



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN**

**Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales**

**TESIS**

**DETERMINACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN Y  
SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE RECURSOS  
HUMANOS DE LA EMPRESA ATACHAGUA E.I.R.L.**

**PUCALLPA – 2017**

**Presentado por:**

**Bach. Alan Mirko Atachagua Gómez**

**Para optar el Título Profesional de:**

**Licenciado en Administración y Negocios Internacionales**

**PUCALLPA – PERÚ**

**2018**

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar este trabajo a Dios que me ha dado la vida y fortaleza para dar inicio a este importante trabajo denominado, proyecto de investigación que realice con miras a obtener mi título profesional como Licenciado en Administración y Negocios Internacionales.

A mis amados padres: David Abraham Atachagua Malpartida y Elva Gómez de Atachagua, por inculcarme los valores, por enseñarme a ser humilde, por darme su amor incondicional; a mis hermanos: Carlos, Maribel, Edward, Darwin, por el apoyo moral económico y sobre todo por la comprensión y cariño que me tienen.

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Alas Peruanas por permitirme ser parte de la institución y por haber hecho posible mi formación profesional.

A todos mis docentes de la Universidad Alas Peruanas por transmitirme sus conocimientos y experiencias profesionales.

A todas aquellas personas que siempre están apoyándome con sus consejos de superación personal en mi vida y a todas aquellas personas que me apoyaron en el transcurso de la elaboración de mi tesis.

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación se realizó con la finalidad de determinar el proceso de evaluación y selección del personal en el área de recursos humanos de la Empresa Atachagua E.I.R.L. de la ciudad de Pucallpa 2017. La toma de muestra de la investigación se llevó a cabo, en las instalaciones de la empresa antes mencionada, específicamente en el área de recursos humanos dentro de la ciudad de Pucallpa, dándose como fecha de inicio el 01 de febrero y culminando el 30 de mayo del 2017. Los materiales y equipos que se utilizó para la toma de información fue: Libreta de apuntes, encuesta, cámara fotográfica, plantilla, memoria USB, Laptop, lápiz, lapiceros.

Los resultados que se obtuvieron de este importante trabajo de investigación fue que el personal seleccionado para la entrevista personal contestó satisfactoriamente las dudas del entrevistador. Estas preguntas ayudaron a la selección del personal que siempre requiere la empresa para sus actividades que realiza en la ciudad de Pucallpa. Estas preguntas hechas al personal seleccionado para la entrevista personal fueron calificadas como excelente, sobresalientes, aceptables y la necesidad de mejorar. Teniendo a la alternativa excelente como las votadas por el personal entrevistado. Trabajos de esta naturaleza es muy importante proponer a otra empresa ya que con la ayuda de las preguntas bien dirigidas a los entrevistados, se obtendrán respuestas que nos ayudaran a tomar una buena decisión antes de contratar al personal idóneo. La Empresa Atachagua E.I.R.L, en Pucallpa , cuenta con almacén de productos de la construcción , cuenta con personal administrativo, apoyo en almacén, vigilancia, estos personales son evaluados y capacitados constantemente para mejorar su desempeño laboral y su producción profesional. En todo este proceso siempre la empresa está realizando cambios de personal por motivos diferentes aspecto que conlleva a realizar selección de personal nuevo para su incorporación en la empresa.

**Palabras claves: Selección, Personal, Recursos Humanos, Empresa, Distribuidora.**

## **ABSTRACT**

The present research work was carried out in order to determine the process of evaluation and selection of personnel in the area of human resources of the Atachagua E.I.R.L. of the city of Pucallpa 2017. The sampling of the research was carried out, in the facilities of the aforementioned company, specifically in the area of human resources within the city of Pucallpa, with the start date being 01 February and culminating on May 30, 2017. The materials and equipment used for the collection of information were: Notebook, survey, camera, template, USB memory, laptop, pencil, pens.

