



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución- NoComercial-Compartirigual 2.5 Perú](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/).

Vea una copia de esta licencia en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/>



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTIN - TARAPOTO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



Proceso de selección de personal y desempeño laboral en la Mypes del sector industrial – elaboración de productos de panadería del Distrito de Tarapoto en el año 2016.

**Tesis para optar el título profesional de
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

Autores:

Bach. José Alberto Fernández Delgado

Bach. Omar Alonso Guerra Ramírez

Asesor:

Lic. Adm. M. Sc. Segundo Saúl Rodríguez Mendoza

Tarapoto – Perú

2018

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTIN - TARAPOTO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



Proceso de selección de personal y desempeño laboral en la Mypes del sector industrial – elaboración de productos de panadería del Distrito de Tarapoto en el año 2016.

Tesis para optar el título profesional de LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

Autores:

Bach. José Alberto Fernández Delgado

Bach. Omar Guerra Ramírez

Sustentado y aprobado ante el honorable jurado el día 08 de marzo del 2018


.....
Lic. Adm. M. Sc. SABINO AYALA VILLEGAS
Presidente


.....
Lic. Tur. Mag. VERY BENGIFO HIDALGO
Secretaria


.....
Lic. Adm. JULIO CÉSAR CAPPILLO TORRES
Miembro


.....
Lic. Adm. M.Sc. SEGUNDO SAÚL RODRÍGUEZ MENDOZA
Asesor

Declaratoria de Autenticidad

José Alberto Fernández Delgado, identificado con DNI N°46777542 y **Omar Guerra Ramírez**, identificado con DNI N°70072165, egresados de la Facultad de Ciencias Económicas, Escuela profesional de Administración, de la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto, con la Tesis titulada: **Proceso de selección de personal y desempeño laboral en la Mypes del sector industrial – elaboración de productos de panadería del Distrito de Tarapoto en el año 2016.**

Declaramos bajo juramento que:

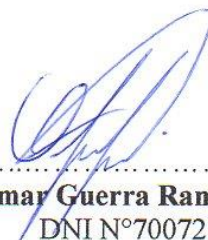
1. La tesis presentada es de nuestra autoría.
2. Hemos respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
3. La tesis no ha sido auto plagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De considerar que el trabajo cuenta con una falta grave, como el hecho de contar con datos fraudulentos, demostrar indicios y plagio (al no citar la información con sus autores), plagio (al presentar información de otros trabajos como propios), falsificación (al presentar la información e ideas de otras personas de forma falsa), entre otros, asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto.

Tarapoto, 04 de mayo del 2018.



.....
José Alberto Fernández Delgado
DNI N°46777542



.....
Omar Guerra Ramírez
DNI N°70072165



Formato de autorización NO EXCLUSIVA para la publicación de trabajos de investigación, conducentes a optar grados académicos y títulos profesionales en el Repositorio Digital de Tesis.

1. Datos del autor:

Apellidos y nombres:	fernandez Delgado Jose Alberto	
Código de alumno :	088343	Teléfono: 957532124
Correo electrónico :	josefernandez13@hotmail.es	DNI: 46777542

(En caso haya más autores, llenar un formulario por autor)

2. Datos Académicos

Facultad de:	Ciencias Economicas
Escuela Profesional de:	Administración

3. Tipo de trabajo de investigación

Tesis	()	Trabajo de investigación	()
Trabajo de suficiencia profesional	(x)		

4. Datos del Trabajo de investigación

Título:	Proceso de Selección de Personal y Desempeño laboral en la MYPE del sector Industrial - Elaboración de Productos de Panadería del distrito de Tarapoto en el año 2016
Año de publicación:	2018

5. Tipo de Acceso al documento

Acceso público *	(x)	Embargo	()
Acceso restringido **	()		

Si el autor elige el tipo de acceso abierto o público, otorga a la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto, una licencia **No Exclusiva**, para publicar, conservar y sin modificar su contenido, pueda convertirla a cualquier formato de fichero, medio o soporte, siempre con fines de seguridad, preservación y difusión en el Repositorio de Tesis Digital. Respetando siempre los Derechos de Autor y Propiedad Intelectual de acuerdo y en el Marco de la Ley 822.

En caso que el autor elija la segunda opción, es necesario y obligatorio que indique el sustento correspondiente:

6. Originalidad del archivo digital.

Por el presente dejo constancia que el archivo digital que entrego a la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, como parte del proceso conducente a obtener el título profesional o grado académico, es la versión final del trabajo de investigación sustentado y aprobado por el Jurado.

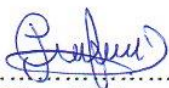
7. Otorgamiento de una licencia *CREATIVE COMMONS*

Para investigaciones que son de acceso abierto se les otorgó una licencia *Creative Commons*, con la finalidad de que cualquier usuario pueda acceder a la obra, bajo los términos que dicha licencia implica

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/>

El autor, por medio de este documento, autoriza a la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, publicar su trabajo de investigación en formato digital en el Repositorio Digital de Tesis, al cual se podrá acceder, preservar y difundir de forma libre y gratuita, de manera íntegra a todo el documento.

Según el inciso 12.2, del artículo 12° del Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales - RENATI “**Las universidades, instituciones y escuelas de educación superior tienen como obligación registrar todos los trabajos de investigación y proyectos, incluyendo los metadatos en sus repositorios institucionales precisando si son de acceso abierto o restringido, los cuales serán posteriormente recolectados por el Repositorio Digital RENATI, a través del Repositorio ALICIA**”.



Firma del Autor

8. Para ser llenado en la Oficina de Repositorio Digital de Ciencia y Tecnología de Acceso Abierto de la UNSM – T.

Fecha de recepción del documento:

07/05/2018



Firma del Responsable de Repositorio
Digital de Ciencia y Tecnología de Acceso
Abierto de la UNSM – T.

***Acceso abierto:** uso lícito que confiere un titular de derechos de propiedad intelectual a cualquier persona, para que pueda acceder de manera inmediata y gratuita a una obra, datos procesados o estadísticas de monitoreo, sin necesidad de registro, suscripción, ni pago, estando autorizada a leerla, descargarla, reproducirla, distribuirla, imprimirla, buscarla y enlazar textos completos (Reglamento de la Ley No 30035).

**** Acceso restringido:** el documento no se visualizará en el Repositorio.

Formato de autorización NO EXCLUSIVA para la publicación de trabajos de investigación, conducentes a optar grados académicos y títulos profesionales en el Repositorio Digital de Tesis.

1. Datos del autor:

Apellidos y nombres:	GUERRA RAMÍREZ OMAR ALONSO	
Código de alumno :	108344	Teléfono: 947812004
Correo electrónico :	omarquerra1994@gmail.com	DNI: 70072165

(En caso haya más autores, llenar un formulario por autor)

2. Datos Académicos

Facultad de:	Ciencias Económicas
Escuela Profesional de:	Administración

3. Tipo de trabajo de investigación

Tesis	()	Trabajo de investigación	()
Trabajo de suficiencia profesional	(x)		

4. Datos del Trabajo de investigación

Título:	Proceso de Selección de Personal y Desempeño laboral en lo MYPE del Sector Industrial - Elaboración de productos de Panadería del distrito de Tarapoto en el año 2016
Año de publicación:	2018

5. Tipo de Acceso al documento

Acceso público *	(x)	Embargo	()
Acceso restringido **	()		

Si el autor elige el tipo de acceso abierto o público, otorga a la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto, una licencia **No Exclusiva**, para publicar, conservar y sin modificar su contenido, pueda convertirla a cualquier formato de fichero, medio o soporte, siempre con fines de seguridad, preservación y difusión en el Repositorio de Tesis Digital. Respetando siempre los Derechos de Autor y Propiedad Intelectual de acuerdo y en el Marco de la Ley 822.

En caso que el autor elija la segunda opción, es necesario y obligatorio que indique el sustento correspondiente:

6. Originalidad del archivo digital.

Por el presente dejo constancia que el archivo digital que entrego a la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, como parte del proceso conducente a obtener el título profesional o grado académico, es la versión final del trabajo de investigación sustentado y aprobado por el Jurado.

7. Otorgamiento de una licencia *CREATIVE COMMONS*

Para investigaciones que son de acceso abierto se les otorgó una licencia *Creative Commons*, con la finalidad de que cualquier usuario pueda acceder a la obra, bajo los términos que dicha licencia implica

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/>

El autor, por medio de este documento, autoriza a la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, publicar su trabajo de investigación en formato digital en el Repositorio Digital de Tesis, al cual se podrá acceder, preservar y difundir de forma libre y gratuita, de manera íntegra a todo el documento.

Según el inciso 12.2, del artículo 12º del Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales - RENATI “**Las universidades, instituciones y escuelas de educación superior tienen como obligación registrar todos los trabajos de investigación y proyectos, incluyendo los metadatos en sus repositorios institucionales precisando si son de acceso abierto o restringido, los cuales serán posteriormente recolectados por el Repositorio Digital RENATI, a través del Repositorio ALICIA**”.



.....
Firma del Autor

8. Para ser llenado en la Oficina de Repositorio Digital de Ciencia y Tecnología de Acceso Abierto de la UNSM – T.

Fecha de recepción del documento:

07 / 05 / 2018



.....
Firma del Responsable de Repositorio
Digital de Ciencia y Tecnología de Acceso
Abierto de la UNSM – T.

***Acceso abierto:** uso lícito que confiere un titular de derechos de propiedad intelectual a cualquier persona, para que pueda acceder de manera inmediata y gratuita a una obra, datos procesados o estadísticas de monitoreo, sin necesidad de registro, suscripción, ni pago, estando autorizada a leerla, descargarla, reproducirla, distribuirla, imprimirla, buscarla y enlazar textos completos (Reglamento de la Ley No 30035).

** **Acceso restringido:** el documento no se visualizará en el Repositorio.

DEDICATORIA

Con todo mi cariño y amor para las personas que hicieron todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños, por motivarme y darme la mano cuando sentía que el camino se terminaba, a ustedes por siempre mi corazón y mi agradecimiento.

Papá y mamá.

Gracias a esas personas importantes en mi vida, que siempre estuvieron listas para brindarme toda su ayuda, ahora me toca regresar un poquito de todo lo inmenso que me han otorgado. Con todo mi cariño esta tesis se las dedico a ustedes.

A mis maestros que en este andar por la vida, influyeron con sus lecciones y experiencias en formarme como una persona de bien y preparada para los retos que pone la vida, a todos y cada uno de ellos les dedico cada una de estas páginas de mi tesis.

Los Autores.

AGRADECIMIENTO

- A Dios quien en todo momento guía mi vida. A mis padres por el apoyo moral y económico.
- A la UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTIN - TARAPOTO, que durante estos años se ha convertido en mi centro de formación, dándome los recursos necesarios para poder convertirme en un competitivo profesional.
- Una mención importante al Lic. Adm. M. Sc. Segundo Saúl Rodríguez Mendoza, quien como asesor me ha orientado para la culminación del presente trabajo.
- A todos los docentes de la Facultad de Ciencias Económicas, escuela profesional de Administración, por compartir todos sus conocimientos en aulas y además de guiarnos en nuestra formación profesional.

Los autores.

ÍNDICE

	Pág.
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO.....	vii
ÍNDICE	viii
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS	x
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT	xii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I.....	3
CONTEXTO SITUACIONAL.....	3
1.1. Fundamentos de la problemática	3
1.2. Discusión teórica de los antecedentes de la investigación.....	4
CAPÍTULO II	14
BASES TEÓRICAS.....	14
2.1. Fuentes teóricas de sustento a la investigación.....	14
2.2. Planteamiento teórico central.....	24
2.3. Definición de términos básicos	27
CAPITULO III.....	29
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	29
3.1. Conocer el proceso de selección de personal de las Mypes del Sector Industrial – Elaboración de productos de panadería del distrito de Tarapoto en el año 2016.....	29
3.2. Evaluar el desempeño laboral de las Mypes del Sector Industrial – Elaboración de productos de panadería del distrito de Tarapoto en el año 2016.....	35
3.3. Establecer el grado de relación existente entre el proceso de selección de personal y el desempeño laboral de las Mypes del Sector Industrial – Elaboración de productos de panadería del distrito de Tarapoto en el año 2016.....	39
Discusión de resultados.....	41
CONCLUSIONES.....	43
RECOMENDACIONES.....	44
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	45
ANEXOS.....	48

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: <i>Contenido de la entrevista</i>	29
Tabla 2: <i>Comportamiento del candidato</i>	30
Tabla 3: <i>Facilidad de palabra</i>	31
Tabla 4: Factor numérico.....	32
Tabla 5: <i>Relaciones espaciales</i>	33
Tabla 6: <i>Memoria de asociación</i>	34
Tabla 7: <i>Rapidez de percepción</i>	35
Tabla 8: <i>Habilidades para comunicar</i>	36
Tabla 9: <i>Habilidad de planificar y organizar</i>	37
Tabla 10: <i>Habilidades para resolver problemas</i>	38

ÍNDICE DE GRÁFICOS

<i>Figura 1:</i> Contenido de la entrevista	29
<i>Figura 2:</i> Comportamiento del candidato.....	30
<i>Figura 3:</i> Facilidad de palabra.....	31
<i>Figura 4:</i> Factor numérico.....	32
<i>Figura 5:</i> Relaciones espaciales.....	33
<i>Figura 6:</i> Memoria de asociación.....	34
<i>Figura 7:</i> Rapidez de percepción.....	35
<i>Figura 8:</i> Habilidades para comunicar	36
<i>Figura 9:</i> Habilidad de planificar y organizar	37
<i>Figura 10:</i> Habilidades para resolver problemas.....	38

RESUMEN

El trabajo de investigación titulada: “Proceso de selección de personal y desempeño laboral en la Mype del sector industrial – Elaboración de productos de panadería del Distrito de Tarapoto en el año 2016”, información que será de mucha utilidad a la institución pública y en la cual se propuso como objetivo general determinar la relación que existe entre el proceso de selección de personal y el desempeño laboral de la Mype del sector industrial – elaboración de productos de panadería del distrito de Tarapoto en el año 2016.

Se desarrolló un tipo de investigación no experimental, con un diseño de estudio descriptivo correlacional, siendo el instrumento aplicado para ambas variables una encuesta a 36 mypes del sector industrial – elaboración de productos de panadería del distrito de Tarapoto.

Llegando así al resultado que existe una relación directa y significativa entre el proceso de selección de personal y el desempeño laboral, partiendo de un análisis estadístico utilizando la correlación de Pearson, cuyo resultado arrojó 0,9876 con la cual se concluye que se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.

Palabras claves: Proceso, selección, personal, desempeño laboral, Mype, elaboración, panadería.

ABSTRACT

The research work entitled: "Process of selection of personnel and labor performance in the Mype of the industrial sector - Preparation of bakery products of the Tarapoto District in 2016", information that will be very useful to the public institution and in the which was proposed as a general objective to determine the relationship that exists between the process of personnel selection and the labor performance of the Mype of the industrial sector - preparation of bakery products of the district of Tarapoto in 2016.

A type of non-experimental research was developed, with a correlational descriptive study design, the instrument applied to both variables being a survey of 36 mypes from the industrial sector - bakery products elaboration of the district of Tarapoto.

Thus reaching the result that there is a direct and significant relationship between the process of selection of personnel and work performance, based on a statistical analysis using the Pearson correlation, whose result was 0.9876 which concludes that the hypothesis is accepted alternates and the null hypothesis is rejected.

Keywords: Process, selection, personnel, work performance, Mype, preparation, bakery.



