia los colaboradores, no hay mucha colaboración entre compañeros y existe poca confianza entre jefes y subordinados.

Tabla 16

Análisis descriptivo de la dimensión retroalimentación

	Colaboradores	Porcentaje
Malo	18	20,9
Regular	55	64,0
Bueno	13	15,1
Total	86	100,0

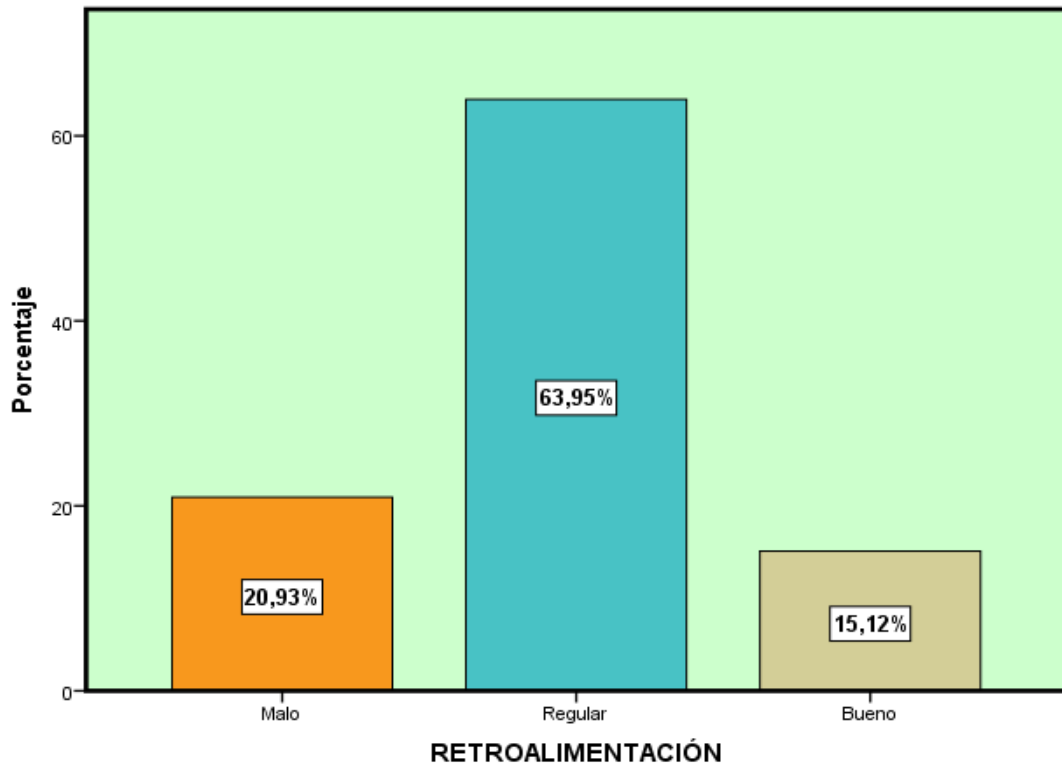


Figura 9. Análisis descriptivo de la dimensión retroalimentación

Interpretación

En la figura 9, se observa que 55 colaboradores encuestados que simbolizan el 63.95% estiman la dimensión retroalimentación en un nivel regular, 18 colaboradores encuestados que simbolizan el 20,93% lo estiman en un nivel malo y 13 colaboradores encuestados que simbolizan el 15.12% lo estiman en un nivel bueno. Esto evidencia que existe un problema en la retroalimentación, puesto que los trabajadores aun cometen errores y son poco frecuentes las recomendaciones y mejoras que reciben tras una tarea realizada.

4.4. Resultados descriptivos de las variables relacionadas

Tabla 17

Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre selección por competencias y desempeño laboral

Selección por competencias	Desempeño laboral						Total	
	Malo		Regular		Bueno			
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Malo	11	12.8%	0	0.0%	0	0.0%	11	12.8%
Regular	6	7.0%	53	61.6%	5	5.8%	64	74.4%
Bueno	0	0.0%	2	2.3%	9	10.5%	11	12.8%
Total	17	19.8%	55	64.0%	14	16.3%	86	100.0%

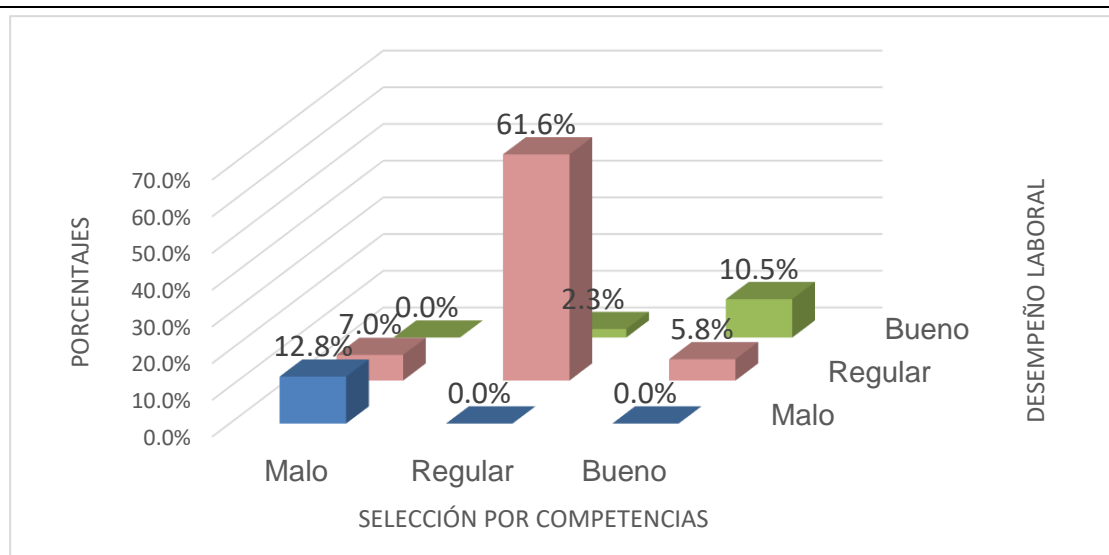


Figura 10. Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre selección por competencia y desempeño laboral

Interpretación

La tabla 17 y la figura 10 presentan la descripción respecto a las variables de estudio, donde se puede apreciar que el 12,8% de los encuestados consideran que la relación entre dichas variables es mala. De igual manera, el 61,6% de los encuestados perciben esta relación como regular, en tanto el 10.5% de los encuestados aseguran que esta relación es buena, esto prueba que existe relación positiva y directa entre las variables. Esto se verifica con la correspondiente prueba de hipótesis.

4.5. Prueba de la normalidad para la variable de estudio

H₀: La variable desempeño laboral presenta una distribución normal

H₁: La variable desempeño laboral difiere una distribución normal

Tabla 18

Resultado de la prueba de normalidad de la variable desempeño laboral

		Desempeño laboral
N		86
Parámetros normales ^{a,b}	Media	124,5233
	Desviación estándar	12,45106
Máximas diferencias extremas	Absoluta	,198
	Positivo	,107
	Negativo	-,198
Estadístico de prueba		,198
Sig. asintótica (bilateral)		,000 ^c

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

Interpretación

La tabla 18 muestra los resultados de la prueba de normalidad de Kolmodorov-Smirnov donde se percibe que la mayoría de los puntajes no se aproximan a una distribución normal en la variable desempeño laboral, el valor Sig =0,000 es menor a 0.05, por lo cual el resultado logra rechazar la hipótesis nula y acepta la hipótesis alterna, de modo que la distribución de la variable desempeño laboral es diferente a una distribución normal. Esto índice que para la prueba de hipótesis se debe usar el coeficiente de correlación de Rho de Spearman.