The results obtained from this important research work was that the personnel selected for the personal interview answered satisfactorily the doubts of the interviewer. These questions helped the selection of the personnel that the company always requires for its activities that it carries out in the city of Pucallpa. These questions asked to the personnel selected for the personal interview were qualified as excellent, outstanding, acceptable and the need to improve. Having the excellent alternative as voted by the staff interviewed. Works of this nature is very important to propose to another company because with the help of questions well addressed to the interviewees, answers will be obtained that will help us to make a good decision before hiring the suitable personnel. The company Atachagua E.I.R.L, in Pucallpa, has a warehouse of construction products, has administrative staff, warehouse support, surveillance, these personnel are constantly evaluated and trained to improve their performance and professional production. Throughout this process, the company is always making personnel changes for different reasons, which entails the selection of new personnel for incorporation into the company.

**Keywords: Selection, Personnel, Human Resources, Company, Distributor.**

## ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
<b>TÍTULO</b> .....	i
<b>DEDICATORIA</b> .....	ii
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	iii
<b>RESUMEN</b> .....	iv
<b>ABSTRACT</b> .....	v
<b>ÍNDICE</b> .....	vi
<b>INDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS</b> .....	ix
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	xi
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	1
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA.....	1
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	2
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.3.1. Objetivo general.....	3
1.3.2. Objetivos específicos.....	3
1.4. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.....	3
1.5. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	6

<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>7</b>
2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	7
2.2. BASES TEÓRICAS.....	19
2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.....	42
2.4. HIPÓTESIS.....	43
2.4.1. Hipótesis general.....	43
2.4.2. Hipótesis específicas.....	44
2.5. VARIABLES.....	44
2.5.1. Definición conceptual de las variables.....	44
2.5.2. Definición operacional de las variables.....	45
2.5.3. Operacionalización de la variable.....	46
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....</b>	<b>47</b>
3.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	47
3.2. DESCRIPCIÓN DEL ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN.....	48
3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	49
3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.....	51
3.5. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO.....	51
3.6. PLAN DE RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS.....	52
<b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....</b>	<b>54</b>

<b>CAPÍTULO V: DISCUSIÓN.....</b>	<b>62</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>69</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>70</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>71</b>
<b>ANEXO.....</b>	<b>74</b>
▪ Anexo 1: Herramienta para la encuesta: instrumento de evaluación.....	75
▪ Anexo 2: Matriz de Consistencia .....	80

## ÍNDICE

### ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

#### TABLAS:

	<b>Pág.</b>
▪ <b>Tabla N° 1.</b> Factores para elaborar una opinión sobre el candidato.....	33
▪ <b>Tabla N° 2.</b> Operacionalización de las variables.....	46
▪ <b>Tabla N° 3.</b> Entrevistas tipo encuestas con alternativas (Excepcional, Sobresaliente, Aceptable, Necesita Mejorar).....	54

## GRÁFICOS:

Pág.

- **Gráfico N° 1.** Entrevistas tipo encuestas con alternativas (Excepcional, Sobresaliente, Aceptable, Necesita Mejorar).....58
- **Gráfico N° 2.** Entrevistas tipo encuestas, con la Alternativa: Excepcional.....58
- **Gráfico N° 3.** Entrevistas tipo encuestas, con la Alternativa: Sobresaliente.....59
- **Gráfico N° 4.** Entrevistas tipo encuestas, con la Alternativa: Aceptable .....60
- **Gráfico N° 5.** Entrevistas tipo encuestas, con la Alternativa: Necesita Mejor.....61

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación en su fase de Tesis se realizó debido a la alta necesidad del Bachiller Alan Mirko Atachagua Gómez, en la búsqueda y selección de personal que laborara en su Empresa Atachagua E.I.R.L, que se encuentra ubicado en la ciudad de Pucallpa Distrito de Calleria Provincia de Coronel Portillo Región Ucayali.

Los trabajos que se realiza en la empresa dedicado al rubro de la comercialización de materiales de construcción, sanitarios, cerámicos y acabados , se encuentra en la actualidad en la búsqueda de personal para que formen partes de la empresa en mención, la Empresa denominado Atachagua E.I.R.L, cuenta en la actualidad con presencia activa en la ciudad de Pucallpa, brindando a la población productos y materiales de construcción , venta, capacitación y asesoramiento de los bienes y servicios que oferta en sus instalaciones. Todas las actividades cuentan con responsabilidad social. Debido a este importante rubro comercial de la empresa denominado Atachagua E.I.R.L, en la ciudad de Pucallpa , nos encontramos en la necesidad de plantear a nivel de Tesis este importante trabajo de investigación que ayudara a la búsqueda y selección del personal idóneo que laboraría en un futuro en la empresa, los resultados que se obtendrán de este trabajo de investigación servirían como herramienta de línea bases tomados como experiencias que a la fecha están demostrando capacidad compromiso y responsabilidad dentro de sus propias labores.