INTRODUCCIÓN

Es tal la importancia que hoy se le otorga al factor humano que se le considera la clave del éxito de una empresa y la Gestión de Recursos Humanos es considerada como la esencia de la gestión empresarial. De esta manera una organización eficiente ayuda a crear una mejor calidad de la vida de trabajo, dentro de la cual sus empleados estén motivados a realizar sus funciones, a disminuir los costos de ausentismo y la fluctuación de la fuerza de trabajo. La Gestión de Recursos Humanos constituye, por tanto, un factor básico para que la empresa pueda obtener altos niveles de productividad, calidad y competitividad. La importancia de las Mypes no solo reside en características que afectan la economía del país, sino en las ventajas que tiene respecto a las grandes empresas, entre las que resaltan: a) mayor eficacia en la creación de empleos; b) mayor potencial de innovación; c) mayor flexibilidad y capacidad de adaptación estructural; d) mayor capacidad de adaptar sus productos y servicios a las necesidades de los consumidores; e) representa el contrapeso respecto a los monopolios, y f) constituye un amortiguador para las fuertes variaciones del empleo (Rothwell, Sullivan y McLean, 2010). Es por ello que con la realización de la investigación se busca conocer ¿Cuál es la relación entre el proceso de Selección de Personal y Desempeño Laboral en la Mype Del Sector Industrial – Elaboración de Productos de Panadería del Distrito de Tarapoto en el Año 2016?. Ante ello nos planteamos como objetivo general: Determinar la relación entre el proceso de selección de personal y el desempeño laboral de las Mypes del Sector Industrial – Elaboración de productos de panadería en el distrito de Tarapoto en el año 2016 y como objetivos específicos: Conocer el proceso de selección de personal de las Mypes del Sector Industrial – Elaboración de productos de panadería del distrito de Tarapoto en el año 2016, evaluar el desempeño laboral de las Mypes del Sector Industrial – Elaboración de productos de panadería del distrito de Tarapoto en el año 2016 y establecer el grado de relación existente entre el proceso de selección de personal y el desempeño laboral de las Mypes del Sector Industrial – Elaboración de productos de panadería del distrito de Tarapoto en el año 2016. Es muy importante que la investigación se basa en la teoría de Chiavenato, (2010) para hablar acerca del proceso de selección de personal, mientras que para el desempeño se tiene la teoría de Chiavenato (2008). También la investigación se justifica metodológicamente utilizando la investigación científica considerándose adecuado realizar una investigación de tipo descriptiva-cuantitativa, con un diseño no experimental. Así mismo, se desarrollará

instrumentos nuevos que permitan realizar el recojo y evaluación de la información. Esta investigación tiene importancia práctica, ya que nos permite contribuir sobre la gestión del proceso de contratación de los trabajadores, que permitan a las Mypes del Sector Industrial de la ciudad de Tarapoto para mejorar su nivel de desempeño laboral, así mismo servirá como base a futuras investigaciones que se realicen en la misma institución en otras, aportando conocimientos, material de apoyo y lectura. El motivo por el cual, se ejecutará esta investigación, es por la importancia que reviste en la formación profesional, permitiendo desarrollar capacidades y conocimientos adquiridos en las aulas de formación profesional y por ser la política de la Universidad Nacional de San Martín en la formación académica de sus estudiantes. La Ley Universitaria No. 30220, establece en su Capítulo V Art.No.45: “La obtención de grados y títulos se realiza de acuerdo a las exigencias académicas que cada universidad establezca en sus respectivas normas internas. El trabajo de investigación presenta una principal limitación, la cual implica la búsqueda de antecedentes locales con referencia a las variables en estudio.

CAPITULO I

CONTEXTO SITUACIONAL

1.1. Fundamentos de la problemática

El éxito de una organización empresarial va a depender en gran parte del esfuerzo de cada uno de sus miembros, hoy en día los grupos representan la solución a muchos problemas y constituyen una herramienta imprescindible para competir con las empresas actuales. Sin embargo, debido a su complejidad no es tan fácil de conseguir participación, compromiso y un verdadero empleo del grupo dentro de organización.

Es por ello, la necesidad de un líder, alguien quien pueda conducir hacia fines determinados con el apoyo de equipos conformados por individuos con diferentes talentos, conocimientos, experiencias que convencidas contribuirán a alcanzar un objetivo común. Las Mypes están expuestas a un ambiente competitivo caracterizado por la entrada de nuevos competidores internacionales, inestabilidad financiera y económica, desarrollo de nuevas tecnologías, ciclo de vida de productos cada vez más cortos, mayor intercambio de mercancías y flujos de inversión. Dicho entorno ha obstaculizado el desarrollo pleno de las micro y pequeñas empresas (Mypes), por lo tanto es indispensable que alcance un nivel de competitividad que les permita en primera instancia consolidarse en mercados regionales para posteriormente lograr la entrada a mercados internacionales (Hernández, 2008).

Actualmente las micro y pequeñas empresas (Mypes), constituyen el centro del sistema económico de nuestro país ya que más del 95% de las empresas son Mypes, datos del Instituto Nacional de Estadística, (INEI 2013), proporcionando el 57% de la Fuerza Laboral y el 44% del PIB Nacional.

A pesar de las fortalezas que tienen las Mypes, su tasa de mortandad es alarmante: alrededor del 70% de las Mypes que se crean en nuestro país cierran antes de un año (Presidencia de la República, 2012).

A partir de la apertura comercial, las empresas peruanas están expuestas a un ambiente competitivo caracterizado por la entrada de nuevos competidores internacionales

Por consiguiente es necesario que los propietarios de las Mypes del sector industrial de la ciudad de Tarapoto, en su dedicación al trabajo gerencial, se preocupen por reclutar y seleccionar de una manera adecuada a cada uno de sus trabajadores, y

sobre todo como está se relaciona con su desempeño laboral. La selección de personal es un proceso que es realizado mediante concepciones y técnicas efectivas, consecuente con la dirección estratégica de la organización, con el objetivo de encontrar al candidato que mejor se adecue a las competencias presentes y futuras previsibles de un puesto y de una empresa en particular para el gestor o directivo empresarial, a quien la epistemología o teoría del conocimiento en verdad no le es a fin en su cotidianidad empresarial, el necesario análisis sobre la psicología humana y su conocimiento ha de resultarle denso

Relacionando ambos temas podríamos afirmar que el proceso de selección de personal se relaciona de manera directa con el desempeño laboral, en relación a lo antes expresado, surge la necesidad de realizar un análisis acerca de la selección de personal de las Mypes del Sector Industrial, en especial en las mypes de elaboración de productos de panadería por existir ciertos indicadores, los cuales permitieron detectar como afecta su desempeño laboral.

La ventaja competitiva básica de las empresas en el mundo, no radicará en sus recursos materiales ni en específico en los recursos energéticos, no radicará en sus recursos financieros, y ni tan siquiera en la tecnología: la ventaja competitiva básica de las empresas definitivamente radicará en el nivel de formación y gestión de sus recursos humanos.

Es por esta causa que se afianza aún más la idea de que los recursos humanos son el factor fundamental del éxito, teniendo en cuenta el aporte o no de sus conocimientos y habilidades para crear, se pueden eliminar las diferencias o limitaciones a las que se someten las empresas en el mundo actual. Una Gestión eficaz y efectiva de los mismos constituye hoy la prioridad fundamental para lograr el nivel de competitividad que se requiere.

1.2. Discusión teórica de los antecedentes de la investigación

A nivel internacional

Arratia (2010), en su tesis de investigación: *“Desempeño laboral y condiciones de trabajo docente en Chile: influencias y percepciones desde los evaluados”*. (Tesis de maestría). Universidad de Chile. Llegó a las conclusiones: El objetivo de la investigación es determinar la relación existente entre el desempeño laboral y las condiciones de trabajo docente, se trabajó con una muestra de 56 trabajadores. La

metodología de estudio es cuantitativa. La investigación concluye en lo siguiente: A partir de estos resultados, se realiza un análisis interpretativo, que permite realizar una comparación entre los resultados obtenidos a partir de las entrevistas a los profesores con lo expuesto en el marco teórico, con la finalidad de realizar una interpretación que permita sustentarse en las perspectivas desarrolladas. Para eso, en primer lugar, se da cuenta de los análisis relacionados con la forma en cómo los profesores entienden el desempeño laboral y los principales factores que influyen en él. Luego se analiza cómo los profesores vinculan las condiciones de trabajo con su desempeño docente, mostrando la estrecha conexión entre elementos aparentemente desligados. En tercer lugar, se examina la forma en cómo los profesores perciben la relación entre condiciones sociales, satisfacción laboral y desempeño docente, vinculando los distintos resultados descriptivos descritos. Esto permite, en el último apartado, desarrollar una serie de conclusiones respecto del proceso de investigación realizado. Dentro de las principales conclusiones, es posible indicar que efectivamente la profesión docente está inmersa en un sistema escolar (escuela) y, a su vez, este sistema es un reflejo de la sociedad actual. En definitiva, esto implica que los docentes son actores que pueden ser considerados sujetos de una comunidad educativa que le permite desenvolverse dentro de un marco determinado (pero no determinista) por ciertas condiciones materiales y sociales (que producen la satisfacción laboral) de trabajo, las que influirán en su desempeño y, en sus resultados en la EDD. En segundo lugar, y a pesar de la evidencia, es relevante mencionar que un grupo de docentes (los con bajo desempeño profesional) no son conscientes de sus condiciones de trabajo, lo cual, podría estar influyendo en sus desempeños profesionales, produciendo un círculo vicioso de postergación y frustración profesional y personal. Los docentes centran su desarrollo y el entendimiento de su profesión desde un enfoque vocacional, que debe sobreponerse a todas las condiciones del contexto escolar y laboral, debido a la importancia de los estudiantes por sobre el profesor. Esto incidiría en la importancia de la relación entre condiciones de trabajo, desempeño y la evaluación de desempeño docente. De esta forma, es posible indicar que para los docentes las condiciones materiales de trabajo y la satisfacción laboral se encuentran relacionadas y mediadas por el sentido vocacional de la profesión.

Broggi (2010), en su tesis: *“Metodología para la mejor Administración de los Recursos Humanos en la gestión de empresas de servicio en etapa de maduración”*.

(Tesis de maestría). Universidad Tecnológica Nacional, Buenos Aires – Argentina. Concluyó: Se comprueba que el tablero de comando es una herramienta útil para evaluar el desempeño organizacional, integrando a los diferentes subsistemas del área de Recursos Humanos permitiendo analizar y visualizar la influencia que tienen las acciones que se tomen en la empresa en el rendimiento de los empleados. Las empresas de servicios que se encuentra en etapa de maduración, la decisión de optar por analizar y gestionar a los Recursos Humanos ayudará a comprender la situación de estos, a tomar las acciones necesarias para mejorar su rendimiento y aumentar la fidelización de los talentos, preparándolos para cubrir puestos claves, ya sea por necesidad de reemplazos o por ampliación de estructura para intentar un nuevo crecimiento de la empresa y así volver nuevamente a la fase del ciclo de vida de crecimiento.

Meharifie (2011), en su tesis: *“Los programas de reclutamiento, selección e inducción en el Colegio Capouilliez”*. (Tesis de maestría). Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala. Concluyó: La falta de un Instructivo que contenga los lineamientos a seguir en el desarrollo de los programas de reclutamiento, selección e inducción de personal genera a la institución educativa una subutilización de recurso financiero, tiempo y del recurso humano calificado (equipo de trabajo) que ejecutan el programa de colocación de personal. La convocatoria que publica el Colegio Capouilliez no llena el requisito de atraer un número adecuado de aspirantes porque la institución no utiliza la diversidad de medios publicitarios. Además carece de atractivo visual para los aspirantes que desean ocupar un puesto docente. El contar con los perfiles de puestos bien definidos permite al Colegio Capouilliez una estructura organizacional sólida y funcional, así mismo son la base para realizar el proceso de selección. El proceso de selección que se utiliza en el establecimiento educativo es identificado como la mayor fortaleza, debido a que tiene normas claras a seguir y se cumple con las fuentes que dan información relevante de los candidatos, siendo estas: la recepción de hojas de vida, verificación de referencias, entrevistas y pruebas de conocimiento y habilidades. La inducción de personal cuenta con debilidades que se ven reflejadas en el personal docente especialmente en el desempeño de las labores diarias, lo cual se debe a la falta de orientación del nuevo maestro a la organización y al puesto de trabajo. La falta de trabajo en equipo de parte del personal que tiene a cargo los programas de reclutamiento, selección e inducción de personal puede incidir en el momento de la

contratación, integrando a la organización educativa a un docente que presente ineficiencia en el desempeño de las funciones del puesto de trabajo. El proceso de selección que se practica en el Colegio Capouilliez no cuenta con una prueba que pueda medir la inteligencia emocional de los candidatos a ocupar un puesto docente. Por tanto, se puede contratar a personas que presenten una emotividad variable, lo que se descubre en la relación laboral o interpersonal con coordinadores, alumnos, padres de familia y compañeros de trabajo. Se evidencia que durante el proceso de la entrevista aún se presentan dificultades, lo que no permite crear un clima de confianza entre el entrevistador y entrevistado.

Wugmeharifie (2006). *“Los programas de reclutamiento, selección e inducción en el colegio Capouilliez”*. Universidad de San Carlos, Guatemala. Concluyó: La falta de un Instructivo que contenga los lineamientos a seguir en el desarrollo de los programas de reclutamiento, selección e inducción de personal genera a la institución educativa una subutilización de recurso financiero, tiempo y del recurso humano calificado (equipo de trabajo) que ejecutan el programa de colocación de personal. La convocatoria que publica el Colegio Capouilliez no llena el requisito de atraer un número adecuado de aspirantes porque la institución no utiliza la diversidad de medios publicitarios. Además carece de atractivo visual para los aspirantes que desean ocupar un puesto docente. El contar con los perfiles de puestos bien definidos permite al Colegio Capouilliez una estructura organizacional sólida y funcional, así mismo son la base para realizar el proceso de selección. El proceso de selección que se utiliza en el establecimiento educativo es identificado como la mayor fortaleza, debido a que tiene normas claras a seguir y se cumple con las fuentes que dan información relevante de los candidatos, siendo estas: la recepción de hojas de vida, verificación de referencias, entrevistas y pruebas de conocimiento y habilidades la inducción de personal cuenta con debilidades que se ven reflejadas en el personal docente especialmente en el desempeño de las labores diarias, lo cual se debe a la falta de orientación del nuevo maestro a la organización y al puesto de trabajo. La falta de trabajo en equipo de parte del personal que tiene a cargo los programas de reclutamiento, selección e inducción de personal puede incidir en el momento de la contratación, integrando a la organización educativa a un docente que presente ineficiencia en el desempeño de las funciones del puesto de trabajo. El proceso de selección que se practica en el Colegio Capouilliez no cuenta con una prueba que pueda medir la inteligencia emocional de los candidatos a ocupar un

puesto docente. Por tanto, se puede contratar a personas que presenten una emotividad variable, lo que se descubre en la relación laboral o interpersonal con coordinadores, alumnos, padres de familia y compañeros de trabajo. Se evidencia que durante el proceso de la entrevista aún se presentan dificultades, lo que no permite crear un clima de confianza entre el entrevistador y entrevistado.

Carrasco (2011). “*Selección de Personal y su incidencia en el Desempeño Laboral del Personal de la Empresa Peliservimed S.A del Cantón Pelileo*”. Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. Concluyó: Todos los problemas por los que pasa Peliservimed se originan en una inadecuada selección de personal, pues ésta, se realiza al margen de las consideraciones técnicas que el subsistema de reclutamiento, selección recomienda, carencia que generan inconformidad dentro de la nómina y tiene directa afectación, en el sentido negativo, por supuesto, en la atención al cliente, que en última instancia es el perjudicado con un servicio que no compensa el pago que realiza. Sin selección técnica, no hay personal preparado y competente; y sin éste, la atención al cliente se degrada. Finalmente, sin cliente, no hay empresa. Consecuentemente con lo dicho, disponer de un sistema de reclutamiento, selección técnicamente concebido, implantado y monitoreado, es condición imprescindible para que, Peliservimed, pueda seguir funcionando.

A nivel Nacional.