4.6. Procedimientos correlacionales

Contraste de la hipótesis general

H₀: No existe una relación significativa entre la selección por competencias y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Touch Perú, San Isidro -2020.

H_a: Existe relación significativa entre la selección por competencias y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Touch Perú, San Isidro -2020.

Nivel de confianza: 95% ($\alpha=0,05$)

Regla de decisión: Sig. $\geq 0.05 \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula (H₀)

Sig. $< 0.05 \rightarrow$ se rechaza la hipótesis nula (H₀)

Tabla 19

Resultado de la prueba de correlación entre la selección por competencias y el desempeño laboral

		Desempeño laboral	
		Coefficiente de correlación	,765**
Rho de Spearman	Selección por competencias	Sig. (bilateral).	,000
		N	86

Nota: **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación

La tabla 19 muestra resultados de la relación entre las variables selección por competencias y desempeño laboral, con un estadístico de Rho de Spearman que asciende a 0.765 a un nivel de significancia $p=0,00$ que es menor que 0.05, se puede concluir que existe una correlación positiva alta entre las variables, lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, estableciendo que existe una correlación positiva alta entre la selección por competencias y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Touch Perú.

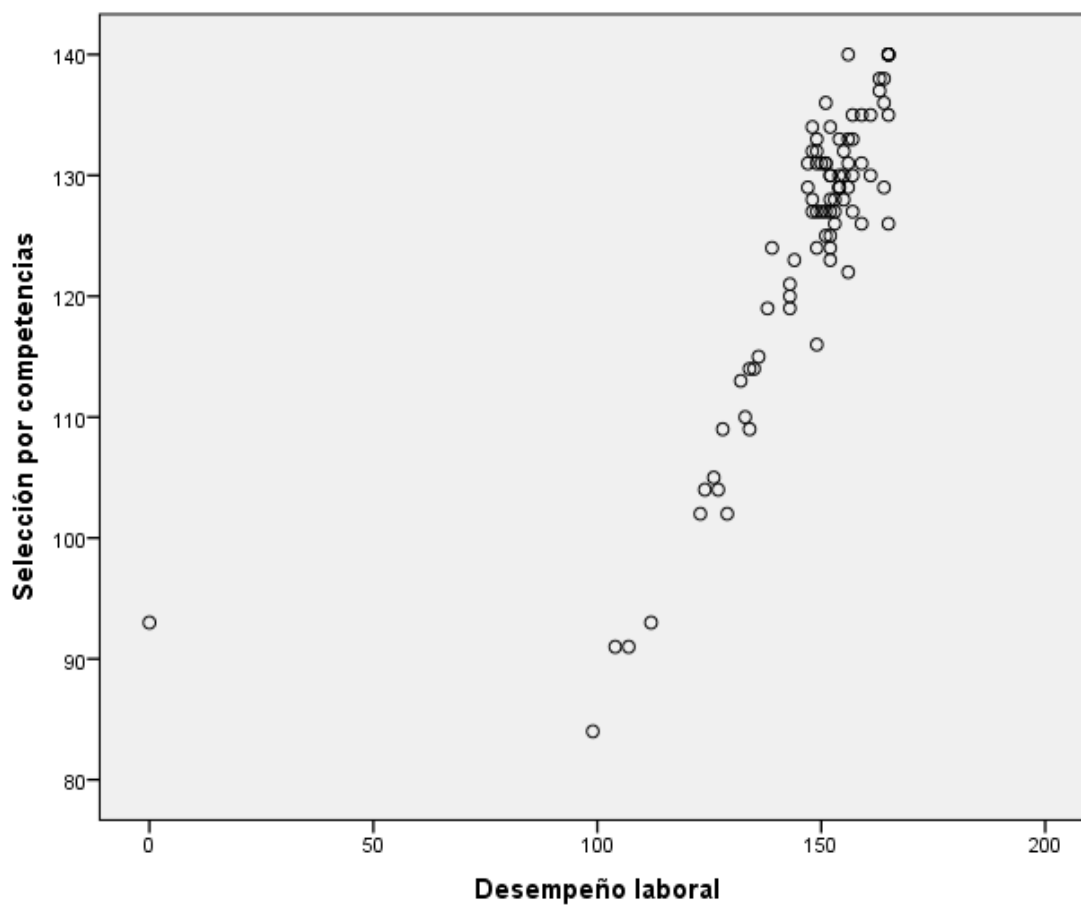


Figura 11. Gráfico de dispersión de la variable selección por competencias y desempeño laboral

Interpretación

En la figura 11, se puede observar los resultados del gráfico de dispersión, donde indica que existe una relación positiva directa entre las variables selección por competencias y desempeño laboral, en suma, se puede inferir que a mayores puntajes de la variable selección por competencias mayores serán los puntajes de la variable desempeño laboral.

Contrastación de hipótesis específicas

Contrastación de hipótesis específica 1

H₀: No existe una relación significativa entre la atracción y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Touch Perú, San Isidro -2020.

H₁: Existe una relación significativa entre la atracción y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Touch Perú, San Isidro -2020.

Nivel de confianza: 95% ($\alpha=0,05$)

Regla de decisión: Sig. ≥ 0.05 → se acepta la hipótesis nula (H₀)

Sig. < 0.05 → se rechaza la hipótesis nula (H₀)

Tabla 20

Resultado de correlación entre la atracción y el desempeño laboral

		Desempeño laboral
	Coeficiente de correlación	,647**
Rho de Spearman	Atracción Sig. (bilateral)	,000
	N	86

*Nota: **.* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral)

Interpretación

En la tabla 20, se puede observar que los resultados de correlación entre la dimensión atracción y la variable desempeño laboral tienen un estadístico Rho de Spearman que asciende a 0.647, con un nivel de significancia $p=0,000$ que es menor al 0,05, por lo tanto, se infiere que existe una correlación positiva moderada entre las variables lo cual rechaza la hipótesis nula y acepta la hipótesis alterna concluyendo que existe una correlación positiva moderada entre la etapa de atracción y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Touch Perú, San Isidro - 2020.

Contrastación de hipótesis específica 2

H₀: No existe una relación significativa entre la preselección y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Touch Perú, San Isidro-2020.

H₂: Existe una relación significativa entre la preselección y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Touch Perú, San Isidro-2020.

Nivel de confianza: 95% ($\alpha=0,05$)

Regla de decisión: Sig. ≥ 0.05 → se acepta la hipótesis nula (H₀)

Sig. < 0.05 → se rechaza la hipótesis nula (H₀)

Tabla 21

Resultado de correlación entre la preselección y el desempeño laboral

		Desempeño laboral	
Rho de Spearman	Preselección	Coeficiente de correlación	,690**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	86

Nota: **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación

En la tabla 21, se puede observar que los resultados de correlación entre la dimensión preselección y la variable desempeño laboral tienen un estadístico Rho de Spearman que asciende a 0.690, con un nivel de significancia $p=0,000$ que es menor al 0,05, por lo tanto, se infiere que existe una correlación positiva moderada entre las variable , lo cual rechaza la hipótesis nula y acepta la hipótesis alterna concluyendo que existe una correlación positiva moderada entre la etapa de preselección y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Touch Perú, San Isidro - 2020.

Contrastación de hipótesis específica 3

H₀: No existe una relación significativa entre la selección y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Touch Perú, San Isidro-2020.

H_a: Existe una relación significativa entre la selección y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Touch Perú, San Isidro-2020.

Nivel de confianza: 95% ($\alpha=0,05$)

Regla de decisión: Sig. ≥ 0.05 → se acepta la hipótesis nula (H₀)

Sig. < 0.05 → se rechaza la hipótesis nula (H₀)

Tabla 22

Resultado de correlación entre la selección y el desempeño laboral

		Desempeño laboral	
Rho de Spearman	Selección	Coeficiente de correlación	,728**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	86

*Nota: **.* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación

En la tabla 22, se puede observar que los resultados de correlación entre la dimensión selección y la variable desempeño laboral tienen un estadístico Rho de Spearman que asciende a 0.728, con un nivel de significancia $p=0,000$ que es menor al 0,05, por lo tanto, se infiere que existe una correlación positiva alta entre las variable lo cual rechaza la hipótesis nula y acepta la hipótesis alterna concluyendo que existe una correlación positiva alta entre la etapa de selección y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Touch Perú, San Isidro -2020.

Contrastación de hipótesis específica 4

Ho: No existe una relación significativa entre la decisión y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Touch Perú, San Isidro-2020.

Ha: Existe una relación significativa entre la decisión y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Touch Perú, San Isidro-2020.

Nivel de confianza: 95% ($\alpha=0,05$)

Regla de decisión: Sig. ≥ 0.05 → se acepta la hipótesis nula (Ho)

Sig. < 0.05 → se rechaza la hipótesis nula (Ho)

Tabla 23

Resultado de correlación entre la decisión y el desempeño laboral

		Desempeño laboral	
Rho de Spearman	Decisión	Coeficiente de correlación	,671**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	86

Nota: **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación

En la tabla 23, se puede observar que los resultados de correlación entre la dimensión decisión y la variable desempeño laboral tienen un estadístico Rho de Spearman que asciende a 0.671, con un nivel de significancia $p=0,000$ que es menor al 0,05, por lo tanto, se infiere que existe una correlación positiva moderada entre las variable lo cual rechaza la hipótesis nula y acepta la hipótesis alterna concluyendo que existe una correlación positiva moderada entre la etapa de decisión y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Touch Perú, San Isidro - 2020.

CAPÍTULO V
DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES

5.1 Discusiones

Esta investigación pretende determinar si la variable selección por competencias tiene una relación directa con la variable desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Touch Perú ubicada en el distrito de San Isidro por motivo de que existen falencias significativas en la empresa en mención. Para dicho fin de discusión se presenta las interpretaciones de los resultados obtenidos que son explicados al realizarse las correlaciones correspondientes con la hipótesis general y específicas, para ello, se exhiben los instrumentos utilizados para dicha investigación.

Las herramientas para la recolección de información se dan mediante los instrumentos, estos son sometidos a criterio de validez y confiabilidad para conocer el grado de exactitud o precisión que tienen los instrumentos con las variables. A su vez, también permite saber si se mide lo que se pretende medir, se utiliza el alfa de Cronbach para poder medir la confiabilidad dando como resultado un nivel alto para ambos instrumentos. Para el instrumento de selección por competencias se obtiene un resultado de alfa de Cronbach de 0,981 mientras que para el instrumento de desempeño laboral se obtiene un resultado de 0,937, esto permite concluir que ambos instrumentos son confiables para el recojo de datos de la muestra, por lo cual se puede continuar con la investigación correspondiente. Por ello, mediante el estadístico de correlación Rho de Spearman se contrastan tanto la hipótesis general como las hipótesis específicas.

En la cual, para la hipótesis general, se concluye que existe una correlación positiva alta entre la selección por competencias y desempeño por lo cual se infiere que al contar con un proceso adecuado por competencias este trae como beneficio que los nuevos ingresantes demuestren un buen desempeño laboral lo que genera que los trabajadores se sientan satisfechos con su rendimiento y que puedan acoplarse rápidamente al aprendizaje. Dichos resultados se contrastan con Montañez (2018) en su tesis sobre "Selección de personal y desempeño laboral de los colaboradores de la empresa de calzados

Selena del Distrito El porvenir 2018” y con los resultados obtenidos por Ingaroca (2018) en su tesis: “Proceso de selección y desempeño laboral en los colaboradores en la empresa Coesti S.A., Ate - 2018” en la cual concluye que existe una correlación positiva moderada entre las variables selección y desempeño laboral, esto porque no hay un adecuado análisis en el requerimiento del puesto y por lo tanto al no tener un buen proceso de selección y reclutamiento del personal se tiene como consecuencia un descenso en la productividad de la compañía y con ello un mal desempeño laboral.

Respecto a los resultados obtenidos en la comprobación de hipótesis específica 1, se concluye que existe correlación positiva moderada entre la etapa de atracción y el desempeño laboral esto ayuda a inferir que es de suma importancia contar con un proceso de atracción eficiente ya que esto permite convocar a los mejores talentos para el puesto, además estimula los reclutamientos internos, considerando a los trabajadores para algún puesto de mayor responsabilidad lo que incentiva su motivación y mejora su desempeño dentro de la empresa. Estos resultados se contrastan con Capurro y Noa (2018) en la cual realizaron una tesis sobre: “Gestión por competencias y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa representaciones castillo S.A. de la ciudad de Arequipa, 2018. La cual concluye que existe una relación positiva débil entre dimensión atracción y la variable desempeño el cual el investigador infiere que ante ello se debe buscar adecuados canales de atracción y selección de acuerdo al descriptivo del puesto para que así se aprovechen las competencias requeridas y así obtener un buen desempeño. Asimismo, Ingaroca (2018) en su tesis sobre: “Proceso de selección y desempeño laboral en los colaboradores en la empresa Coesti S.A., Ate - 2018, concluye que existe una correlación efectiva muy baja entre la dimensión reclutamiento y desempeño laboral lo cual recomienda que se debe utilizar nuevas fuentes de reclutamiento para escoger adecuadamente al personal.

Respecto a los resultados obtenidos en la comprobación de hipótesis específica 2 se concluye que existe correlación positiva moderada entre la etapa de preselección y el desempeño laboral ante ello se infiere que se debe contar con un proceso de preselección eficiente ya que permite dejar fuera a los

candidatos que no responden al perfil requerido y en ocasiones son aceptados por la alta demanda laboral. Esos resultados son contrastados con Ingaroca (2018) quien realizó la tesis sobre: “Proceso de selección y desempeño laboral en los colaboradores en la empresa Coesti S.A., Ate - 2018” en la cual concluye que existe relación positiva alta entre la variable preselección y desempeño laboral por lo que recomienda que la gerencia debe verificar con eficacia las habilidades del candidato y que estas estén en relación con el puesto que se necesita.

Respecto a los resultados obtenidos en la comprobación de hipótesis específica 3, se concluye que existe una correlación positiva alta entre la etapa de selección y desempeño laboral lo que permite inferir que se necesitan usar buenas herramientas para la selección, permitiendo evaluar y analizar competencias y no solo conocimientos de los candidatos, esto permite que al seleccionarlos el proceso de adaptación sea más rápido y lleguen a cumplir con los objetivos planteado. Esto es contrastado con Montañez (2018) en su tesis sobre: “Selección de personal y desempeño laboral de los colaboradores de la empresa de calzados Selena del distrito El Porvenir 2018” en la cual concluye que en la variable evaluación y control de resultados y desempeño laboral tiene una relación positiva moderada concluyendo que debe existir procedimientos y métodos que ayuden a reconocer las experiencias, destrezas y capacidades que el postulante pueda tener en una entrevista, a su vez dice también que el nivel de desempeño laboral está ligado con el nivel de competencias y conocimientos, lo cuales se posee de acuerdo al puesto que uno va desempeñar por ello es de suma importancia tener minuciosidad en el momento de selección de un personal.