De La Cruz (2010), en su investigación: “*La Nueva Gestión Del Potencial Humano y su Evaluación de Desempeño en las Instituciones Financieras de Huamanga*”. (Tesis de titulación). Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho. Perú. Llego a las conclusiones siguientes: Se ha demostrado con evidencias significativas estadísticamente que los desempeños laborales en las instituciones financieras de Huamanga definitivamente son influidos por acciones de motivación y los diferentes programas de incentivos; por ejemplo los reconocimientos individuales, la imparcialidad y transparencia en los ascensos y las promociones de los empleados y fundamentalmente los incentivos por productividad, demostrándose de esta manera la validez de la hipótesis principal. Asimismo, es posible afirmar que, el dominio de destrezas y habilidades, el buen nivel de conocimientos actualizados, los comportamientos y conductas adecuadas que generan un clima organizacional para el óptimo rendimiento laboral tienen una

importante y decisiva influencia de un conjunto de acciones de motivación, de estímulos, incentivos, de reconocimientos, todas estas, características de la nueva gestión de personas, con la cual se refuerza la validez de la hipótesis principal. Igualmente, la puesta en práctica de estrategias de motivación, entre otros, la asignación a los empleados de los recursos necesarios e indispensables, la implementación de áreas de trabajo con equipos y tecnología, ambientes y condiciones saludables de trabajo que propicien un clima organizacional adecuado, de armonía e integración de equipos de multidisciplinares, contribuye decisivamente en el trabajo eficiente y en el logro de resultados; aseveración que se ha demostrado con los análisis cuantitativos de las variables en estudio. Existen evidencias significativas estadísticamente que la efectividad de los desempeños laborales, que se explican en la prestación de los servicios con calidez, en la atención oportuna y la satisfacción plena de los clientes, que consolidan la buena imagen institucional, también son consecuencias de estrategias de motivación identificadas en el párrafo anterior; validándose de esta manera la segunda hipótesis específica. Los rendimientos laborales de los empleados de las entidades financieras de Huamanga consideran como importante la puesta en práctica de un programa de estímulos e incentivos; distinguiéndose la asignación de recursos económicos para capacitación y perfeccionamiento, bonos de participación de utilidades al final de un período de gestión, actividades de recreación, esparcimiento y deporte; todas estas propician la mejora de los desempeños en el trabajo de los empleados; evidencias estadísticas que permiten demostrar la validez de la segunda hipótesis específica. Finalmente, el incremento de los niveles de producción y productividad laboral, el logro de los objetivos y metas concretas así como el mejoramiento continuo en la prestación de los servicios derivan de la implementación de un conjunto de estímulos organizacionales y el otorgamiento de incentivos de carácter laboral como parte de las estrategias de gestión de personas; demostración estadística que permite reafirmar la validez de la segunda hipótesis específica.

Natividad (2010), en su tesis: *“Relación entre el aprendizaje organizacional y el desempeño laboral de los docentes de la facultad de agropecuaria y nutrición de la unie Enrique Guzmán y Valle 2010”*. (Tesis de titulación). Universidad Nacional De Educación Enrique Guzmán y Valle La Cantuta. Perú. Llego a las siguientes conclusiones: El análisis comparativo del Desempeño Laboral Docente por Sexo indica que no existen diferencias estadísticas significativas en caso alguno, por lo

que los docentes y las docentes presentan las mismas características respecto de su desempeño laboral. El análisis comparativo de las escalas del Desempeño Laboral por Departamento Académico, realizado a través del análisis de Varianza de un factor, permite observar que no existen diferencias estadísticas significativas en ninguno de los casos. Los análisis estadísticos realizados revelan que las pruebas utilizadas en la presente investigación, Aprendizaje Organizacional y Desempeño Laboral Docente, presentan validez y confiabilidad.

Sánchez (2010), en su tesis: *“Desempeño laboral de los docentes de la facultad de ingeniería química y metalúrgica de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión durante el semestre 2013-I”*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional “José Faustino Sánchez Carrión”. Huacho. Perú. El investigador llegó a las siguientes conclusiones: El 93% de los estudiantes encuestados manifestaron que en mayor o menor grado los docentes muestran tener dominio tecnológico en su práctica pedagógica y sólo el 7% refiere que los docentes nunca muestran tener dominio tecnológico en su desempeño. El 97% de los estudiantes encuestados manifestaron que en mayor o menor grado los docentes muestran tener responsabilidad en el desempeño de sus funciones en su práctica pedagógica y sólo el 3% refiere que los docentes nunca muestran tener responsabilidad en el cumplimiento de sus funciones en su desempeño. El 90% de los estudiantes encuestados manifestaron que en mayor o menor grado los docentes presentan buena formación en valores éticos durante su práctica pedagógica y sólo el 10% refiere que los docentes nunca presentan buena formación en valores éticos durante su práctica pedagógica. Los docentes presentan una tendencia positiva en su desempeño laboral.

Quispe (2008). *“Diseño de un modelo de selección de magistrados del Poder Judicial en base a competencias laborales”*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima – Perú. Concluyó: Cualquier programa de acción dirigido a afrontar la crisis judicial, debe considerarse que una adecuada selección de quienes constituyen el sustento del Poder Judicial: Los Magistrados, permitirá desarrollar de una mejor manera las líneas directrices dirigidas a revertir los niveles de ineficiencia y baja aceptación de la Administración de Justicia. El Sistema de Selección de Magistrados en el Perú pertenece a aquellos denominados “procedimientos profesionalizados” y se encuentra a cargo del organismo constitucional autónomo Consejo Nacional de la Magistratura (CNM) el cual lleva a cabo los procesos de

selección de jueces desde el año 1995, aunque con una interrupción entre 1997 y el año 2000. Los procesos a cargo del CNM presentan aspectos críticos tales como no contar con una fase de reclutamiento dirigida a atraer a abogados sobresalientes o a aquellos con mejores antecedentes académicos y experiencia profesional relevante; no se cuenta con un perfil de Magistrado del Poder Judicial que permita conocer que características y requisitos mínimos esenciales debe reunir un aspirante a juez; en la fase de evaluación curricular la calificación se determina primordialmente en base a criterios cuantitativos antes que cualitativos; se asigna particular valoración a grados de post grado y calificaciones académicas cuando ello por sí solo no constituye un predictor de adecuado desempeño judicial; existe un “criterio de conciencia” en el nombramiento en votación secreta de los Magistrados sin fundamentación conocida en base a elementos objetivos; y, se carece de una fase de inducción dirigida a los magistrados recientemente elegidos, lo que genera un alto costo de aprendizaje que corre por cuenta de cada Juez. La adopción de un sistema de selección competencias laborales debe llevar a adoptar un perfil en el que se consideren valores, competencias genéricas y competencias específicas, las cuales no deben configurarse en una lista difusa y ampulosa sino una relación pequeña pero que contenga valores, conocimientos, habilidades, experiencias y conductas distintivas y determinantes para administrar justicia y resolver controversias jurídicas.

A nivel Local

Chong (2013), en su tesis: *“Incremento del nivel de desempeño laboral mediante la implementación de un sistema de administración del conocimiento en cervecería San Juan S.A – Tarapoto”*. (Tesis de titulación). Universidad Nacional de San Martín. Tarapoto. Concluyó: El investigador tiene como Objetivo General desarrollar un sistema de información que permita incrementar el nivel de desempeño de los trabajadores de las diferentes áreas del centro de distribución de la Cervecería San Juan S.A. Sede Tarapoto. Asimismo tiene como objetivos específicos; Evaluar el actual desempeño de los trabajadores del centro de Distribución Tarapoto; Desarrollar el sistema de administración del conocimiento, Implementar el sistema de administración del conocimiento y Medir el nivel de desempeño laboral después de la implementación de la herramienta. Para el desarrollo de la propuesta se utilizaron diferentes metodologías. Para el

levantamiento de información se realizaron técnicas de observación, entrevistas, así como también la revisión y evaluación de documentos; para el análisis y diseño se utilizó la metodología orientada a objetos teniendo en cuenta los diagramas de UML, el Proceso Unificado y para la elaboración de prototipos se utilizó el lenguaje de programación PHP con el gestor de base de datos PostgreSQL y el paquete Xampp Server; cada una de estas herramientas fueron tomadas con el fin de cumplir con las expectativas de la empresa y minimizar costos ya que son de uso libre. Vista la necesidad de mejorar el nivel de Desempeño laboral, y por ende lograr una mayor eficiencia en los procesos informáticos; el presente estudio evaluará como incrementa el desempeño laboral con la implementación de un sistema informático de administración del conocimiento.

Díaz y Gaviria (2013), en su tesis: *“Estrés laboral y su relación con el desempeño profesional en el personal de enfermería del Hospital II-2 Tarapoto. Abril - Julio 2013”*. (Tesis de titulación). Universidad Nacional de San Martín. Tarapoto. Los investigadores llegaron a las siguientes conclusiones: Con el objetivo de determinar la relación que existe entre el estrés laboral y el desempeño profesional, como estas situaciones laborales producen malestar en los profesionales de enfermería que trabajan en los servicios de emergencia, medicina, pediatría, cirugía y gineco-obstetricia del Hospital II-2 Tarapoto. Se estableció un estudio de investigación de nivel descriptivo correlacional, con enfoque cuali-cuantitativo, de corte transversal, con recolección de datos prospectivo, cuya población estuvo constituida por 60 profesionales de enfermería, los mismos que formaron la muestra al 100%. Para la recolección de datos sobre el estrés laboral se utilizó la técnica de encuesta, los cuales fueron analizados bajo criterios de estadística descriptiva, representadas en tablas y gráficos por distribución de frecuencia. El instrumento utilizado para identificar estrés laboral fue el cuestionario “La Escala de Estrés de Enfermería - NSS” elaborado por Pamela Gray Toft y James Anderson, validado y estandarizado por la OMS - Organización Mundial de la Salud, con un Alfa de Crombach 0.953, mide la frecuencia con la que ciertas situaciones son percibidas como factores estresantes (físicos, psicológicos y sociales) por el personal de enfermería hospitalario de acuerdo a la escala de Likert de 0 a 3 puntos (muy frecuentemente, frecuentemente, algunas veces y nunca). Para la recolección de datos sobre el desempeño profesional se utilizó la técnica de observación no participativa, elaborando un formato que permitió evaluar en nivel de desempeño profesional

(bajo, medio y alto) del personal de enfermería a través de tres competencias (cognitivas, actitudinales-sociales y capacidad técnica), de acuerdo a la escala de Likert de 0 a 3 puntos (siempre, frecuentemente, algunas veces y nunca), validado a través de una prueba piloto con 22 enfermeras del Hospital Es-Salud Tarapoto, que cumplieron con características similares a la población de estudio. Se obtuvo como resultado que al 28.3% de la población de estudio ciertas situaciones laborales le producen estrés afectando en su desempeño profesional. Siendo el 10.0% con estrés laboral y nivel bajo de desempeño profesional, mientras que el 18.3% con estrés laboral y nivel medio de desempeño profesional, con un valor $p=0.003$, $\chi^2=11,395$. Se concluye que existe relación significativa entre el estrés laboral y el desempeño profesional del personal de enfermería del Hospital II-2 Tarapoto en el período de abril a julio del año 2013

Saldaña (2013). *“Selección de personal y desempeño laboral de los colaboradores de la Dirección de Operaciones Agrarias”*, Universidad Cesar Vallejo del distrito de Tarapoto - Región San Martín. Concluyó: La relación entre la selección de personal y el desempeño laboral de los colaboradores de la dirección de operaciones agrarias del distrito de Tarapoto, San Martín es directa, moderada y estadísticamente significativa. Las dimensiones de la Selección de personal, tanto la caracterización del puesto laboral como el reclutamiento de personal se relacionan directamente y significativamente con el desempeño laboral. Los criterios de reclutamiento de personal de la dirección de operaciones agrarias del distrito de Tarapoto no son los más adecuados. El 58,6% de los colaboradores consideran que los criterios de reclutamiento del personal es el menos adecuado. Los métodos de la selección de personal de la dirección de operaciones agrarias del distrito de Tarapoto, no son los más adecuados. El 51,4% de los colaboradores consideran que los métodos del proceso de selección son los menos adecuados. El nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la dirección de operaciones agrarias del distrito de Tarapoto son altos. El 62,9% de los colaboradores tienen un desempeño alto. El proceso de incorporación de personas a través de la selección de personal no incide significativamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la dirección de operaciones agrarias del distrito de Tarapoto.

CAPÍTULO II

BASES TEÓRICAS

2.1. Fuentes teóricas de sustento a la investigación

Proceso de selección

Pérez (2010). Sostiene:

Que el proceso de selección cuenta con muchas acepciones, entre ellas tenemos: “Es un método para escoger a los más capacitados entre varios aspirantes a ingresar a la empresa o institución”. Otra concepción es: “Comprende las acciones de conseguir, ubicar y mantener sus miembros en los puestos que requiere el trabajo de organización. Se definen requisitos en materia de personal, se buscan y seleccionan los candidatos para los puestos, y se califican y perfeccionan a los designados”. Es por ello que el autor manifiesta que el proceso de empleo, es da mediante el cual los solicitantes son calificados en varias categorías, de acuerdo a su aceptabilidad en el cargo. (p.23)

Iborra y Dolz (2014). Estos autores sostiene que:

Es el proceso de selección debe empezar con una preselección es decir hacer un criba entre los candidatos, normalmente basados en los datos obtenidos de los currículos y las solicitudes de empleo recibidas durante el proceso de reclutamiento. Una vez la empresa dispone de un número de candidatos suficientes, comienza el proceso de selección de empleo de los candidatos, para ellos se puede utilizar diversas técnicas y pruebas, tanto solas como combinadas con otras. Lo normal es que la inversión y el tiempo dedicado a seleccionar al candidato, así como al número de pruebas que se realicen estén en consonancia con la importancia del puesto a cubrir. Algunas de las pruebas de selección más utilizadas son las entrevistas, pruebas psicotécnicas, pruebas de conocimientos, dinámicas de grupo y juegos de empresa y pruebas médicas y físicas. (p.89)

Ibáñez (2011), Menciona que la empresa como persona jurídica:

Tiene la plena libertad de decidir a quién contratar para trabajar en su organización. El contratar a la persona adecuada para el puesto determinado

puede ser una de las decisiones más importantes que se tome. El proceso de empleo para el personal se define como un procedimiento técnico científico para encontrar a la persona que reúne los requisitos, los conocimientos, las habilidades, experiencias y demás cualidades para cubrir el puesto determinado. Para ello, se toman los siguientes criterios: ¿Qué se va a seleccionar? (Ejecutivos, empleados, obreros), ¿Qué requisitos exige cada puesto de trabajo?, ¿Qué posibilidades de desarrollo puede ofrecer el seleccionado?, ¿Cuál es el sueldo y cuáles son las prestaciones que brindan la organización?, ¿Se está seleccionando al más apto y calificado? (p.90)

Castaño, López y Prieto (2011), refieren que:

La finalidad es escoger a los candidatos más adecuados para el cargo de la empresa y no siempre el candidato más adecuado es aquel que posee las mejores calificaciones. La selección de personal cumple su finalidad cuando coloca en los cargos de la empresa a los ocupantes adecuados a sus necesidades y que pueden, a medida que adquieren mayores conocimientos y habilidades, ser promovidos a cargos más elevados que exigen mayores conocimientos y habilidades. (P.90)

Mientras **Chiavenato (2010)**, manifiesta “que el proceso de selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización” (P.120)

Por su parte **Peña (2009)**, Hace referencia al “proceso de selección para la persona correcta, que domine las actividades del puesto y que encuentre la satisfacción de sus necesidades y el cumplimiento de sus metas personales, alcanzando los objetivos de la empresa, al ejecutar su trabajo” (p.89)

Castaño, López y Prieto (2011), mencionan que:

El proceso de selección es aquél mediante el cual una serie de candidatos a un mismo puesto de trabajo son evaluados con el objetivo de determinar cuál de ellos es el más idóneo para ocupar dicho puesto. La valoración de estos candidatos suele llevarse a cabo mediante la aplicación de una serie de pruebas y la realización de una entrevista, actuaciones éstas que tienen como fin analizar

sus cualidades, capacidades y conocimientos en relación a la labor profesional a desarrollar. El proceso de selección de personal consta de varias etapas: Detección de necesidades de empleo, reclutamiento de candidatos, preselección, realización de pruebas, entrevista de selección, valoración y toma de decisiones, contratación. (p.100)

Dimensiones de proceso de selección de personal

Mientras **Chiavenato (2010)**, menciona que:

“La selección de personal busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización, que la selección busca solucionar dos problemas básicos: Adecuación de la persona al trabajo, eficiencia y eficacia de la persona en el puesto que el proceso de selección del personal es un sistema de comparación y elección” (p.78)

Por lo tanto es necesario realizar la evaluación del personal teniendo en cuenta las siguientes dimensiones:

- **Entrevista de selección.** **Chiavenato (2010)**, menciona que una entrevista es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan. Por un lado el entrevistador o entrevistadores y, por el otro, el entrevistado o entrevistados. La entrevista de selección se evalúa en base a los siguientes indicadores:
 - **Contenido de la entrevista:** constituye la entrevista propiamente. Representa el conjunto de información que el candidato proporciona sobre sí mismo, sobre su formación, escolaridad, experiencia profesional, situación familiar, condición socioeconómica, conocimientos e intereses, aspiraciones personales, etc. Todas estas informaciones que se encuentran en la solicitud de empleo o en el currículum vitae llenados por el candidato son aclaradas y profundizadas en la entrevista.
 - **Comportamiento del candidato:** constituye el aspecto formal, es decir, la manera en que el candidato se comporta y reacciona en determinada situación, su manera de pensar, actuar, sentir, su grado de agresividad, de asertividad, sus motivaciones y ambiciones, etc. Lo que se pretende es tener

una imagen de las características personales del candidato, independientemente de su calificación profesional.