Respecto a los resultados obtenidos en la comprobación de hipótesis específica 4 se concluye que existe una correlación positiva moderada entre la etapa de decisión y el desempeño laboral. Esto es diferido con la investigación de Ingaroca (2018) en su tesis sobre: “Proceso de selección y desempeño laboral en los colaboradores en la empresa Coesti S.A, Ate - 2018” lo cual concluye que la dimensión valoración y decisión y el desempeño laboral no existe relación entre dichas variables. Esto porque según el investigador no

necesariamente la decisión de escoger al candidato influye en el desempeño que este tendrá, sin embargo, la investigación realizada difiere de ese resultado apelando que depende mucho el proceso de decisión en la selección ya que es el paso más importante, que si es mal tomado este repercute negativamente en el desempeño.

Esta investigación pretende discutir los resultados obtenidos con las investigaciones ya hechas con el fin de que sirva de información y de antecedente para nuevas investigaciones.

5.2. Conclusiones

Luego de haber realizado el trabajo de investigación y obtener los resultados de esta se llegaron a las siguientes conclusiones:

Primera: Existe correlación positiva alta entre la selección por competencias y desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Touch Perú, San Isidro - 2020, a un nivel de significancia de 0.000. Se concluye lo siguiente que la relación es positiva alta lo que indica que el proceso de selección por competencias no se está dando de manera adecuada y cuenta con deficiencias que no ayudan a los trabajadores a cumplir con sus objetivos.

Segunda: Existe correlación positiva moderada entre la etapa de atracción y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Touch Perú, San Isidro - 2020, a un nivel de significancia de 0.000. Se concluye lo siguiente que la relación es positiva moderada lo que indica que existe un problema visible en el proceso de atracción esto porque los reclutamientos no son muy frecuentes, además que los trabajadores no se sienten considerados para algún puesto de mayor responsabilidad haciendo que baje su motivación y su desempeño dentro de la empresa.

Tercera: Existe correlación positiva moderada entre la etapa de preselección y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Touch Perú, San Isidro - 2020, a un nivel de significancia de 0.000. Se concluye lo

siguiente que la relación es positiva moderada lo que indica que se cuenta con un proceso de preselección ineficiente ya que no excluyen ni se deja fuera a los candidatos que no responden al perfil requerido y en ocasiones son aceptados por la alta demanda laboral.

Cuarta: Existe una correlación positiva alta entre la etapa de selección y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Touch Perú, San Isidro - 2020, a un nivel de significancia de 0.000. Se concluye lo siguiente que la relación es positiva alta lo que indica que una deficiencia en las herramientas usadas para la selección, lo que no permite evaluar y analizar competencias de los candidatos y ocasiona que al seleccionarlos el proceso de adaptación sea más lento y no lleguen a cumplir con los objetivos planteado.

Quinta: Existe una correlación positiva moderada entre la etapa de decisión y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Touch Perú, San Isidro - 2020, a un nivel de significancia de 0.000. Se concluye lo siguiente que la relación es positiva moderada lo que indica que no se deben tomar las decisiones por percepciones y por el contrario analizar las competencias para que se tenga una mejor retroalimentación insertando a la empresa personas con competentes que permitan reflejar un desempeño superior.

5.3. Recomendaciones

Finalmente, luego de haber concluido el trabajo de investigación y de haber llegado a las conclusiones mencionadas, se brinda las siguientes recomendaciones con el fin de aplicar una buena selección por competencias que permitan lograr un óptimo desempeño laboral.

En relación al objetivo general, se recomienda implementar un plan táctico para reestructurar los métodos de evaluación durante el proceso de selección y replantear los objetivos trimestralmente para así poder atraer, preseleccionar, seleccionar y decidir en base a competencias del mejor candidato con el fin de que esto se vea reflejado en el desempeño tanto del

colaborador como de la empresa.

Actividades

- Se deberá replantear el proceso de selección desde el área de recursos humanos esto con la finalidad de replantear los objetivos trimestrales sobre la realización y evaluación de la selección por competencias
- Se deberá capacitar a los reclutadores sobre los procesos: (atracción, preselección, selección y decisión). Sobre todo, llevar cursos sobre herramientas para la identificación de competencias.
- Se deberán utilizar nuevas herramientas de selección. Asimismo, reestructurar la entrevista para poder identificar competencias.
- Se debe promover e incentivar los reclutamiento internos y externos
- Utilizar técnicas como el Assessment center o método de incidentes críticos para la identificación y evaluación de competencias.
- Se debe involucrar a los jefes en la decisión final del proceso para tener un mejor feedback y retroalimentación del futuro colaborador.

En relación al objetivo específico 1, se recomienda que se debe utilizar buenas fuentes de atracción, como primera instancia atraer a los talentos del mercado interno de la empresa, incentivando los reclutamientos internos mediante la aplicación de la evaluación por incidentes críticos para poder evaluar el desempeño del colaborador y así poder incentivar los reclutamientos internos entre áreas, lo cual genera motivación entre los colaboradores ya que se sentirán considerados por la organización para un puesto de mayor responsabilidad lo que hace que su desempeño mejore. Asimismo, se deben incentivar los reclutamientos externos con el fin de poder recomendar o generar auto postulaciones de los candidatos externos, en este proceso de debe incluir la evaluación de incidentes críticos para poder evaluar el desempeño mejorando

la toma de decisiones para alguna promoción.

Actividades:

- Se deberá mejorar la comunicación sobre las vacantes internas a los demás trabajadores con el fin de promover los reclutamientos internos (auto postulaciones, recomendaciones).
- Se deberán buscar nuevas fuentes de reclutamiento para facilitar la comunicación en convocatorias externas.
- Se debe contar con filtros en las plataformas digitales para excluir a los candidatos que no cumplan con los requisitos, lo que ayudara a reducir el tiempo de elección de ellos.
- Aplicación de evaluación de incidentes críticos para una evaluación de desempeño eficiente en base a comportamientos.

En relación al objetivo específico 2, se recomienda reinventar y mejorar la entrevista para poder excluir o dejar fuera a los candidatos que no responden al perfil requerido y que son aceptados por la alta demanda laboral. Asimismo, realizar una lista de cotejo de las competencias que se van a evaluar y las que dependen para tener un buen desempeño.

Actividades:

- Se deberán identificar las competencias requeridas por cada puesto planificando desde el área de recursos humanos y comunicarlo con el staff de reclutadores.
- Se deberá colocar un grado y un valor a las competencias asignadas
- Se debe crear un formato donde especifique la descripción del puesto y el perfil del candidato.

- Se deberá capacitar a los reclutadores sobre la identificación de estas competencias y sobre cómo desarrollar sus habilidades blandas en este proceso.
- Se deberá reinventar la entrevista utilizando preguntas abiertas o técnicas que permitan reconocer las competencias de los candidatos así no se obtendrán respuestas ensayadas.
- Se deberá utilizar filtros que excluyan en primera instancia a los postulantes que no cubren los requisitos del puesto esto para optimizar el tiempo de selección de los candidatos.

En relación al objetivo específico 3, se recomienda implementar el Assessment Center Method mediante casos situacionales de actividades reales que ocurren en el ambiente laboral a través de las discusiones de grupo o juego de roles como herramienta fundamental para evaluar competencias en la selección de personal, esto con la finalidad de poder predecir desempeños eficientes en un futuro.

Actividades:

- Se debe implementar el Assessment Center Method en el proceso de selección como técnica para evaluar competencias.
- Juegos de negocio: se da para un grupo de personas que compiten entre sí para proponer la toma de decisiones en situaciones complejas, para medir comportamientos a través de las búsquedas de soluciones prácticas ante situaciones relevantes, esto permite evidenciar que competencias estratégicas tienen los participantes.
- Discusiones de grupo: se plantean situaciones problemáticas para que en grupo se pueda debatir a conclusiones conjuntas como se debe actuar ante dicha situación

- Se deberá organizar actividades situacionales y de incidentes críticos en el proceso de selección.
- Se deberá realizar roll play entre los candidatos para identificar comportamientos, actitudes y puedan entrar en confianza con el proceso, así se promovería la participación de los postulantes a evaluaciones de grupo.