- **Pruebas de conocimientos o habilidades** que según **Chiavenato (2010)**, menciona que son instrumentos para evaluar objetivamente los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, de la práctica o del ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto (nociones de contabilidad, de informática, de ventas, de tecnología, de producción, etc.) o el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas (destreza como chofer de camión, destreza como capturista, como telefonista, como operario de máquina, para utilizar una calculadora, etc.). Se evalúa en base a los siguientes indicadores: a). **Pruebas generales:** son las que evalúan la cultura general y conocimientos generales como referencia del nivel de conocimiento existente del entrevistado. Por ejemplo preguntarle al entrevistado la situación actual en la que se encuentra la economía y b). **Pruebas específicas:** son las que evalúan conocimientos técnicos y específicos relacionados directamente con el puesto de que se trata. Por ejemplo, si el puesto es de ventas, conocimiento en el manejo y montos, tasas.
- **Exámenes psicológicos.** **Chiavenato (2010)**, menciona que se enfocan principalmente en las aptitudes y tratan de determinar cuáles existen en cada persona, con objeto de generalizar y prever el comportamiento en determinado tipo de trabajo. Se evalúa con los indicadores siguientes:
 - **Facilidad de palabra.** Se relaciona con la fluidez verbal, es decir con la facilidad de palabra. Sería el factor más encontrado en oradores, vendedores y personas que hablan bien.
 - **Factor numérico.** Se relaciona directamente con la rapidez y exactitud en cálculos numéricos sencillos. Sería el factor más encontrado en las personas que hacen cálculos numéricos con rapidez.
 - **Relaciones espaciales.** Es la habilidad para observar relaciones espaciales en dos o tres dimensiones. Sería el factor más encontrado en quienes realizan proyectos, en los diseñadores, en los conductores de camiones y las personas que hacen cálculos geométricos o proyecciones mentales relacionadas con espacio y dimensión.

- **Memoria de asociación.** Es la capacidad de memorización que puede ser visual (de imágenes, símbolos, palabras escritas, etc.), auditiva (palabras oídas, sonidos, música, etc.), entre otras.
- **Rapidez de percepción.** Es la habilidad de percibir rápida y exactamente detalles visuales, o de reconocer rápidamente semejanzas y diferencias. Se le denomina aptitud burocrática o atención concentrada. Sería el factor más encontrado en los empleados que trabajan con números y letras (como mecanógrafas, auxiliares de oficina, etcétera).

Desempeño laboral.

Mondy y Noe (1997), el sistema de evaluación del desempeño:

Contempla los procesos a los cuales se someten los recursos humanos, considerando diferentes métodos y criterios para la medición del rendimiento de los trabajadores: 1) Planeación de Recursos Humanos. Al evaluar los recursos humanos de una compañía, debe disponerse de datos que describan el potencial general y de promoción de todos los empleados, especialmente, de los ejecutivos clave; 2) Reclutamiento y Selección. Las clasificaciones en la evaluación del desempeño pueden ser útiles para predecir el desempeño de los solicitantes de empleo; 3) Desarrollo de Recursos Humanos. Una evaluación de desempeño debe señalar las necesidades específicas de capacitación y desarrollo de un empleado, permitiendo a los individuos aprovechar sus puntos fuertes y minimizar sus diferencias. (p.90)

A pesar de lo dicho, un sistema de evaluación no garantiza que los empleados sean capacitados y desarrollados correctamente. Sin embargo, los datos de la evaluación ayudan a determinar las necesidades de capacitarlo y desarrollarlo. El principal interesado en evaluación del desempeño es el empleado. Pero por lo general, quien evalúa es el Gerente. En la mayoría de las organizaciones, corresponde al gerente la responsabilidad de línea por el desempeño de los subordinados y por la evaluación y comunicación constantes de los resultados. Las organizaciones utilizan diferentes alternativas para evaluar el desempeño del empleado. Las más democrática y participativas dan al empleado la responsabilidad de auto-evaluación con libertad su desempeño; muchas encargan esta responsabilidad al gerente inmediato, para reforzar la jerarquía;

otras buscan integrar al gerente y al subordinado en la evaluación, para reducir la diferencia jerárquica; algunas dejan la evaluación de desempeño a los equipos, en especial cuando son autosuficientes y auto gestionadas, y otras incluso adoptan un proceso circulara de 360° en la evaluación. (P.120)

En algunas organizaciones, el proceso de evaluación está centralizado en una comisión; en otras, el órgano de ARH centraliza y monopoliza el proceso de evaluación. Para medir el desempeño, se necesita evaluarlo a través de indicadores. Estos indicadores deben ayudar a la gerencia para determinar cuan efectiva y eficiente es la labor de los empleados en el logro de los objetivos, y por ende, el cumplimiento de la misión organizacional. Asimismo, deben estar incorporados en un sistema integral de medición del desempeño que haga posible el seguimiento simultáneo y consistente en todos los niveles de la operación de la empresa, desde el logro de los objetivos estratégicos de la empresa al más alto nivel hasta el desempeño individual de cada ejecutivo y empleado. Diferentes estudios sobre indicadores de productividad y financieros han demostrado en las compañías que se implementan sistemas de administración del desempeño, los empleados han obtenidos mejores resultados, y donde no fueron implementados, los administradores deben ser conscientes de cualquier falla de las organizaciones en adoptar una efectiva administración del desempeño. (p.160)

La no implementación de dichos sistemas es costoso por la pérdida de oportunidades, actividades no enfocadas y pérdida de motivación y moral. La empresa puede dirigir el desempeño con un sistema integrado de administración o enfocarse en un área específica. Una vez identificado hacia donde se quiere dirigir, se debe detallar el desempeño de manera comprensible, exhaustiva y lo más específicamente posible. Posteriormente, se debe explicar a los empleados como el desempeño de cada área se integra para mejorar la empresa. Teniendo esto delineado, la empresa puede identificar los indicadores de desempeño que servirán para medir cada área, y permitirán monitorear a los empleados. (p.170)

Ghiselli (1998), “señala como el desempeño está influenciado por cuatro factores: la motivación, habilidades y rasgos personales; claridad y aceptación del rol; oportunidad para realizarse” (p.67)

La importancia de este enfoque reside en el hecho que el desempeño del trabajador va de la mano con las actitudes y aptitudes que estos tengan es función a los objetivos que quieren alcanzar, seguidos por políticas y normas, visión y misión de la organización.

Bittel (2000), plantea que el desempeño:

Es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa. (p.69)

Chiavenato (2000), Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda:

De los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos, mediante unas series características individuales, entre ellas: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones. (P.210)

Palaci (2005), plantea que:

“El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo”. Estas conductas, de un mismo o varios individuo(s) en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional. (p.45)

El desempeño laboral según **Robbins (2004)**, complementa al determinar, como uno de los principios fundamentales de la psicología del desempeño, es la fijación de metas, la cual activa el comportamiento y mejora el desempeño, porque ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles, que cuando las metas son fáciles. (p.80)

Chiavenato (2004), plantea: “El desempeño es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados”. (p.359)

El Sistema de Evaluación del Desempeño para los Empleados de la Administración Pública Nacional, establece: “El desempeño es el nivel de logros laborales que

consigue un individuo únicamente después de realizar cierto grado de esfuerzo. Depende no solo del monto de esfuerzo invertido, sino también de las aptitudes y percepciones de los roles del individuo. Un individuo que realiza un gran esfuerzo en su trabajo, pero posee una aptitud limitada o ha evaluado incorrectamente que es necesario para tener éxito en la organización bien podría alcanzar un desempeño deficiente”. Asimismo, se puede decir, el desempeño laboral son acciones observables dirigidas hacia una meta, donde el individuo manifiesta la voluntad y la capacidad de ejecutarla, siempre y cuando el contexto sea idóneo para alcanzarlas. La evaluación de desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos.

Anastasi (2007), en lo que respecta al propio desempeño laboral:

La teoría postula a cualquier empleo que vincula a múltiples componentes de desempeño (tareas), y que los determinantes de cada componente consisten en diversas combinaciones de elementos de conocimientos, habilidades y motivación en el trabajador. Más aún, cada determinante de desempeño laboral tienen ciertos antecedentes más o menos específicos (como la capacitación, la contingencia de reforzamiento y algunas características individuales) que pueden afectar al desempeño de manera directa por sus efectos sobre el nivel de conocimientos, habilidades y motivación del individuo. Además estos determinantes del desempeño laboral interactúan, con un impacto consecuente sobre la ejecución. (p.90)

Chiavenato (2007), el desempeño es situacional.

Varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionales que influyen mucho en él. El valor de las recompensas y las percepciones de que estas dependen del afán personal determinan la magnitud del esfuerzo que el individuo esté dispuesto a hacer. Es una relación perfecta del costo y beneficio. A su vez, el esfuerzan individual depende de la habilidades y las capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñara. Así, el desempeño en el puesto está en función de todas aquellas variables que lo condicionan notoriamente. (p.210)

Chiavenato (2008), la evaluación del desempeño es una:

Apreciación sistemática de como una persona se desempeña en su puesto y su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización se hace aplicando varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, informes de avances, evaluación de la eficiencia en las funciones etc. Algunos de estos conceptos son intercambiables. En resumen, la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad, además, la evaluación del desempeño presenta una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa. Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de los empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas identificados, la evaluación del desempeño servirá para definir y desarrollar una política de recursos humanos acorde con las necesidades de la organización. (p.230)

Objetivos de la Evaluación del Desempeño

Chiavenato (2008), la evaluación del desempeño ha dado lugar innumerables demostraciones a favor y otras verdaderamente en contra.

Sin embargo, poco se ha hecho para comprobar, de forma real y metódica. Cuáles son, sus efectos. Con el supuesto de que la selección de recursos humanos es una especie de control de calidad en la recepción de la materia prima, habrá quien diga que la evaluación del desempeño es una especie de inspección de calidad en la línea de montaje. Las dos alegorías se refieren a una posición pasiva, sumisa y fatalista del individuo que se evalúa en relación con la organización de la cual forma parte, o pretende hacerlo; y a un planteamiento rígido, mecanizado, distorsionado y limitado de la naturaleza humana. La evaluación del desempeño no se puede restringir a la opción superficial y unilateral que el jefe tiene al respecto al comportamiento funcional del subordinado; es preciso descender a mayor nivel de profundidad, encontrar las causas y establecer perspectiva de común acuerdo con el

evaluado. Si es necesario modificar el desempeño, el principal interesado (el evaluado) no solo debe tener en conocimiento del cambio planeado, sino también debe saber por qué se debe modificar y si es necesario hacerlo. Debe recibir la retroalimentación adecuada y reducir las discordancias relativas a su actuación en la organización. (p. 267)

Mora, C. (2007), es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados, la forma en la que están desempeñando su trabajo y a elaborar planes de mejora, es importante cuando se evalúa al personal no solo hagan saber al personal su cumplimiento, sino que debe influir en el nivel futuro de esfuerzo y el desempeño correcto de sus actividades. (p.56)

Importancia de la Evaluación del Desempeño

De la Quintana (2007), permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

Objetivos De La Evaluación Del Desempeño

Lavanda (2005), entre los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño, se encuentran:

- Mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la empresa.
- Establecer estrategias de mejoramiento continuo, cuando el candidato obtiene un resultado "negativo".
- Aprovechar los resultados como insumos de otros modelos de recursos humanos que se desarrollan en la empresa.
- Permitir mediciones del rendimiento del trabajador y de su potencial laboral.
- Incorporar el tratamiento de los recursos humanos como una parte básica de la firma y cuya productividad puede desarrollarse y mejorarse continuamente.

- Dar oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización, considerando tanto los objetivos empresariales como los individuales.

Usos de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar ese objetivo básico y mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.

La evaluación del desempeño trata de alcanzar estos diversos objetivos intermedios:

- La vinculación de la persona al cargo.
- Entrenamiento.
- Promociones.
- Incentivos por el buen desempeño.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
- Auto perfeccionamiento del empleado.
- Informaciones básicas para la investigación de recursos humanos.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo a la mayor productividad.
- Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño.
- Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.
- Otras decisiones de personal como transferencias, gastos.

2.2. Planteamiento teórico central

Evaluación del proceso de selección

Iborra y Dolz (2014). Manifiestan que las Pruebas para el proceso de selección más utilizadas son:

- **Entrevista.** Su finalidad es observar los rasgos más visibles del candidato, al tiempo que se le proporciona información básica sobre el puesto, para que el decida si le interesa seguir con el proceso o no.

- **Pruebas psicotécnicas.** Hay tres grupos de pruebas psicotécnicas, Test de inteligencia, que se utiliza para medir la capacidad de aprendizaje de la persona, test de aptitud, para medir los conocimientos y habilidades del candidato; y el test de personalidad, trata de evaluar el carácter de la persona, es decir sus actitudes (simpatía, sociabilidad, capacidad trabaja en equipo, etc.).
- **Pruebas de conocimientos.** Se usan para comprobar los conocimientos y habilidades que posee el candidato para desempeñar el puesto, por tanto serán diseñadas a la medida del puesto.
- **Dinámicas de grupo y juegos de empresa.** Las primeras permite valorar la capacidad del candidato para trabajar en equipo y las segundas para valorar la capacidad de la persona frente a situaciones de crisis, toma de decisiones, etc.
- **Pruebas médicas y físicas.** Son relevantes en determinados puestos de trabajo donde el estado.
- **Desempeño Laboral.** Son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de incidentes críticos de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa, la técnica de incidentes críticos centra la atención en evaluar el comportamiento crítico o claves que distinguen el desempeño laboral eficaz o ineficaz, en la cual se redactan anécdotas que describen algo que hizo el trabajador y que fue especialmente eficaz e ineficaz. La clave aquí es que solo se citan los comportamientos específicos, no los rasgos de personalidad vagamente definidos, al final se usan estos registros juntos con otros para evaluar el desempeño.

Evaluación del desempeño humano

Chiavenato(2007), La Evaluación del Desempeño, consiste en la identificación y medición de los objetivos de la labor que desempeña un individuo, la forma en que utiliza los recursos para cumplir esos objetivos y la gestión del rendimiento humano en las organizaciones.

Este proceso facilita la toma de decisiones y el logro de resultados.

La identificación consiste en determinar qué es lo que se va a medir.

La identificación de las dimensiones del rendimiento es el primer paso importante en el proceso de evaluación, para lo que puede tenerse en cuenta el análisis del puesto de trabajo y los objetivos a cumplir en el mismo.

La medición consiste en la organización de una puntuación que refleje el rendimiento en las dimensiones o aspectos identificados y en la realización de juicios por parte de los evaluadores sobre lo bueno o lo malo que ha sido el rendimiento de un trabajador. Esta medición debe ser coherente en toda la organización, se deben seguir normas de valoración estándar, de manera que sean comparables.

Dentro de la evaluación del desempeño podemos enumerar ciertas competencias administrativas que son necesarias para que las personas sigan una carrera dentro de la organización:

Habilidades para comunicar: Saber expresarse verbalmente de forma articulada y redactada con corrección. La organización debe comunicar y explicar su filosofía a los trabajadores y solicitarles sugerencias y opiniones sobre cuestiones de trabajo. Las comunicaciones deben ser de doble vía.

Según O'Connor y Seymour (1999), las habilidades comunicativas:

Pueden ser definidas en torno a la influencia que se ejerce sobre el receptor y en consecuencia al cambio que se produce en su entorno., estas habilidades están representadas por las capacidades de desempeñar determinadas tareas comunicacionales de modo consistente para influir en las personas, pues la comunicación es un círculo donde el sujeto influye en otros individuos y los otros en él. Por lo tanto, es necesario dominarlas para afrontar los diversos cambios que se presentan en el entorno del ser humano. (p.99)

Habilidades para planear y organizar: Ser hábil para administrar el tiempo y alcanzar los objetivos. La antigua costumbres de las empresas de extraer el máximo posible de los conocimientos y las habilidades de sus trabajadores sin reponer o adicionar nada a cambio, ahora es cosa del pasado. La gestión del tiempo es otro elemento crítico de la capacidad de organización. Hacer el mejor uso de tu tiempo es importante en el contexto de la organización. De hecho, la organización general, está pensada para ayudarte a obtener lo más posible durante un período de tiempo determinado.

La adecuada gestión del tiempo típicamente incluye el uso de un planificador o agenda para delinear las reuniones o actividades importantes que tendrán lugar en cada día. Delinear el uso de tu tiempo te ayuda a obtener el máximo valor del mismo.

Habilidades para resolver problemas: Analizar y utilizar planteamientos para resolver problemas. Análisis del problema o la decisión a tomar. Una vez hemos definido el problema al que nos enfrentamos hemos de recopilar la información necesaria para analizarlo de la forma más objetiva y completa posible. Para ello debemos ser objetivos al plantear las situaciones, sin opiniones ni juicios de valor, sino únicamente las circunstancias de la forma más objetivan posible.

2.3. Definición de términos básicos

1. **Calidad De Trabajo:** Proporciona documentación adecuada cuando se necesita. Va más allá de los requisitos exigidos para obtener un producto o resultado mejor, evalúa la exactitud, seriedad, claridad y utilidad en las tareas encomendadas. Produce o realiza un trabajo de alta calidad. (Mejía, 2013).
2. **Capacidad:** Habilidad real que demuestra una persona en el desarrollo de una actividad, tarea o trabajo. (Castaño, López y Prieto, 2011).
3. **Contratación:** Es formalizar con apego a la ley, la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa. La contratación se llevará a cabo entre la organización y el trabajador, la duración del contrato será por tiempo indeterminado o determinado, el contrato deberá ser firmado el director general, el responsable directo y el trabajador. (Castaño, López y Prieto, 2011).
4. **Desempeño Laboral:** El desempeño de los empleados es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una organización, por esta razón hay un constante interés por las empresas por mejorar el desempeño laboral son los resultados obtenidos por los trabajadores. (Mejía, 2013).
5. **Inducción al Puesto:** La responsabilidad definitiva corresponde al jefe inmediato del departamento donde va a ingresar, debido a que él es el responsable de la productividad del departamento. (Ibáñez, 2011).

6. **Inducción:** Constituye una etapa en la cual los nuevos trabajadores reciben información relativa a la organización, sus políticas, las personas, los objetivos y los valores institucionales a efectos de convertirlos en miembros más efectivos de la empresa. (Castaño, López y Prieto, 2011).
7. **Iniciativa:** Actúa sin necesidad de indicársele. Es eficaz al afrontar situaciones y problemas infrecuentes. Tiene nuevas ideas, inicia la acción y muestra originalidad a la hora de hacer frente y manejar situaciones de trabajo. Puede trabajar independientemente. (Mejía, 2013).
8. **Reclutamiento De Personal:** El reclutamiento es una actividad cuyo objetivo inmediato consiste en atraer candidatos de entre los cuales se seleccionaran los futuros integrantes de la organización. (Ibáñez, 2011).
9. **Remuneración:** El salario o remuneración salarial, es el pago que recibe de forma periódica un trabajador de mano de su empleador a cambio de que éste trabaje durante un tiempo determinado para el que fue contratado o produzca una determinada cantidad de mercancías equivalentes a ese tiempo de trabajo. (Ibáñez, 2011).
10. **Selección De Personal:** La selección de recursos humanos se define como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal. (Mejía, 2013).

CAPITULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Conocer el proceso de selección de personal de las Mypes del Sector Industrial – Elaboración de productos de panadería del distrito de Tarapoto en el año 2016.

En la investigación se procedió a dividir los resultados de acuerdo a las alternativas de nuestros instrumentos de medición, sacando así la estadística descriptiva de cada uno de las respuestas por cada uno de los encuestados y ver en qué nivel se encuentran. Calculadas las frecuencias, máximo, mínimos y rangos de los puntajes obtenidos por cada intervalo de valores se tiene la siguiente tabla de frecuencias, con su correspondiente gráfico, teniendo en cuenta la aplicación de la técnica del baremo y poder medir la variable proceso de selección de personal en los niveles bueno, regular y malo.

Dimensión I: Entrevista de selección

Tabla 1:

Contenido de la entrevista

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	12	33%
Regular	24	67%
Malo	0	0%
Total	36	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal de las Mypes del sector industrial, Tarapoto año 2016

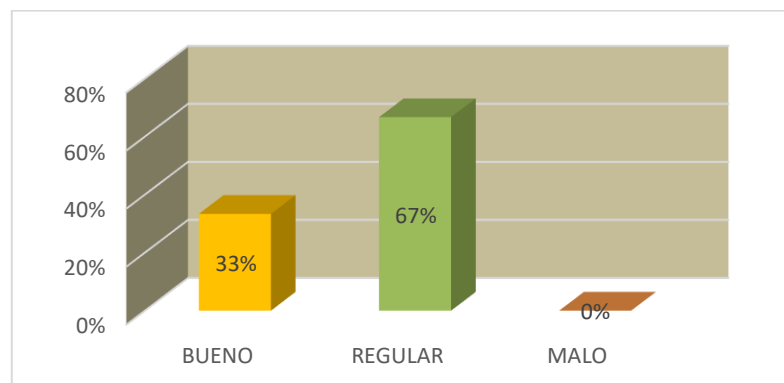


Figura 1: Contenido de la entrevista. (**Fuente:** Encuesta realizada al personal de las Mypes del sector industrial, Tarapoto año 2016).

Interpretación

Cómo se puede observar en el figura 1, en cuanto al indicador de contenido de la entrevista, los encuestados nos manifestaron que se encuentra en un nivel regular en un 67%, mientras que un 33% se encuentra en un nivel bueno y solo un 0% en un nivel malo, debido a que la entrevistas realizadas guardan relación con el rubro de la empresa y consigue la información que la empresa necesita para contratar el personal idóneo para ocupar el puesto solicitado.

Tabla 2:

Comportamiento del candidato

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	6	17%
Regular	30	83%
Malo	0	0%
Total	36	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal de las Mypes del sector industrial, Tarapoto año 2016

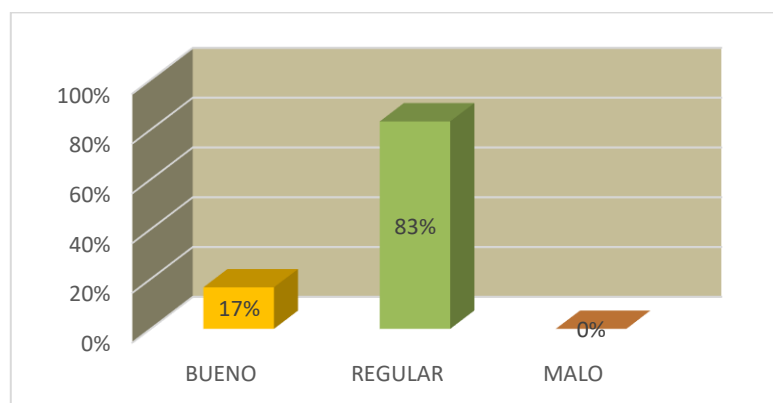


Figura 2: Comportamiento del candidato. (Fuente: Encuesta realizada al personal de las Mypes del sector industrial, Tarapoto año 2016)

Interpretación

Cómo se puede observar en el figura 2, en cuanto al indicador de comportamiento del candidato, los encuestados nos manifestaron que se encuentra en un nivel regular en un 83%, mientras que un 17% se encuentra en un nivel bueno y solo un 0% en un nivel malo. Dichos resultados evidencian que el postulante o candidato muestra un comportamiento adecuado y se comporta a la altura del trabajo.

Dimensión II: Exámenes psicológicos

Tabla 3:

Facilidad de palabra

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	20	56%
Regular	9	25%
Malo	7	19%
Total	36	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal de las Mypes del sector industrial, Tarapoto año 2016

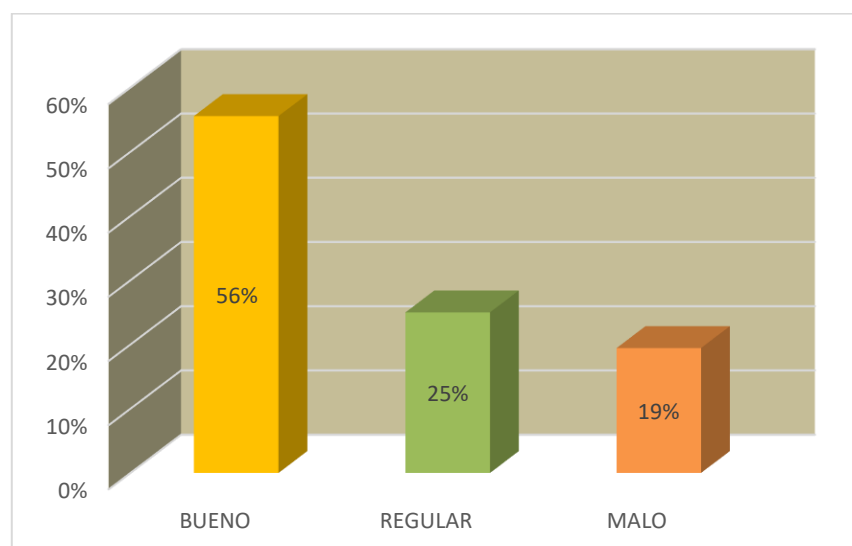


Figura 3: Facilidad de palabra. (Fuente: Encuesta realizada al personal de las Mypes del sector industrial, Tarapoto año 2016)

Interpretación

Cómo se puede observar en el gráfico N°03, en cuanto al indicador de facilidad de palabra, los encuestados nos manifestaron que se encuentra en un nivel regular en un 23%, mientras que un 56% se encuentra en un nivel bueno y solo un 19% en un nivel malo, mostrando así el postulando un buen desenvolvimiento en dicho proceso de las entrevistas con muy buena facilidad de palabra.

Tabla 4:*Factor numérico*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	18	50%
Regular	10	28%
Malo	8	22%
Total	36	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal de las Mypes del sector industrial, Tarapoto año 2016

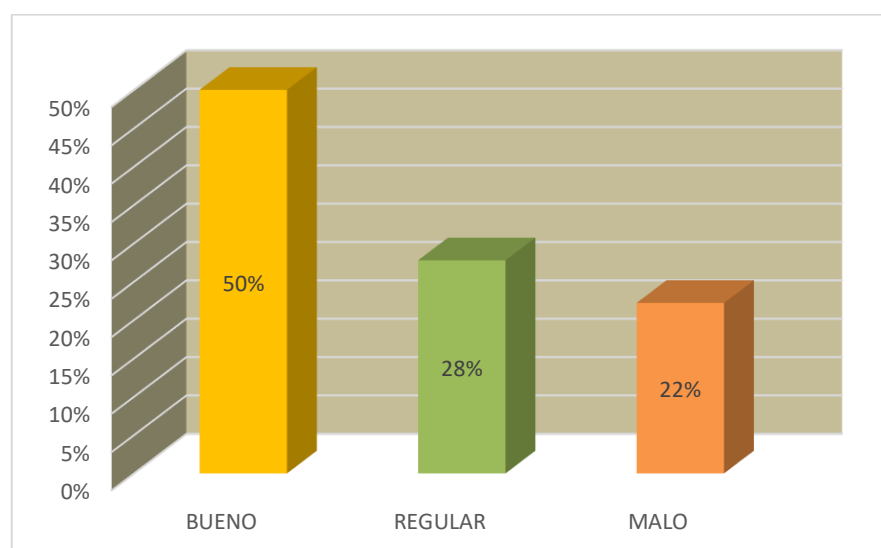


Figura 4: Factor numérico. (Fuente: Encuesta realizada al personal de las Mypes del sector industrial, Tarapoto año 2016)

Interpretación

Cómo se puede observar en el gráfico N°04, en cuanto al indicador de factor numérico, los encuestados nos manifestaron que se encuentra en un nivel regular en un 28%, mientras que un 50% se encuentra en un nivel bueno y solo un 22% en un nivel malo, dichos resultados evidencian que al gran mayoría responde a las pruebas de conocimientos que se realiza, respondiendo así de manera efectiva.

Tabla 5:*Relaciones espaciales*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	10	28%
Regular	19	53%
Malo	7	19%
Total	36	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal de las Mypes del sector industrial, Tarapoto año 2016

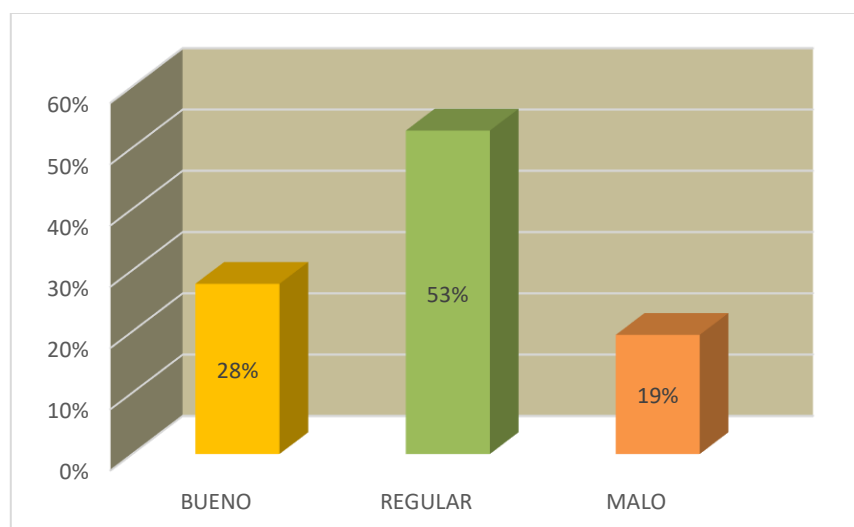


Figura 5: Relaciones espaciales. (Fuente: Encuesta realizada al personal de las Mypes del sector industrial, Tarapoto año 2016)

Interpretación

Cómo se puede observar en el gráfico N°05, en cuanto al indicador de relaciones espaciales, los encuestados nos manifestaron que se encuentra en un nivel regular en un 53%, mientras que un 28% se encuentra en un nivel bueno y solo un 19% en un nivel malo, demostrando así el postulando una destreza y dominio de escenario y conversación para explicar sus ideas al entrevistador.

Tabla 6:*Memoria de asociación*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	10	28%
Regular	22	61%
Malo	4	11%
Total	36	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal de las Mypes del sector industrial, Tarapoto año 2016

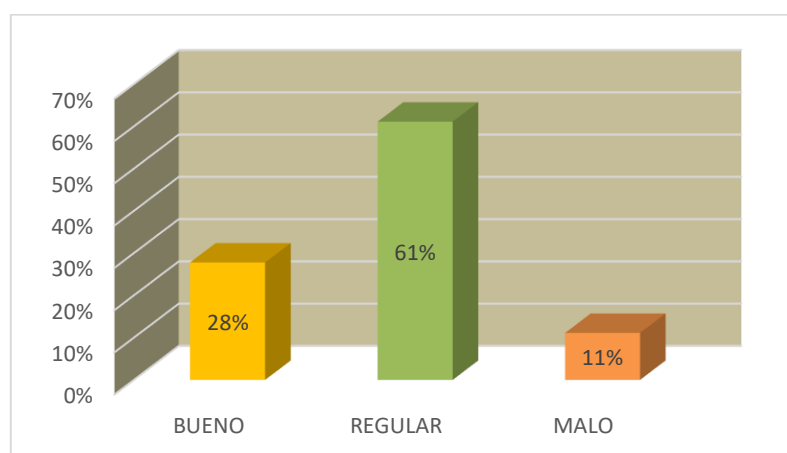


Figura 6: Memoria de asociación. (Fuente: Encuesta realizada al personal de las Mypes del sector industrial, Tarapoto año 2016)

Interpretación

Cómo se puede observar en el gráfico N°06, en cuanto al indicador de memoria de asociación, los encuestados nos manifestaron que se encuentra en un nivel regular en un 61%, mientras que un 28% se encuentra en un nivel bueno y solo un 11% en un nivel malo, dichos resultados se evidencian que el postulante asocia con experiencias anteriores la formulación de preguntas del entrevistador, siendo una buena estrategia a la hora de interactuar con los responsables de la entrevista.