En relación al objetivo específico 4, se recomienda involucrar a los futuros jefes del área a evaluar al candidato en el proceso de selección, invitándolos formalmente quincenalmente a los procesos de selección con la finalidad de que puedan identificar también competencias necesarias para el puesto que ellos requieran una vacante.

Actividades:

- Se deberá incentivar la participación de los jefes durante el proceso de selección y decisión, invitándolos a participar en algunas de las técnicas para evaluar competencias.
- Se debe incentivar la retroalimentación de los jefes en el proceso, pidiéndoles las conclusiones finales sobre el desempeño de los candidatos que se encuentran en la etapa final.

-

REFERENCIAS

Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°*. Recuperado de https://www.academia.edu/22501484/Alles-Martha-Desempe%C3%B1o-por-competencias-de-360_?auto=download

Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica.

Cancinos, A. (2015). *Selección de personal y desempeño laboral* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/Cancinos-Andrea.pdf>

Capurro, A y Noa, K. (2018). *Gestión por competencias y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Representaciones Castillo S.A. de la ciudad de Arequipa, 2018* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://repositorio.utp.edu.pe/handle/UTP/2117>

Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos* (5ª ed.). México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos : El capital humano en las organizaciones* (9ª ed.). Recuperado de https://www.academia.edu/38676480/Administracion_de_recursos_humanos-idalberto_chiavenato_LIBRO

Chinchin, G. (2014). *Selección de personal por competencias y su influencia en la rotación de personal* (Tesis de pregrado). Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/71904347.pdf>

Crespo, M. (2009). *Guía de diseño de proyectos sociales comunitarios bajo el enfoque del marco lógico*. Caracas, Venezuela: Playco editores

Franklin, E. (2011). *Comportamiento organizacional: Enfoque para América Latina*. México: Pearson.

Gomez, M. (15 de enero de 2018). Habilidades blandas: ¿Qué necesitan los jóvenes para tener éxito dentro de las empresas? *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/habilidades-blandas-necesitan-jovenes-exito-empresas-224917>

Grados, J. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal* (4ª ed.). Recuperado de http://data.over-blog-kiwi.com/1/27/13/86/20170227/ob_0f85ec_887-reclutamiento-seleccin-contrataci.pdf

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

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ª ed.). Recuperado de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>

Ingaroca, G. (2018). *Proceso de selección y desempeño laboral en los colaboradores en la empresa Coesti S.A, Ate 2018* (Tesis de pregrado). Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/40676/Ingaroca_VGR.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Jericó, P. (2008). *La nueva gestión del talento humano*. Madrid, España: Pearson

Kurt, L. (2014). *Evaluación de desempeño laboral*. Lima, Perú: Macro

Ludeña, A. (2018). *Selección de personal y el desempeño laboral de la empresa de transporte Martínez E.I.R.L, Los Olivos 2018* (Tesis de pregrado). Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/24611/Lude%c3%b1a_DAJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ly, B. y Vera, C. (2018). *Proceso de selección y desempeño laboral del personal de la empresa Seda Chimbote S.A. 2018* (Tesis de pregrado). Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/28994/Ly_TBE-Vera_PCJ.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Medina, A. (2017). *La selección de personal y el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa LO&LO* (Tesis de pregrado). Recuperado de <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/25037/1/tesis-alberto-medina%20%281%29.pdf>

Montañez, J. (2018). *Selección de personal y desempeño laboral de los colaboradores de la empresa de calzados Selena del distrito El Porvenir 2018* (Tesis de pregrado). Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/24019/monta%c3%b1ez_ij.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Mujica, J. (2015). *¿Que son las habilidades Blandas y comò se aprenden?.* Madrid, España: GRAO

Otzen, T y Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. *Scielo*, 35(1), 227-232. Recuperado de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-95022017000100037

Pérez, M. (2014). *Selección de personal por competencias en las empresas de servicios* (Tesis de pregrado). Recuperado de https://www.academia.edu/36340230/Selecci%C3%B3n_de_personal_por_competencias_en_las_empresas_de_servicios_Personnel_selection_for_competency_on_service_companies

Pesantez, H. (2014). *El proceso de reclutamiento y selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo del Gadmp Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Pujilí* (Tesis de

pregrado). Recuperado de
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/9294/1/FCHE-PSIP-79.pdf>

Robbins, S. y Coulter, M. (2014). *Administración* (12ª ed.). México: Pearson.

Tobón, S. (2005). *Formación basada en competencias*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones

Vargas, Z. (2009). La investigación aplicada: una forma de conocer las realidades con evidencia científica. *Revista educación*, 33(1), 155-165. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/440/44015082010.pdf>

Wayne, R. (2010). *Administración de Recursos Humanos* (11ª ed.). Mexico: Pearson.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

Selección por competencias y desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Touch Perú, San Isidro - 2020

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores			
Problema general ¿Qué relación existe entre la selección por competencias y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Touch Perú, San Isidro-2020?	Objetivo general Determinar la relación entre la selección por competencias y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Touch Perú, San Isidro-2020	Hipótesis general Existe una relación significativa entre la selección por competencias y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Touch Perú, San Isidro- 2020	Variable 1: Selección por competencias			
			Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Niveles y rangos
			Atracción	- Reclutamiento interno - Reclutamiento externo	1= Nunca 2= Casi nunca 3= A veces 4= Casi siempre 5=Siempre	Regular [24-30] Malo [0-24>]
			Preselección	- Análisis de documentos - Entrevista		Bueno [34-35] Regular [28-34> Malo [0-28>]
Problemas Específico ¿Qué relación existe entre la atracción y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Touch Perú, San Isidro-	Objetivos Específicos Determinar la relación entre la atracción y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Touch Perú, San Isidro-	Hipótesis Específicos Existe una relación significativa entre la atracción y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Touch Perú, San Isidro- 2020	Selección	- Responsabilidad - Autogestión - Actitudes de liderazgo - Motivación del logro	Bueno [74-75] Regular [58-74> Malo [0-58>]	
			Decisión	- elección de candidatos		Regular [20-25] Malo [0-20>]

2020?	2020			- inducción		
<p>¿Qué relación existe entre la preselección y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Touch Perú, San isidro- 2020?</p> <p>¿Qué relación existe entre la selección y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Touch Perú, San Isidro- 2020?</p> <p>¿Qué relación existe entre la decisión y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Touch</p>	<p>Determinar la relación entre la preselección y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Touch Perú, San isidro- 2020</p> <p>Determinar la relación entre la selección y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Touch Perú, San Isidro- 2020</p> <p>Determinar la relación entre la decisión y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Touch</p>	<p>Existe una relación significativa entre la preselección y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Touch Perú, San Isidro- 2020</p> <p>Existe una relación significativa entre la selección y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Touch Perú, San Isidro- 2020</p> <p>Existe una relación significativa entre la decisión y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Touch Perú,</p>	Variable 2: Desempeño laboral			
			Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Niveles y rangos
			Evaluación de desempeño	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación - Iniciativa - Resolución de problemas - Enfoque a resultados 	1= Nunca 2= Casi nunca 3= A veces 4= Casi siempre 5= Siempre	Bueno [63-65] Regular [52-63> Malo [27-52>
			Ambiente laboral	<ul style="list-style-type: none"> - Cooperación - Trabajo en equipo - Reconocimiento 		Bueno [43-45] Regular [38-43> Malo [27-38>
Retroalimentación	<ul style="list-style-type: none"> - Recomendaciones oportunas - Mejora continua 	Bueno [29-30] Regular [24-29> Malo [15-24>				

Perú, San Isidro-2020?	Perú, San Isidro-2020	San Isidro- 2020				
Nivel - diseño de investigación	Población y muestra		Técnicas e instrumentos		Estadística a utilizar	
Tipo: Aplicada Diseño: no experimental Método: hipotético deductivo Nivel: Correlacional de corte transversal Enfoque: Cuantitativo	Población: 110 colaboradores de la empresa Touch Perú, San Isidro-2020 Selección de muestra: No probabilístico Tipo de muestreo: Por conveniencia. Tamaño de muestra 86 colaboradores de la empresa Touch Perú, San Isidro-2020		Variable 1: Selección por competencias Técnicas: La encuesta Instrumentos: Cuestionario de selección por competencias Variable 2: Desempeño laboral Técnicas: La encuesta Instrumentos: Cuestionario de desempeño laboral.		Estadísticos descriptivos Tablas estadísticas Gráficos estadísticos Estadística inferencial Rho de Spearman,	

Anexo 2: Instrumentos de recolección de datos

Cuestionario de selección por competencias

Sexo

Cargo.....