Tabla 7:*Rapidez de percepción*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	9	25%
Regular	23	64%
Malo	4	11%
Total	36	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal de las Mypes del sector industrial, Tarapoto año 2016

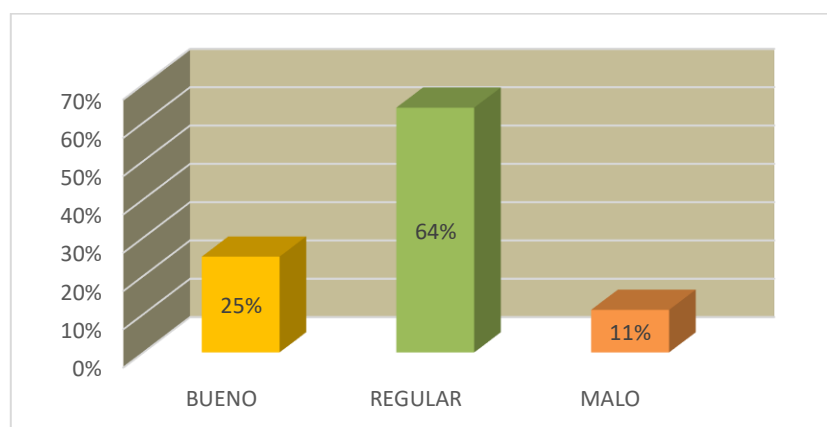


Figura 7: Rapidez de percepción (Fuente: Encuesta realizada al personal de las Mypes del sector industrial, Tarapoto año 2016)

Interpretación

Cómo se puede observar en el gráfico N°07, en cuanto al indicador de rapidez de percepción, los encuestados nos manifestaron que se encuentra en un nivel regular en un 64%, mientras que un 25% se encuentra en un nivel bueno y solo un 11% en un nivel malo, dichos resultados evidencian que el entrevistador formula estrategias de cómo evaluar la capacidad persuasiva del postulante, mostrando estos un alto nivel de percepción.

3.2 Evaluar el desempeño laboral de las Mypes del Sector Industrial – Elaboración de productos de panadería del distrito de Tarapoto en el año 2016.

En la investigación se utilizó se procedió a dividir los resultados de acuerdo a las alternativas de nuestros instrumentos de medición, sacando así la estadística descriptiva de cada uno de las respuestas por cada uno de los encuestados y ver en qué nivel se encuentran. Calculadas las frecuencias, máximo, mínimos y rangos de los puntajes obtenidos por cada intervalo de valores se tiene la siguiente tabla de frecuencias, con su correspondiente

gráfico, teniendo en cuenta la aplicación de la técnica del baremo y poder medir la variable desempeño laboral en los niveles bueno, regular y malo.

Dimensión I: Habilidades para comunicar

Tabla 8:

Habilidades para comunicar

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	6	17%
Regular	17	47%
Malo	13	36%
Total	36	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal de las Mypes del sector industrial, Tarapoto año 2016

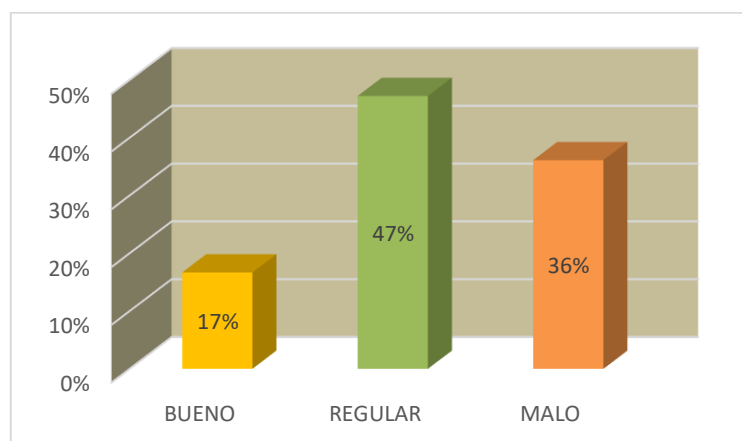


Figura 8: Habilidades para comunicar. (Fuente: Encuesta realizada al personal de las Mypes del sector industrial, Tarapoto año 2016).

Interpretación

Cómo se puede observar en el gráfico N°08, en cuanto a su dimensión de habilidades para comunicar, los encuestados nos manifestaron que se encuentra en un nivel regular en un 47%, mientras que un 17% se encuentra en un nivel bueno y solo un 36% en un nivel mal, dichos resultados evidencian que existe facilidad de comunicación para interactuar con los demás compañeros, transmitiendo así de manera adecuada el mensaje correspondiente, tratando de expresarlo mediante términos simples y que sean entendibles, siendo esta muy efectiva, así mismo el personal tienen la capacidad y el conocimiento necesario de redactar documentos o comunicados internos que faciliten dicha comunicación.

Tabla 9:*Habilidad de planificar y organizar*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	6	17%
Regular	20	56%
Malo	10	28%
Total	36	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal de las Mypes del sector industrial, Tarapoto año 2016

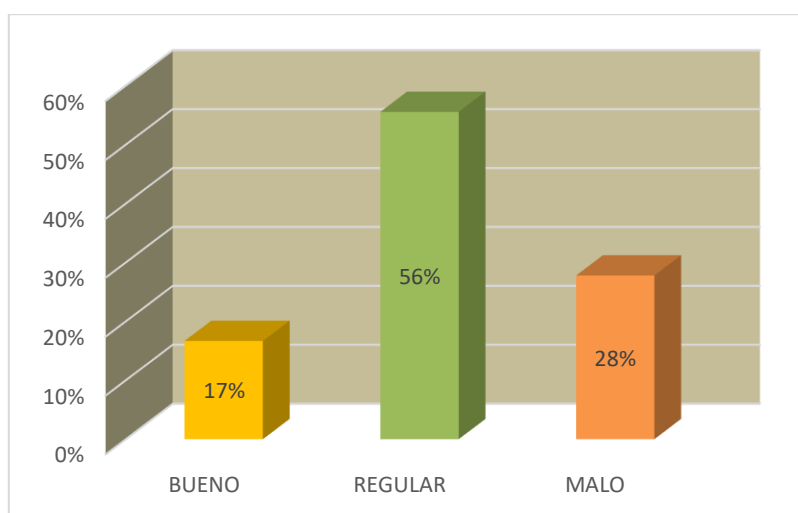


Figura 9: Habilidad de planificar y organizar. (Fuente: Encuesta realizada al personal de las Mypes del sector industrial, Tarapoto año 2016)

Interpretación

Cómo se puede observar en el gráfico N°09, en cuanto a su dimensión de habilidades de planificar y organizar, los encuestados nos manifestaron que se encuentra en un nivel regular en un 56%, mientras que un 17% se encuentra en un nivel bueno y solo un 28% en un nivel malo, teniendo así el colaborador la libertad para efectuar cambios o maneras de trabajar dentro de sus competencias, involucrándose así con los objetivos institucionales, teniendo a la formación requerida para ocupar dichos puestos, siendo participes en la toma de decisiones corroborando así en la planificación de las actividades de la empresa.

Tabla 10:*Habilidades para resolver problemas*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	5	14%
Regular	19	53%
Malo	12	33%
Total	36	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal de las Mypes del sector industrial, Tarapoto año 2016

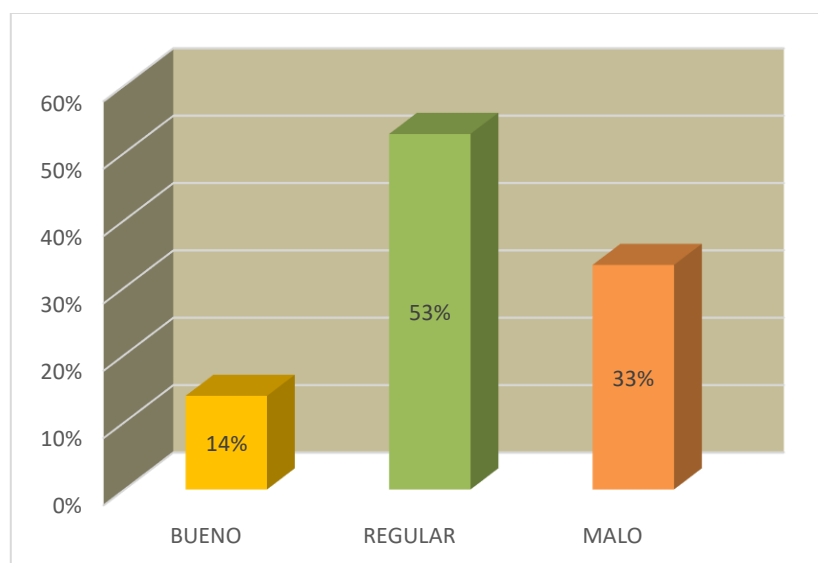


Figura 10: Habilidades para resolver problemas. (Fuente: Encuesta realizada al personal de las Mypes del sector industrial, Tarapoto año 2016)

Interpretación

Cómo se puede observar en el gráfico N°10, en cuanto a su dimensión de habilidades para resolver problemas, los encuestados nos manifestaron que se encuentra en un nivel regular en un 53%, mientras que un 14% se encuentra en un nivel bueno y solo un 33% en un nivel malo, dichos resultados evidencian que el personal se encuentra capacitado, tomando la iniciativa en la toma de decisiones y soluciones de problemas, utilizando herramientas para el desarrollo de sus funciones lo que facilita su eficiencia dentro de la organización.

3.3 Establecer el grado de relación existente entre el proceso de selección de personal y el desempeño laboral de las Mypes del Sector Industrial – Elaboración de productos de panadería del distrito de Tarapoto en el año 2016.

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		Proceso de selección	Desempeño laboral
N		36	36
Parámetros normales ^{a,b}	Media	61.64	62.44
	Desviación estándar	7.687	7.565
Máximas diferencias extremas	Absoluta	.088	.077
	Positivo	.088	.074
	Negativo	-.055	-.077
Estadístico de prueba		.088	.077
Sig. asintótica (bilateral)		.200 ^{c,d}	.200 ^{c,d}

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

d. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

Interpretación.

Tras la prueba de normalidad aplicada a las variables, se evidenció que las variables se encuentran normalmente distribuidas, ya que su valor sig. es mayor al valor establecido (0.05), de esta manera, la prueba estadística a aplicar es la correlación de Pearson.

Correlaciones

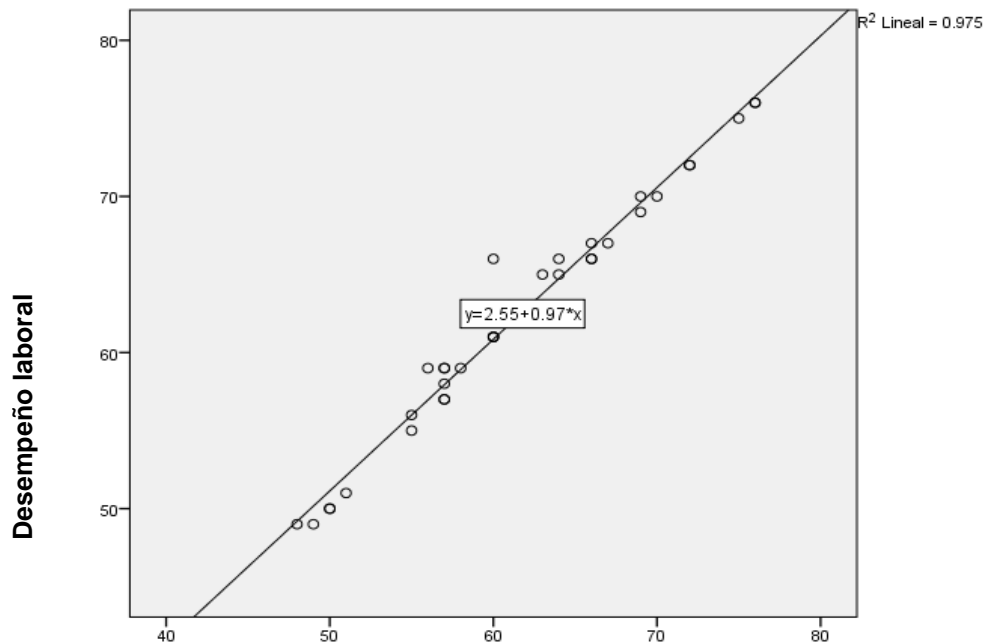
		Proceso de selección	Desempe ño laboral
Proceso de selección	Correlación de	1	.987**
	Pearson		
	Sig. (bilateral)		.000
	N	36	36
Desempeño laboral	Correlación de	.987**	1
	Pearson		
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	36	36

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Interpretación y análisis:

Tras la aplicación de la prueba de Correlación de Pearson, se obtuvo y probó la relación existente debido a que, el valor “p” (valor de significancia) obtenido fue de 0.000, mientras que el valor “r” (Correlación de Pearson =0.987) demuestra que la relación identificada es positiva muy fuerte. La cual se acepta la Hipótesis alterna que hace referencia que existe una relación directa y significativa entre el proceso de selección de personal y el desempeño laboral de las Mypes del Sector Industrial – Elaboración de productos de panadería del distrito de Tarapoto en el año 2016.

Análisis de dispersión de las variables



Proceso de selección de personal

Cómo se puede en el análisis de dispersión de las dos variables, la tendencia de la curva es directa y positiva, lo cual indica que el r^2 es de 95% se relaciona la variable proceso de selección de personal con el desempeño laboral.

r : Coeficiente de correlación = 0,975

r^2 : Coeficiente determinante = $0,975^2$

r^2 : Coeficiente determinante = 95.06%

❖ Discusión de resultados

Las empresas de estudio necesitan contratar el personal idóneo para ocupar el puesto solicitado, teniendo el personal la capacidad y el conocimiento necesario de redactar documentos o comunicados internos que faciliten una adecuada comunicación, teniendo así el colaborador la libertad para efectuar cambios o maneras de trabajar dentro de sus competencias, de acuerdo a las normas existentes en las organizaciones, involucrándose así con los objetivos institucionales, teniendo al formación requerida para ocupar dichos puestos, siendo participes en la toma de decisiones corroborando así en la planificación de

las actividades de la empresa, además de utilizarse herramientas para el desarrollo de sus funciones lo que facilita su eficiencia dentro de la organización. Que el contar con los perfiles de puestos bien definidos permite una estructura organizacional sólida y funcional, así mismo son la base para realizar el proceso de selección. Teniendo así la organización normas claras en todo el proceso de selección y se cumple con las fuentes que dan información relevante de los postulantes. En la fase de evaluación curricular la calificación se determina primordialmente en base a criterios cuantitativos antes que cualitativos; se asigna particular valoración a grados de post grado y calificaciones académicas cuando ello por sí solo no constituye un predictor de adecuado desempeño judicial.

El personal se encuentra capacitado y motivado, mediante reconocimientos a las metas obtenidas o logradas, tomando la iniciativa en la toma de decisiones y soluciones de problemas, utilizando herramientas para el desarrollo de sus funciones lo que facilita su eficiencia dentro de la organización. El personal definitivamente son influidos por acciones de motivación y los diferentes programas de incentivos; por ejemplo los reconocimientos individuales, la imparcialidad y transparencia en los ascensos y las promociones de los empleados y fundamentalmente los incentivos por productividad, Asimismo, es posible afirmar que, el dominio de destrezas y habilidades, el buen nivel de conocimientos actualizados, los comportamientos y conductas adecuadas que generan un clima organizacional distinguiéndose así la asignación de recursos económicos para capacitación y perfeccionamiento, bonos de participación de utilidades al final de un período de gestión, actividades de recreación, esparcimiento y deporte; todas estas propician la mejora de los desempeños en el trabajo de los empleados.

existe una relación directa y significativa entre el proceso de selección de personal y el desempeño laboral de las Mypes del Sector Industrial – Elaboración de productos de panadería del distrito de Tarapoto en el año 2016, dichos resultados son semejantes a quienes en su investigación coincidieron con dichos resultados al manifestar que si existe relación significativa entre el estrés laboral y el desempeño profesional, ambos resultados demuestran que existen factores que influyen de manera directa en el desempeño de los colaboradores.

Del análisis que hicimos en la investigación se puede observar que para elegir un buen personal apto para el área solicitada, debemos tener un buen proceso de selección de personal y así poder tener un gran capital humano.