Edad.....

Recuerde:

- Las respuestas son opiniones basadas en su experiencia de trabajo, por lo tanto, no hay respuestas correctas o incorrectas.
- No debe quedar ningún ítem sin ser respondido
- Responda con sinceridad, este cuestionario de encuesta es estrictamente confidencial

Instrucciones

1. A continuación, se presentan 34 ítems, lea con atención cada uno de ellos.
2. Responda cada ítem marcando con un aspa (X) la opción de respuesta que mejor describa su nivel de frecuencia. Las opciones de respuesta son las siguientes:

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

		PUNTAJE				
		1	2	3	4	5
Dimensión 1: Atracción						
1	La empresa traslada trabajadores a otras áreas de trabajo.					
2	Recomienda usted a un compañero para postular una vacante en la empresa.					
3	Su jefe lo ha recomendado con algún colega para ocupar otro puesto al interior de la empresa.					
4	Postula Usted a un puesto de mayor responsabilidad en su empresa cada vez que hay una convocatoria interna.					
5	La empresa realiza reclutamientos a través de ferias, universidades, portales web					
6	La empresa realiza convocatorias laborales en redes sociales					
Dimensión 2: Preselección						
7	La empresa exige la presentación del Currículo vitae					
8	Tuvo una revisión rigurosa de su Currículo vitae					
9	Considera importante la revisión del Currículo en una entrevista de trabajo.					

10	Durante su entrevista de trabajo, su reclutador fue muy profesional.					
11	Su reclutador estuvo informado sobre la empresa.					
12	Fue clara la explicación que le dio su reclutador sobre los detalles del trabajo.					
13	El proceso de la entrevista incrementó su interés por la Compañía.					
Dimensión 3: Selección por competencias						
14	Se cerciora que todo este correcto en el cumplimiento de sus tareas					
15	Realiza a tiempo las tareas que le encomiendan					
16	Es constante en cualquier tarea que emprende					
17	Contribuye en el trabajo de los demás tanto como en el suyo					
18	Su productividad mejora cuando organiza su propio trabajo					
19	Durante el trabajo suele realizar varias funciones a la vez					
20	Considera que le falta tiempo cuando realiza sus actividades laborales					
21	En trabajos en grupo suele ser quien marca el ritmo					
22	Motiva a los demás a que logren sus objetivos					
23	Ejerce influencia positiva sobre otros					
24	Toma la iniciativa cuando nadie toma una decisión					
25	Prefiere metas realistas y accesibles, aunque sean menos rentables.					
26	Se siente inspirado(a) al cumplir con sus objetivos en el trabajo					
27	Intenta que su trabajo sobresalga sobre otros					
28	Compara su trabajo con el de otros para poder mejorar sus resultados					
Dimensión 4: Decisión						
29	Considera que estuvo adecuado el proceso de su contratación en la empresa					
30	El proceso de selección cumplió con las expectativas esperadas para el trabajo deseado					
31	Recibió orientación sobre la estructura organizacional de la empresa					
32	Fue clara la información que se le brindó respecto a su cargo					
33	La descripción sobre el desarrollo de tus funciones fue el adecuado					

Cuestionario de desempeño laboral

Sexo

Cargo.....

Edad.....

Recuerde:

- Las respuestas son opiniones basadas en su experiencia de trabajo, por lo tanto, no hay respuestas correctas o incorrectas.
- No debe quedar ningún Ítem sin ser respondido
- Responda con sinceridad, este cuestionario de encuesta es estrictamente confidencial

Instrucciones

1. A continuación, se presentan 34 Ítems, lea con atención cada uno de ellos.
2. Responda cada ítem marcando con un aspa (X) la opción de respuesta que mejor describa su nivel de frecuencia. Las opciones de respuesta son las siguientes:
 1. Nunca 2. Casi Nunca 3. A veces 4. Casi Siempre 5. Siempre

		PUNTAJE				
		1	2	3	4	5
Dimensión 1: Evaluación de desempeño						
1	Comparte información de manera asertiva					
2	Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás					
3	Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona					
4	Emprende sus actividades sin necesidad que se lo indiquen					
5	Resuelve los problemas relacionados con sus tareas sin recurrir a los demás					
6	Trabaja sin la necesidad de que haya otras personas					
7	Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión					
8	Tienes flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones					
9	Piensa en las consecuencias antes de llevar a cabo una acción					
10	Conserva la calma en situaciones complicadas					
11	Reconoce y aprovecha las oportunidades en el trabajo					
12	Mantiene un alto nivel de desempeño					
13	Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso.					
Dimensión 2: Ambiente laboral						

14	Tiene una actitud conciliadora en los conflictos de trabajo					
15	Comparte sus conocimientos con los demás					
16	Trata de imponer sus puntos de vista sobre los de sus compañeros de trabajo					
17	Promueve el trabajo en equipo					
18	El equipo comparte las responsabilidades en las tareas asignadas con empatía.					
19	Existe una comunicación afectiva y amigable dentro de tu área de trabajo					
20	El jefe reconoce sus logros ante una tarea bien realizada					
21	Tus jefes inmediatos te motivan para que mejores tu labor diaria					
22	La empresa genera incentivos por los trabajos bien realizados					
Dimensión 3: Retroalimentación						
23	Su jefe le hace observaciones para mejorar con respecto a su trabajo					
24	Su jefe escucha las opiniones de los trabajadores antes de tomar decisiones					
25	Su jefe responde de manera constructiva cuando usted comete un error					
26	Su rendimiento mejora después de recibir recomendaciones de su jefe acerca de su trabajo.					
27	Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas					
28	Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad					

Anexo 3: Ficha de validación de los instrumentos.

Validación del instrumento CUESTIONARIO SELECCIÓN POR COMPETENCIA

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:

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

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: RAMOS CHANG, JORGE ALONSO

DNI: 40968849

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 desempeño laboral

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:

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

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: RAMOS CHANG, JORGE ALONSO

DNI: 40968849

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 SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. MgLic./Ing: Dr. Luis Marcelo Quispe

DNI: 40612463

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 DESEMPEÑO LABORAL

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. MgLic./Ing: Dr. Luis Marcelo Quispe

DNI: 40612463

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

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Es aplicable

Opinión de aplicabilidad:

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

Apellidos y nombres del juez validador (Mg/Lic./Ing.): RODRIGO RODRIGUEZ JAMES ARISTIDES

DNI: 03497186

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

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Es aplicable

Opinión de aplicabilidad:

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

Apellidos y nombres del juez validador (Mg/Lic./Ing.): RODRIGO RODRIGUEZ JAMES ARISTIDES

DNI: 03497186

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 4. Informe de índice de coincidencias

Feedback Studio - Google Chrome
ev.turnitin.com/app/carta/es/?u=1087194888&io=1357997132&lang=es&s=1

feedback studio SELECCIÓN POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA TOUCH PERÚ, ... /0 < 15 de 15 >

FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TESIS
SELECCIÓN POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA TOUCH PERÚ, SAN ISIDRO - 2020

PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORA
MICHELY DAYANA ELISABETH FERNANDEZ HUAMAN

ASESOR
DR. LUIS ALBERTO MARCELO QUISPE

Resumen de coincidencias

18 %

1	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	13 %	>
2	repositorio.autonoma.e... Fuente de Internet	5 %	>

Página: 1 de 156 Número de palabras: 33897 Text-only Report | High Resolution Activado

Escribe aquí para buscar

23:24 16/07/2020

Anexo 5. Constancia de autenticidad



DECLARACION JURADA

Yo, Michely Dayana Elisabeth Fernandez Huaman, identificado con DNI N° 76024628 y con domicilio Jr.Elias Aguirre lote costado 194, Villa Maria del triunfo

Declaro bajo juramento:

1. La tesis es de mi autoría
2. Haber realizado la encuesta virtual a los colaboradores de la empresa Touch Perú
3. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Lima, 06 de julio de 2020



76024628 FIRMA



JORGE LUIS LORA CASTAÑEDA
ABOGADO - NOTARIO DE LIMA
AV. EL TRUFINO 230 - VINT.
TEL. 2812531
TEL. 45951741

**NOTARIA
LORA CASTAÑEDA**

CERTIFICO: Que la(s) firma(s) que obra(n) en el presente documento corresponden a Michely Dayana
Elisabeth Fernandez Huaman

Identificado con DNI 76024678
legalizando los datos como PERSONAS NATURALES; asumiendo la presente responsabilidad del contenido del documento, limitando el Notario de conformidad con los artículos 106º y 108º del D. Leg. 1049 a certificar las firmas. Este documento no ha sido redactado en esta Notaria, Lima, 08 JUL. 2020



JORGE LUIS LORA CASTAÑEDA
NOTARIO DE LIMA

X	BOLETA	20307
	FACTURA	

La primera
corresp
segunda i
corres

INFORMACIÓ
DACTILAR
Operador: 48
Ruiz
Fecha de Tra
09-33-55
Entidad: 100;
CASTAÑEDA

**NOTARIA
LORA CASTAÑEDA**

41	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4				
42	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5				
43	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	3	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5				
44	5	5	5	4	3	5	5	5	3	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5				
45	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5				
46	5	2	5	3	5	5	3	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5				
47	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5				
48	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4			
49	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5		
50	4	4	5	5	5	5	4	5	4	3	5	5	4	5	4	3	3	5	4	4	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
51	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5		
52	5	3	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5		
53	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	
54	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	
55	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	
56	4	2	5	5	5	5	5	5	4	4	5	3	4	5	4	4	3	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	
57	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	
58	5	4	4	3	5	5	4	3	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	
59	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	
60	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
61	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	3	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5
62	4	3	5	3	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	
63	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5

64	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5		
65	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
66	5	5	4	5	3	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5		
67	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	3	4	3	5	5	4	5	5	3	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4		
68	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	
69	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	
70	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	3	4	4	5	5	4	5	5	3	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	
71	4	3	5	5	3	5	3	5	4	5	5	5	4	5	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	
72	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	
73	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	3	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
74	5	4	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	3	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	
75	5	2	5	5	5	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	
76	5	3	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	
77	4	5	4	5	5	5	5	3	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	
78	5	5	5	3	5	5	4	4	3	5	5	3	5	5	3	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5
79	5	4	5	4	5	4	5	5	4	3	5	5	4	5	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5
80	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
81	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
82	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
83	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
84	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4
85	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4
86	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4

Variable 2: Desempeño labora

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
1	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	3	3	5	4	3	5	5	4	4	4
4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	3	4	4	4	4	3	3	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4
6	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	5	5	4	4	5	5	5	5	5
8	3	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
9	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5
10	4	3	2	3	3	4	2	4	2	4	4	4	3	4	5	4	4	4	3	3	4	3	1	2	1	4	4	3
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
12	3	4	4	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
14	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	3	4	3	5	5	4	4	5	4	4	4
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
16	3	3	1	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
17	4	5	3	5	5	3	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5
18	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
19	4	4	4	5	5	3	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5
20	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	3	4	5	4

44	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	3	5	5	5	5
45	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	3	5	5	5	3	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5
46	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4
47	5	5	5	4	5	5	5	5	2	5	3	5	5	3	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5
48	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5
49	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4
50	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5
51	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	3	5	5	4	5	4	3	3	5	4	4	5
52	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5
53	5	5	4	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5
54	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5
55	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	3	4	4	5	5	5	5
56	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5
57	5	5	5	5	5	5	5	4	2	5	5	5	5	5	5	4	4	5	3	4	5	4	4	3	5	5	5	4
58	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	3	4	5	5	5	5	5
59	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	3	5	5	4	3	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5
60	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	5	4	5	4	5	5	5	5
61	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5
62	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	3	5	4	5	5	5
63	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	3	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4
64	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5
65	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	3	5	5	5	5
66	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5

67	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	3	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5
68	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	3	4	3	5	5	4	5
69	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4
70	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5
71	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	3	4	5	5	4	5
72	5	5	5	4	5	5	5	4	3	5	5	3	5	3	5	4	5	5	5	4	5	4	4	3	4	5	5	5
73	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5
74	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	3	5	3	5	4	5	5
75	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5
76	4	4	5	5	5	5	4	5	2	5	5	5	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
77	4	4	5	5	4	5	4	5	3	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5
78	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	3	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5
79	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	3	5	5	4	4	3	5	5	3	5	5	3	5	3	5	4	5	5
80	0	0	0	0	0	0	0	5	4	5	4	5	4	5	5	4	3	5	5	4	5	3	4	4	4	5	5	5
81	4	5	5	5	4	5	5	4	2	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	3	5	5	4	5
82	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
83	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5
84	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	
85	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5
86	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5

Anexo 7. Plan táctico

PLAN TÁCTICO PARA LA SELECCIÓN POR COMPETENCIAS DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA TOUCH PERU, SAN ISIDRO - 2020

Presentación

Este presente trabajo permitirá establecer estrategias que se han deducido de los problemas hallados en la investigación, con el fin de reducir y apalear los problemas que existen en la Empresa Touch Perú.

Estas estrategias se realizaron con el propósito de implementarlas para poder guiar a la empresa a lograr sus objetivos, permitiendo una mejora continua del proceso de selección y con ello el desempeño de los colaboradores. Asimismo, los objetivos planteados en esta investigación serán recordadas para tomar las estrategias que estarán relacionadas a cada dimensión con el fin de convertirlas en herramientas claves para la mejora de los procesos. Se cuenta con confianza y seguridad que los criterios a tomar en cuenta contribuirán con un mejor desempeño laboral, permitiendo a la empresa Touch Perú lograr los objetivos planteados y sobre todo contar con el mejor capital humano.

Ante ello se concluye que el plan táctico podrá permitir a la empresa la implementación de estrategias que se adecuen a las necesidades de ella, con el fin de que esté direccionado a orientar las buenas prácticas cotidianas hacia los resultados esperados por la organización.

1. Finalidad del proceso de selección para los colaboradores

El plan táctico para la selección por competencias de los colaboradores de la empresa Touch Perú ha sido elaborado tras la realización de las conclusiones y tiene la finalidad de poder realizar la ruta para que la empresa pueda alcanzar los objetivos planteados y así influya de manera significativa en el desempeño laboral de estos. Además, permitirá poder involucrar a los jefes encargados de recursos humanos para poder tener una comprensión de las

operaciones diarias que suceden en la empresa, con el fin de poder prevenir y anticipar eventos.