CONCLUSIONES

1. Respecto al proceso de selección de personal, se concluye que es regular, debido a que las entrevistas realizadas guardan relación con el rubro de la empresa y consigue la información que la empresa necesita para contratar el personal idóneo para ocupar el puesto solicitado, el postulante o candidato muestra un comportamiento adecuado y se comporta a la altura del trabajo, mostrando así un buen desenvolvimiento en dicho proceso de las entrevista con muy buena facilidad de palabra, así de manera efectiva a las pruebas de conocimientos.
2. Respecto a la evaluación del desempeño laboral, se concluye que es regular, debido a que existe facilidad de comunicación para interactuar con los demás compañeros, transmitiendo así de manera adecuada el mensaje correspondiente, tratando de expresarlo mediante términos simples y que sean entendibles, siendo esta muy efectiva, así mismo el personal tienen la capacidad y el conocimiento necesario de redactar documentos o comunicados internos que faciliten dicha comunicación, el colaborador la libertad para efectuar cambios o maneras de trabajar dentro de sus competencias, involucrándose así con los objetivos institucionales, teniendo al formación requerida para ocupar dichos puestos, siendo participes en la toma de decisiones corroborando así en la planificación de las actividades de la empresa, el personal se encuentra capacitado, tomando la iniciativa en la toma de decisiones y soluciones de problemas, utilizando herramientas para el desarrollo de sus funciones lo que facilita su eficiencia dentro de la organización.
3. Respecto a la aplicación de la prueba de Correlación de Pearson, se obtuvo y probó la relación existente debido a que, el valor “p” (valor de significancia) obtenido fue de 0.000, mientras que el valor “r” (Correlación de Pearson =0.987), concluyendo que existe una relación directa y significativa entre el proceso de selección de personal y el desempeño laboral de las Mypes del Sector Industrial – Elaboración de productos de panadería del distrito de Tarapoto en el año 2016.

RECOMENDACIONES

1. Las entrevistas para selección personal son una etapa fundamental y crucial que no puede ser dejada a un lado o a la improvisación. Debe entenderse que los empleados no son máquinas ni robots a disposición, son personas que merecen la mayor atención y respeto; por ello, lo mejor es dejar a un lado aquellas entrevistas generalizadas, unilaterales e impersonales y optar por conversaciones reales, en las que los candidatos sean escuchados y se le comunique cada una de las necesidades de la empresa, expectativas y por supuesto, lo que ésta tiene para ofrecerles.
2. Una buena forma de mejorar el desempeño laboral de los trabajadores es motivándolos constantemente, y para ello podemos utilizar diferentes técnicas como pueden ser delegarles una mayor autoridad, darles mayores responsabilidades, recompensar los logros obtenidos, ofrecer un buen clima laboral, se debe realizar capacitación a los gerentes en los distintos de temas de selección, temas de evaluación de desempeño y así de alguna manera pueda reclutar el personal idóneo para el puesto, con las habilidades, destrezas cumpliendo así el perfil del puesto y para ello los dueños propietarios tienen que tener una capacitación constante del negocio que van a emprender y de esa manera obtener buenos resultado.
3. Fortalecer los procesos de selección de personal, con procesos eficaces que logren tener el personal idóneo dentro de la empresa, evaluando al personal por sus capacidades de esa manera se tendrá personal con un alto desempeño laboral, lo que se verá reflejado en el cumplimiento de objetivos y metas de las empresas en estudio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arratia, B. (2010). *Desempeño laboral y condiciones de trabajo docente en Chile: influencias y percepciones desde los evaluados*. (Tesis de maestría). Universidad de Chile. Recuperado de: http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2010/cs-arratia_a/pdfAmont/cs-arratia_a.pdf
- Broggi, A. (2010). *Metodología para la mejor Administración de los Recursos Humanos en la gestión de empresas de servicio en etapa de maduración*. (Tesis de maestría). Universidad Tecnológica Nacional, Buenos Aires – Argentina. Recuperado de: <http://posgrado.frba.utn.edu.ar/investigacion/tesis/MAN-2011-Broggi.pdf>
- Castaño, C.; López, M. y Prieto, Z. (2011). *Guía Técnica y de Buenas Prácticas en Reclutamiento y Selección de Personal (R&S)*. Madrid. Depósito Legal: M - 4354-2011.
- Chiavenato, I. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Madrid: Mc Graw-HILL.
- Chong, P. (2013). *Incremento del nivel de desempeño laboral mediante la implementación de un sistema de administración del conocimiento en cervecería San Juan S.A – Tarapoto*. (Tesis de titulación). Universidad Nacional de San Martín. Tarapoto. Recuperado de: <http://tesis.unsm.edu.pe/jspui/handle/11458/258>
- De La Cruz, S. (2010). *La Nueva Gestión Del Potencial Humano y su Evaluación de Desempeño en las Instituciones Financieras de Huamanga*. ((Tesis de titulación). Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho. Perú. Recuperado de: http://www.concytec.gob.pe/portalsinacyt/images/stories/corcytecs/ayacucho/sintesis_unsch_nueva_gestion_del_potencial_humano_y_su_evaluacion_de_desempeño_en_inst_financieras.pdf
- Díaz, R. y Gaviria, T. (2013). *Estrés laboral y su relación con el desempeño profesional en el personal de enfermería del Hospital II-2 Tarapoto. Abril - Julio 2013*. (Tesis de titulación). Universidad Nacional de San Martín. Tarapoto. Recuperado de: <http://tesis.unsm.edu.pe/jspui/handle/11458/517>

- Ibáñez, M. (2011). *Gestión del Talento Humano en la Empresa*". Lima. Perú. Editorial San Marcos.
- Iborra, M. Dasi, A y Dolz, C. (2014). *Fundamentos de dirección de empresas*. (2da edición). España. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=X9v7CAAQBAJ&pg=PA418&dq=concepto+de+proceso+de+empleo&hl=es-419&sa=X&ved=0CEYQ6AEwB2oVChMI_rnV7Pn5xwIVhpUNCh1kJQZU#v=onepage&q&f=true
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración, una Perspectiva Global y Empresarial* – 14va Edición. Perú. Editora El Comercio S.A.
- Meharifie, V. (2006), en su tesis: *Los programas de reclutamiento, selección e inducción en el Colegio Capouilliez*. (Tesis de maestría). Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala. Recuperado de: http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_1823.pdf
- Mejía, C. (2013). *Indicadores de eficacia y efectividad*. Documentos planing, 4.
- Natividad, A. (2010). *Relación entre el aprendizaje organizacional y el desempeño laboral de los docentes de la facultad de agropecuaria y nutrición de la une Enrique Guzmán y valle 2010*. (Tesis de titulación). Universidad Nacional De Educación Enrique Guzmán y Valle La Cantuta. Perú. Recuperado de: <http://www.une.edu.pe/investigacion/FAN%20AGROP%20Y%20NUT%202010/FAN-2010-fan%20NATVIDADCaratula%20%20invest%20.%20UNE%202010.pdf>
- Peña, S. (2009). Modelo de selección de personal en base a perfil de competencias. *Innovaciones de negocios*. Issn. 1665-9627. México.
- Pérez, R. (2010). *Diccionario de Administración* – Sexta Edición. Lima – Perú. Editorial San Marcos.
- Saches, J. y Alles, M. (2009). *Las estrategias relacionales de las clases medias en Cali* (Colombia): Formas de protección y mecanismos de regulación. Colombia. Ediciones de Universidad Católica de Louvain.

Sánchez, G. (2010). Desempeño laboral de los docentes de la facultad de ingeniería química y metalúrgica de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión durante el semestre 2013-i. (Tesis de maestría). Universidad Nacional “José Faustino Sánchez Carrión”. Huacho. Perú. Recuperado de: <http://190.116.38.24:8090/xmlui/bitstream/handle/123456789/18/DESEMPE%20C3%20%91O%20LABORAL%20DE%20LOS%20DOCENTES%20DE%20LA%20FACULTAD%20DE%20INGENIERIA%20QUIMICA%20Y%20METALURGICA.pdf?sequence=1>

Valdés, H. (2009). *Manual de buenas prácticas de evaluación del desempeño profesional de los docentes*. Lima. Hecho el depósito legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2009-14060.

ANEXOS

Anexo N° 01: Instrumento sobre proceso de selección

Leyenda:

1	: Nunca	=	Muy Inadecuado
2	: Casi Nunca	=	Inadecuado
3	: A Veces	=	Regular
4	: Casi Siempre	=	Adecuado
5	: Siempre	=	Muy Adecuado

Entrevista de selección		Escalas				
N°	Contenido de la entrevista	1	2	3	4	5
01	La entrevista guarda relación con lo estipulado por la empresa.					
02	Las preguntas formuladas responden a lo que busca la empresa.					
N°	Comportamiento del candidato	1	2	3	4	5
03	El candidato presenta un comportamiento adecuado.					
04	El postulante a un puesto se comporta a la altura del trabajo.					
Exámenes psicológicos		Escalas				
N°	Facilidad de palabra	1	2	3	4	5
05	El postulante entiende lo que el entrevistador le menciona.					
06	El postulante responde con la misma capacidad al entrevistador.					
N°	Factor numérico	1	2	3	4	5
07	Se desarrollan pruebas de conocimiento numérico.					
08	El postulante responde de manera efectiva a dichas pruebas.					
N°	Relaciones espaciales	1	2	3	4	5
09	El entrevistador se desplaza por toda la oficina en la cual se encuentra.					
10	El postulante hace uso de su ambiente para explicar sus ideas.					
N°	Memoria de asociación	1	2	3	4	5
11	El entrevistador formula preguntas para que el postulante las asocie con algo.					
12	El participante asocia de manera rauda lo que se le propone.					
N°	Rapidez de percepción	1	2	3	4	5
13	Se formulan estrategias para evaluar la capacidad perceptiva del postulante.					
14	Los postulantes demuestran tener una gran capacidad perceptiva.					

Instrumento sobre desempeño laboral

Valores de las escalas:

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

CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO LABORAL

Ante todo tenga usted buenos días/tardes, el motivo de esta investigación tiene por finalidad, evaluar el Desempeño Laboral de los trabajadores, para lo cual se ha elaborado este cuestionario en el cual deberá de responder de la manera más consiente posible ya que de esto depende llevar con éxito los objetivos del estudio.

Es por ello que a continuación se le presenta una relación de afirmaciones, cada una enumerada con respuestas numéricas del 1 (Uno) al 5 (Cinco), en la que debe de marcar con una "X" según crea si es eficiente o deficiente lo contemplado en dicha afirmación; Siendo sus valores los siguientes:

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

Agradeciendo de antemano su contribución, continuemos:

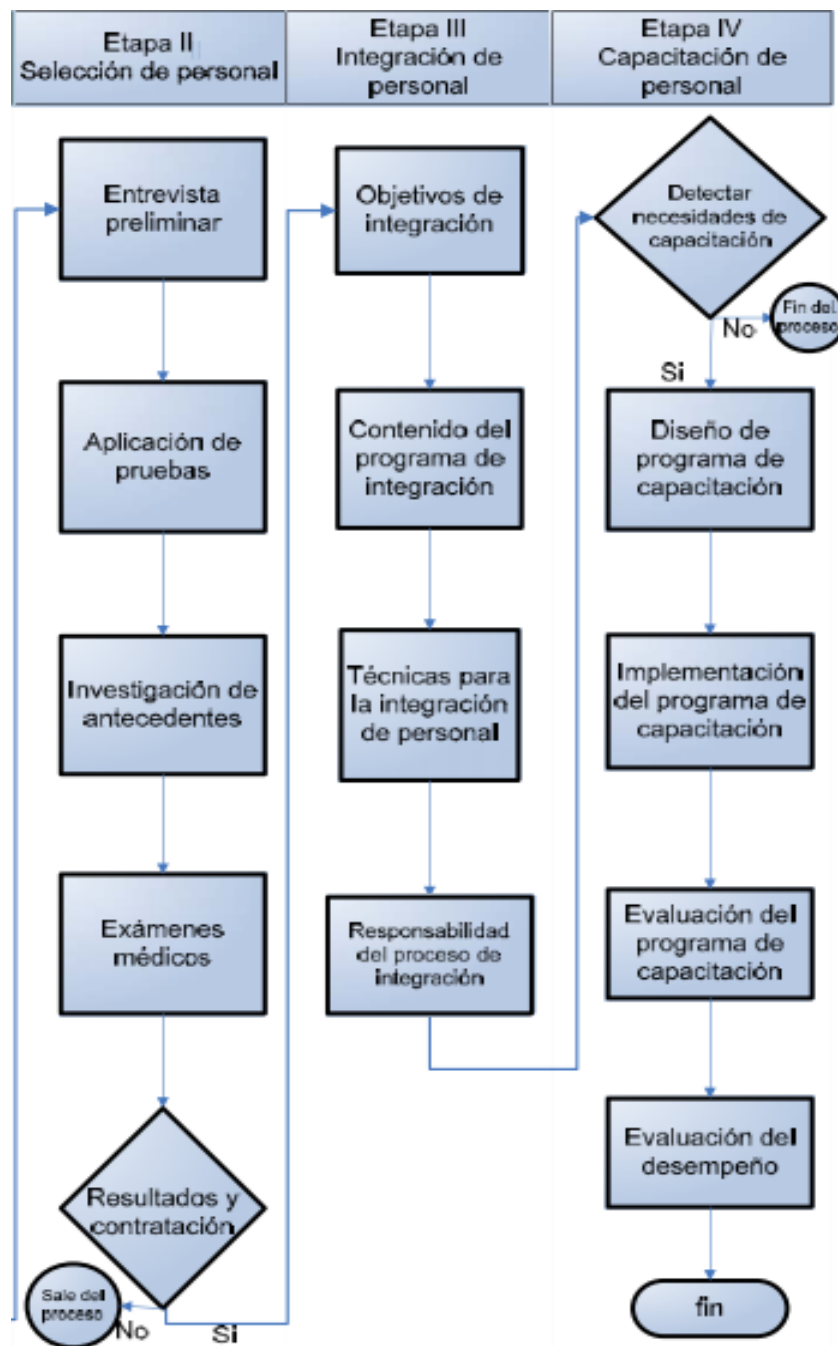
DESEMPEÑO LABORAL		ALTERNATIVA				
Nº	HABILIDADES PARA COMUNICAR	1	2	3	4	5
1	¿Cuándo te comunicas con tus compañeros te resulta fácil hacerlo?					
2	¿El resultado que usted consigue mediante la comunicación, es el resultado lo que trataste de transmitir?					
3	¿Cuándo te comunicas con tus compañeros de trabajo, utilizas términos complicados?					
4	¿Cuándo te comunicas con tus compañeros de trabajo, utilizas términos comunes?					
5	¿Con que frecuencia utiliza usted, técnicas de comunicación, para lograr la efectividad de la misma?					
6	¿Con que frecuencia está usted en la capacidad de redactar documentos, que facilitan la efectividad de la misma?					
7	¿Con que frecuencia los comunicados internos, son de carácter formal?					
Nº	HABILIDAD DE PLANIFICAR Y ORGANIZAR	1	2	3	4	5
8	¿En su puesto de trabajo tiene usted, la libertad para efectuar, cambios de la forma que realiza su trabajo con el fin de hacer más efectivo?					
9	¿Usted tiene la oportunidad de influir en la planeación, procedimientos y las actividades, en su centro de labor?					
10	¿Recibe usted, la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?					
11	¿Con qué frecuencia participa usted de las decisiones de tus superiores?					
12	¿Con que frecuencia tus compañeros influye positivamente en el buen desempeño de tu trabajo?					
13	¿Con qué frecuencia toma usted, la iniciativa para planificar las actividades en su trabajo?					
14	¿Con qué frecuencia aplica usted, habilidades de pro actividad en su trabajo?					
Nº	HABILIDADES PARA RESOLVER PROBLEMAS	1	2	3	4	5
15	¿Con que frecuencia es usted, capacitado en su centro de labor?					
16	¿Con qué frecuencia usted, toma la iniciativa, para dar solución frente a un problema en su centro de labor?					
17	¿Utiliza usted métodos que facilitan la eficiencia de su labor?					
18	¿Cuenta usted, con las herramientas necesarias para desempeñar eficientemente en su centro de labor?					
19	¿Utiliza usted, mucha la información para resolver problemas en su centro de labor?					
20	¿Tu experiencia laboral es importante para resolver problemas organizacionales?					