2. Objetivos

- Comunicar y publicar convocatorias internas para mejorar la comunicación interna e incentivar el desempeño de los colaboradores en un 10% para finales del 2021.
- Utilizar nuevas fuentes de búsqueda de empleo para atraer a nuevos candidatos y la cantidad de postulantes aumente en un 10% para julio del 2021.
- Reestructurar y mejorar la entrevista para poder mejorar la identificación de las competencias en un 15% para julio del 2021.
- Para julio 2021 Implementar el Assessment Center Method como herramienta principal en la selección de personal la finalidad de evaluar competencias y reducir en un 15% los candidatos que no cumplan con los requerimientos necesarios para el puesto.
- Para julio 2021 involucrar mensualmente a los jefes de áreas en los procesos de selección para reducir un 10% de rotación de personal por una mala contratación

3. Aspectos generales

Estrategias de selección por competencias y el desempeño laboral

- Replantear el proceso de selección desde el área de recurso humanos esto con la finalidad de replantear los objetivos trimestrales sobre la realización y evaluación de la selección por competencias.
- Capacitar a los reclutadores sobre los procesos: (atracción, preselección,

selección y decisión). Sobre todo, llevar cursos sobre herramientas para la identificación de competencias.

- Utilizar nuevas herramientas de selección. Asimismo, reestructurar la entrevista para poder identificar competencias.
- Promover e incentivar los reclutamiento internos y externos
- Utilizar técnicas como el ACM o método de incidentes críticos para la identificación y evaluación de competencias.
- Involucrar a los jefes en la decisión final del proceso para tener un mejor feedback y retroalimentación del futuro colaborador.

Estrategias de atracción

- Mejorar la comunicación sobre las vacantes internas a los demás trabajadores con el fin de promover los reclutamientos internos (auto postulaciones, recomendaciones).
- Buscar nuevas fuentes de reclutamiento para facilitar la comunicación en convocatorias externas.
- Implementación y aplicación de la evaluación de incidentes críticos para mejorar las promociones de los reclutamientos internos.

Estrategias de preselección

- Identificar las competencias requeridas por cada puesto, planificando desde el área de recursos humanos y comunicarlo con el staff de reclutadores.
- Capacitar a los reclutadores sobre la identificación de estas competencias y sobre cómo desarrollar sus habilidades blandas en este proceso.

- Reinventar la entrevista utilizando preguntas abiertas o técnicas que permitan reconocer las competencias de los candidatos para que así no se obtengan respuestas ensayadas.
- Utilizar filtros que excluyan en primera instancia a los postulantes que no cubren los requisitos del puesto esto para optimizar el tiempo de selección de los candidatos.

Estrategias de selección

- Implementar el Assessment Center Method en el proceso de selección como técnica para evaluar competencias.

Algunos casos situacionales que se pueden evaluar mediante el proceso:

- Juegos de negocio: se da para un grupo de personas que compiten entre sí para proponer la toma de decisiones en situaciones complejas, para medir comportamientos a través de las búsquedas de soluciones prácticas ante situaciones relevantes, esto permite evidenciar que competencias estratégicas tienen los participantes.
- Discusiones de grupo: se plantean situaciones problemáticas para que en grupo se pueda debatir a conclusiones conjuntas como se debe actuar ante dicha situación.
- Organizar actividades situacionales y de incidentes críticos en el proceso de selección.
- Fomentar los rollplays entre los candidatos para identificar comportamientos, actitudes y puedan entrar en confianza con el proceso así se promovería la participación de los postulantes a evaluaciones de grupo.

Estrategias de decisión

- Incentivar la participación de los jefes durante el proceso de selección y decisión, invitándolos a participar en algunas de las técnicas para evaluar competencias.
- Incentivar la retroalimentación de los jefes en el proceso, pidiéndoles las conclusiones finales sobre el desempeño de los candidatos que se encuentran en la etapa final.

Plan de acción de la selección por competencias					
	Qué	Cómo	Con qué	Cuan do	Con quién
Acción 1 “Selección por competencias y desempeño laboral”	Capacitar a los reclutadores sobre los procesos (atracción, preselección, selección, decisión) para que puedan identificar competencias	Realizando charlas, webinar, reuniones o conferencias online cada 15 días para actualizar y capacitar al reclutador y potenciar sus habilidades.	Humanos Tecnológicos Conocimientos Materiales	Del 15 de enero al 15 de julio de 2021	Jefe de recursos humanos
Acción 2 Atracción	Contar con filtros en las plataformas digitales para excluir a los candidatos que no cumplan con los requisitos para el puesto.	Pagando un extra mensual en las bolsas de trabajo para incluir preguntas que permitan filtrar candidatos desde la postulación inicial.	Humanos Tecnológicos Conocimientos Materiales Económicos Plataformas digitales Bolsas de trabajo	Del 15 de enero al 15 de julio de 2021	Analista de recursos humanos
Acción 3 Preselección	Reinventar la entrevista de selección	Reformular las preguntas utilizando preguntas abiertas para reconocer competencias y capacitando a los reclutadores para que sepan identificar las competencias en los postulantes.	Humanos Tecnológicos Conocimientos Materiales Económicos	Del 15 de enero al 15 de julio de 2021	Reclutador y jefe de área de recursos humanos

Plan de acción de la selección por competencias

<p align="center">Acción 4 Selección</p>	<p>Implementar el Assessment Center Method en el proceso de selección como técnica para evaluar competencias</p>	<p>Implementando actividades que involucren el análisis con el puesto en mención, analizando comportamientos y el proceso de selección en base a posibles situaciones reales laborales</p>	<p>Humanos Tecnológicos Conocimientos Materiales Económicos</p>	<p>Del 15 de enero al 15 de julio de 2021</p>	<p>Reclutadores</p>
<p align="center">Acción 5 Decisión</p>	<p>Incentivar la participación de los jefes durante el proceso de selección y decisión</p>	<p>Invitándolos formalmente 2 veces al mes al proceso de selección y decisión para que se reciba retroalimentación sobre el desempeño del candidato que desean en el área</p>	<p>Humanos Tecnológicos Conocimientos Materiales Económicos</p>	<p>Del 15 de enero al 15 de julio de 2021</p>	<p>Reclutadores y jefe de área de recursos humanos</p>

6. Presupuesto para el plan táctico

Acciones	Actividades	Recursos	Presupuesto
Acción 1 “Selección por competencias y desempeño laboral	Capacitar a los reclutadores sobre los procesos (atracción, preselección, selección, decisión) para que puedan identificar competencias	1 capacitador Conferencias mensuales	S/ 2,500
Acción 2 Atracción	Contar con filtros en las plataformas digitales para excluir a los candidatos que no cumplan con los requisitos para el puesto.	Filtros en ofertas de trabajo	S/ 150.00
Acción 3 Preselección	Reinventar la entrevista de selección	Analista de recursos humanos	S/ 1,500.00
Acción 4 Selección	Implementar el Assessment Center Method en el proceso de selección como técnica para evaluar competencias	Analista de recursos humanos	S/ 1,000.00
Acción 5 Decisión	Incentivar la participación de los jefes durante el proceso de selección y decisión	Reuniones mensuales	S/ 150.00
		Total	S/ 5,300.00

En suma, este plan táctico permitirá a la empresa poder involucrar a todos los niveles de la organización con el fin de poder realizar las acciones en un corto plazo ya que describe detalladamente los pasos y tareas que se deben implementar para que la empresa pueda llegar a los objetivos planteados.