Anexo N° 02: Base de Datos de las Mypes del Sector Industrial – Elaboración de productos de panadería

N°	RUC	NOMBRE O RAZÓN SOCIAL	TIPO VÍA	NOMBRE VÍA	NÚMERO	DISTRITO	CIU	ACTIVIDAD ECONÓMICA
01	20104121021	SNACK PANADERIA Y PASTEL. MONTERREY EIRL	JR.	JIMENEZ PIMENTEL	631	TARAPOTO	15417	ELAB. PROD. DE PANADERIA.
02	10473706259	VELA GONZALES SARA	JR.	MIGUEL GRAU	1246	TARAPOTO	15417	ELAB. PROD. DE PANADERIA.
03	10010666843	BULEJE GOMEZ JOSE FELIX	JR.	ALONSO DE ALVARADO	787	TARAPOTO	15417	ELAB. PROD. DE PANADERIA.
04	10010613693	PEREZ PEZO LUIS	JR.	A.B.LEGUIA	1056	TARAPOTO	15417	ELAB. PROD. DE PANADERIA.
05	10098582571	GONZALES ORBE MARITZA	JR.	LEONCIO PRADO	1357	TARAPOTO	15417	ELAB. PROD. DE PANADERIA.
06	10009165857	GOMEZ TUESTA LIBERTAD	JR.	HUASCAR	213	TARAPOTO	15417	ELAB. PROD. DE PANADERIA.
07	10010664816	ALZAMORA DEL GIUDICE VICTOR RAUL	JR.	AMERICA	219	TARAPOTO	15417	ELAB. PROD. DE PANADERIA.
08	10011620871	FLORES PEREZ NORMA GRACIELA	JR.	ALFONSO UGARTE	538	TARAPOTO	15417	ELAB. PROD. DE PANADERIA.
09	10011285959	VELASQUEZ MELGAREJO VILLAUMBE	JR.	AUGUSTO B. LEGUIA	567	TARAPOTO	15417	ELAB. PROD. DE PANADERIA.
10	10010622111	TRAUCO PAIMA JAIME LIVINSTONG	JR.	CAHUIDE	530	TARAPOTO	15417	ELAB. PROD. DE PANADERIA.
11	10011493501	REYES CARMONA ROSAS	PJ.	LOS GIRASOLES	142	TARAPOTO	15417	ELAB. PROD. DE PANADERIA.
12	10010713281	FLORES GONZALES SEMIRA MISS	JR.	SACHAPUQUIO	283	TARAPOTO	15417	ELAB. PROD. DE PANADERIA.
13	10407912760	CHACON QUITO GABRIEL	JR.	ALEGRÍA ARIAS DE MOREY	119	TARAPOTO	15417	ELAB. PROD. DE PANADERIA.
14	10416419928	PEREZ SILVA LIZBETH	JR.	CUZCO	264	TARAPOTO	15417	ELAB. PROD. DE PANADERIA.
15	10443338701	VASQUEZ SALDANA LAURA JULIANA	JR.	SAENZ PEÑA	170	TARAPOTO	15417	ELAB. PROD. DE PANADERIA.
16	10011619369	URRELO DEL AGUILA IGNACIA MARINELL	JR.	JUAN VARGAS	175	TARAPOTO	15417	ELAB. PROD. DE PANADERIA.
17	10321386852	URBINA ARQUEROS KELLY BETSABE	JR.	ALONSO DE ALVARADO	543	TARAPOTO	15417	ELAB. PROD. DE PANADERIA.
18	20450340465	PANADERIA LIMA S.A.C.	JR.	LIMA	170	TARAPOTO	15417	ELAB. PROD. DE PANADERIA.
19	10416938381	PEREZ ALVARADO DOLIBETS JOHANNA	JR.	GREGORIO DELGADO	473	TARAPOTO	15417	ELAB. PROD. DE PANADERIA.
20	10010724258	TAPULLIMA GARCIA PEDRO	JR.	ALFONSO UGARTE	771	TARAPOTO	15417	ELAB. PROD. DE PANADERIA.
21	10428706531	PAREDES ISUIZA JHONNY ALBERTO	PJ.	WENINGER SILVA	S/N	TARAPOTO	15417	ELAB. PROD. DE PANADERIA.
22	10010681982	TAPULLIMA GARCIA FLORIPES MARINA	JR.	AMERICA	105	TARAPOTO	15417	ELAB. PROD. DE PANADERIA.
23	20493898681	AROMAS MONTE VERDE SAN MARTIN SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	JR.	SANTA ROSA	S/N	TARAPOTO	15417	ELAB. PROD. DE PANADERIA.
24	10443810922	SHUPINGAHUA FALCON WILLER	JR.	VISTA ALEGRE	555	TARAPOTO	15417	ELAB. PROD. DE PANADERIA.
25	20337828290	GARLIC AND ONION S.R.LTDA.	JR.	LEONCIO PRADO	179	TARAPOTO	15417	ELAB. PROD. DE PANADERIA.
26	10011642344	RAMOS CASTREJON REQUILDA	JR.	MANCO INCA	614	TARAPOTO	15417	ELAB. PROD. DE PANADERIA.
27	10423325262	VILLARREAL ROJAS NORMA	JR.	ORELLANA	288	TARAPOTO	15417	ELAB. PROD. DE PANADERIA.
28	20494128196	PANADERIA SAN GABRIEL EMPRESA INDIVIDUAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	JR.	AUGUSTO B. LEGUIA	448	TARAPOTO	15417	ELAB. PROD. DE PANADERIA.
29	20572109233	BINIPAS SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	JR.	CAHUIDE	396	TARAPOTO	15417	ELAB. PROD. DE PANADERIA.
30	20572115802	INVERSIONES DYCATA S.A.C.	JR.	SAN MARTIN	306	TARAPOTO	15417	ELAB. PROD. DE PANADERIA.
31	10476439430	MENDOZA TAPULLIMA CARLOS	PJ.	SANTA CRUZ	190	TARAPOTO	15417	ELAB. PROD. DE PANADERIA.
32	10430577285	LOPEZ RUIZ GRESSE	JR.	BOLOGNESI	778	TARAPOTO	15417	ELAB. PROD. DE PANADERIA.
33	20572267149	AGRO COMERCIALIZADORA AP E.I.R.L.	JR.	LOS PROCERES	437	TARAPOTO	15417	ELAB. PROD. DE PANADERIA.
34	10106085159	DULANTO VARGAS CARLA BETZABE	JR.	YURIMAGUAS	567	TARAPOTO	15417	ELAB. PROD. DE PANADERIA.
35	20600618131	ALIMENTOS GARA GOURMET S.A.C.	JR.	ALEGRIA ARIAS DE MOREY	119	TARAPOTO	15417	ELAB. PROD. DE PANADERIA.
36	20600825756	PANADERIA PASTELERIA LILA E.I.R.L.	JR.	ORELLANA	230	TARAPOTO	15417	ELAB. PROD. DE PANADERIA.

Fuente: Sunat – 2016.

Anexo N° 03: Propuesta de selección de personal y desempeño laboral



ANEXO 1. ESCALAS GRAFICAS EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO					
Nombre del trabajador: _____			Fecha / / _____		
Departamento/Sección: _____			Puesto: _____		
Desempeño en la función : Considerar exclusivamente el desempeño actual del trabajador en su función					
	<i>Óptimo</i>	<i>Buena</i>	<i>Regular</i>	<i>Tolerable</i>	<i>Malo</i>
Producto Volumen y cantidad de trabajo ejecutado normalmente	<input type="checkbox"/> Siempre va más allá de lo exigido. Muy rápido.	<input type="checkbox"/> Con frecuencia va más allá de lo exigido.	<input type="checkbox"/> Satisface lo exigido	<input type="checkbox"/> A veces está por debajo de lo exigido.	<input type="checkbox"/> Siempre está por debajo de lo exigido. Muy lento.
Cualidad Exactitud, esmero y orden en el trabajo	<input type="checkbox"/> Siempre superior. Excepcionalmente Exacto en su trabajo.	<input type="checkbox"/> A veces superior. Bastante exacto en su trabajo.	<input type="checkbox"/> Siempre satisfactorio. Su exactitud es regular	<input type="checkbox"/> Parcialmente satisfactorio. En ocasiones presenta errores.	<input type="checkbox"/> Nunca satisfactorio. Presenta gran cantidad de errores
Conocimiento del trabajo Grado de conocimiento del trabajo	<input type="checkbox"/> Sabe todo lo necesario y no cesa de aumentar sus conocimientos	<input type="checkbox"/> Sabe lo necesario	<input type="checkbox"/> Sabe suficiente del trabajo	<input type="checkbox"/> Sabe parte del trabajo. Necesita capacitación	<input type="checkbox"/> Sabe poco del trabajo
Cooperación Actitud ante la empresa, al jefe y sus colegas	<input type="checkbox"/> Tuene un excelente espíritu de colaboración. Gran empeño	<input type="checkbox"/> Funciona bien en el trabajo en equipo. Procura colaborar	<input type="checkbox"/> Normalmente colabora en el trabajo en equipo	<input type="checkbox"/> No demuestra buena disposición. Solo colabora cuando es muy necesario	<input type="checkbox"/> Es renuente a colaborar
Características individuales: Considerar tan sólo las características individuales del evaluado y su Comportamiento funcional dentro y fuera de su función.					
Compresión de las situaciones Grado en que percibe la esencia de un problema. Capaz de plegarse a situaciones y de aceptar tareas.	<input type="checkbox"/> Óptima intuición y capacidad de percepción	<input type="checkbox"/> Buena intuición y capacidad de percepción	<input type="checkbox"/> Satisfactoria intuición y capacidad de percepción	<input type="checkbox"/> Poca intuición y capacidad de percepción	<input type="checkbox"/> Ninguna intuición y capacidad de percepción
Creatividad Empeño. Capacidad para crear ideas y proyectos.	<input type="checkbox"/> Siempre tiene ideas óptimas. Tipo creativo y original.	<input type="checkbox"/> Casi siempre tiene buenas ideas y proyectos	<input type="checkbox"/> Algunas veces presenta sugerencias.	<input type="checkbox"/> Levemente rutinario. Tiene pocas ideas propias.	<input type="checkbox"/> Tipo rutinario. No tiene ideas propias
Capacidad de realización Capacidad para poner en práctica ideas y proyectos	<input type="checkbox"/> Capacidad óptima para concretar nuevas ideas	<input type="checkbox"/> Buena capacidad para concretar nuevas ideas	<input type="checkbox"/> Realiza y pone en práctica nuevas ideas con habilidad satisfactoria	<input type="checkbox"/> Tiene dificultad para concretar nuevos proyectos	<input type="checkbox"/> Incapaz de poner en práctica una idea o proyecto cualquiera

ANEXO 2. ELECCION FORZOSA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO						
Nombre del trabajador: _____			Fecha / / _____			
Departamento/Sección: _____			Puesto: _____			
Cada factor dividido en el número de calificaciones aplicadas. Considere cada uno por separado, asignando una sola calificación a cada factor, indique el valor de los puntos en la columna de la derecha.						
FACTORES DE EVALUACIÓN	GRADO					PUNTO S
1. Producción Evalué el trabajo producido o la cantidad de servicios	1-2-3 Producción inadecuada	4-5-6 Producción apenas aceptable	7-8-9 Producción satisfactoria, pero sin nada de especial	10-11-12 Siempre mantiene una buena producción	13-14-15 Siempre fa cuenta de un volumen realmente sobresaliente de servicio	
2. Calidad Evalué la exactitud, la frecuencia de errores, la presentación, el orden y esmero que caracterizan el servicio del empleado	1-2-3 Comete demasiados errores	4-5-6 Generalmente satisfactorio pero a veces deja a desear	7-8-9 En general trabaja con cuidado	10-11-12 Siempre hace bien su trabajo	13-14-15 Su trabajo demuestra cuidado excepcional	
3. Responsabilidad Evalué la dedicación al trabajo y si brinda el servicio dentro del plazo estipulado. Considere la supervisión necesaria para poder obtener los resultados	1-2-3 Es imposible depender de sus servicios y necesita vigilancia constante	4-5-6 No siempre puede contar con resultados deseados si no cuenta con bastante supervisión	7-8-9 Se puede depender de él (ella) aplicándole una supervisión normal	10-11-12 Tiene buena dedicación y basta con darle una pequeña directriz	13-14-15 Merece el máximo de confianza. No necesita supervisión alguna	
4. Cooperación. Actitud Pondere la voluntad para cooperar, la ayuda que presta a los colegas, la manera de acatar órdenes.	1-2-3 Poco dispuesto a cooperar y constantemente demuestra falta de educación	4-5-6 A veces difícil de lidiar. Le falta entusiasmo	7-8-9 Generalmente cumple de buen talante lo que se le dice. Está satisfecho con su trabajo	10-11-12 Siempre dispuesto a cooperar y ayudar a los colegas	13-14-15 Coopera al máximo. Se esfuerza por ayudar a sus colegas	
5. Sentido común e iniciativa Considere el sentido común de las decisiones, la ausencia de instrucciones detalladas o las situaciones fuera de lo común	1-2-3 Siempre toma la decisión equivocada	4-5-6 Se engaña con frecuencia y es conveniente proporcionarle instrucciones detalladas	7-8-9 Demuestra razonable sentido común en circunstancias normales	10-11-12 Resuelve los problemas normalmente con un grafo elevado de sentido común	13-14-15 En todas las situaciones piensa con velocidad y lógica. Siempre se puede confiar en sus decisiones	
6. Presentación personal Considere la impresión que la presentación personal del empleado produce en otros, su forma de vestir, su arreglo personal, su cabello, su barba , etc.	1-2-3 Relajado descuidado	4-5-6 A veces descuida su aspecto	7-8-9 Normalmente está bien arreglado	10-11-12 Cuidadoso en su forma de vestir y de presentarse	13-14-15 Excepcionalmente bien cuidado y presentable	
TOTAL DE PUNTOS						

ANEXO 3. INCIDENTES CRITICOS EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO													
Nombre del trabajador: _____							Fecha ____ / ____ / ____						
Departamento/Sección: _____							Puesto: _____						
Defina brevemente cada punto, además califíquelo de acuerdo con el siguiente criterio	Criterio	Óptimo	Encima de la media				Media			Debajo de la media			Nulo
		10	9	8	7	6	5	4	3	2	1		
I. Desempeño de la función													
1. Producción:													
Cantidad de trabajo ejecutado normalmente _____												()	
2. Calidad:													
Exactitud y orden del trabajo _____												()	
3. Conocimiento del trabajo:													
Grado de conocimiento de sus tareas _____												()	
4. Cooperación:													
Actitud hacia la empresa, los jefes y los colegas _____												()	
II Características individuales													
1. Comprensión:													
Grado de percepción de problemas, hechos y situaciones _____												()	
2. Creatividad:													
Capacidad para efectuar ideas productivas _____												()	
3. Realización:													
Capacidad para efectuar ideas propias o ajenas _____												()	
III. Evaluación suplementaria													
1. Ajuste general a las funciones:													
Adecuación y desempeño de la función _____												()	
2. Proceso funcional:													
Grado de desarrollo en la función _____												()	
3. Asistencia y puntualidad:													
Responsabilidad en cuanto a horarios y deberes _____												()	
4. Salud:													
Estado general de salud y disposición para el trabajo _____												()	

ANEXO 4. FRASES DESCRIPTIVAS EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO							
Nombre del trabajador: _____				Fecha / / _____			
Departamento/Sección: _____				Puesto: _____			
<p>A continuación encontrará frases del desempeño combinadas en bloques de cuatro. En las columnas laterales, anote una "x" debajo del signo "+" para indicar la frase que mejor describe el desempeño del empleado y el signo "-" para la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin marcar dos veces</p>							
	Núm.	+	-		Núm.	+	-
Solo hace lo que le mandan	01			Tiene miedo de pedir ayuda	41		
Comportamiento irreprochable	02			Siempre tiene su archivo en orden	42		
Acepta críticas constructivas	03			Baja producción	43		
No produce cuando está bajo presión	04			Es dinámico	44		
Cortes con terceros	05			Interrumpe constantemente el trabajo	45		
Duda para tomar decisiones	06			No se somete a influencias	46		
Merece toda la confianza	07			Tiene buen potencial para ser desenvuelto	47		
Tiene poca iniciativa	08			Nunca es desagradable	48		
Caprichoso al brindar el servicio	33			Nunca hace buenas sugerencias	73		
No tiene formación adecuada	34			Se nota que "le gusta lo que hace"	74		
Tiene buena apariencia personal	35			Tiene buena memoria	75		
En su servicio siempre hay errores	36			Le gusta reclamar	76		
Se expresa con dificultad	37			Impone su criterio al tomar decisiones	77		
Conoce su trabajo	38			Se le debe llamar la atención regularmente	78		
Cuidadoso con las instalaciones de la empresa	39			Es rápido	79		
Siempre espera obtener un premio	40			Es de naturaleza un poco hostil	80		