Esta Tesis está dirigido a los proceso de selección del personal, desde las estrategias para la convocatoria, capacitación y su contratación como personal estables de la empresa Atachagua E.I.R.L. Así mismo, este trabajo de investigación, busca también determinar los problemas para la selección de su personal en todo el proceso con el fin de adecuar en la selección a las necesidades de la organización, y así brindar al personal la oportunidad de desarrollarse integralmente cumpliendo sus expectativas personales y de la empresa con responsabilidad social.



## **CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 DESCRIPCION DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA**

La Empresa Atachagua E.I.R.L. Con número de registro único de contribuyente (RUC): 20528985107 se encuentra ubicado actualmente en la dirección Avenida centenario kilómetro 3.700, en la ciudad de Pucallpa región Ucayali distrito de Coronel Portillo, es una empresa dedicada a la venta de materiales de construcción y acabados.

El inicio de su actividad económica, en la ciudad de Pucallpa consta desde el año 2015, la empresa a la fecha cuenta con un total de 20 trabajadores que están laborando activamente, cargos que están ocupados para controlar el almacén, Choferes, estibadores, Asesores de ventas, Jefe de ventas, Cajera, Jefe de caja, Supervisor de logística, Despachador de mercaderías, Gerente general, Gerente administrativo.

Desde el año 2015 los trabajadores que son seleccionados para contratos y desempeñar cargos y otras responsabilidades dentro de la empresa están renunciando antes del término de sus contratos, se asume que las renunciaciones son por la mala selección del personal antes de su contratación, siendo este el problema de la investigación, el cambio continuo del personal que labora en

la empresa está ocasionando pérdidas económicas a la empresa, ya que ellos son capacitados antes de ejercer sus funciones con cursos y talleres prácticos y didácticos costos que son asumidos por la empresa, esperando que el trabajador se desempeñe con más eficiencia en beneficio del consumidor y de ellos mismo.

La empresa Atachagua E.I.R.L., es consiente que algo está fallando en el proceso de selección de su personal, razón por la cual intenta mejorarlo.

Con la ayuda de este trabajo de investigación pretendemos encontrar la solución a este problema en un corto plazo. Los resultados de este importante trabajo de investigación servirán únicamente para dar con la solución definitiva en la búsqueda, selección del personal que laborara en esta importante empresa en la ciudad de Pucallpa.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1. Problema General**

¿Qué relación existe entre el proceso de evaluación y selección del personal idóneo para la asignación de puestos de trabajo en la Empresa Atachagua E.I.R.L., Pucallpa – 2017?

### **1.2.2. Problemas Específicos**

- ¿Cuál es el nivel del proceso de evaluación del personal idóneo para la asignación de puestos de trabajo en la Empresa Atachagua E.I.R.L., Pucallpa – 2017?
- ¿Cuál es el nivel del proceso de selección del personal idóneo para la asignación de puestos de trabajo en la Empresa Atachagua E.I.R.L., Pucallpa – 2017?

- ¿De qué manera el proceso de evaluación y selección del personal influye en la asignación de puestos de trabajo en la Empresa Atachagua E.I.R.L., Pucallpa – 2017?

### **1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.3.1 Objetivo General**

- Determinar la relación que existe entre el proceso de evaluación y selección del personal idóneo para la asignación de puestos de trabajo en la Empresa Atachagua E.I.R.L., Pucallpa – 2017.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Definir el nivel del proceso de evaluación del personal idóneo para la asignación de puestos de trabajo en la Empresa Atachagua E.I.R.L., Pucallpa – 2017.
- Evaluar el nivel del proceso de selección del personal idóneo para la asignación de puestos de trabajo en la Empresa Atachagua E.I.R.L., Pucallpa – 2017.
- Establecer la influencia del proceso de evaluación y selección del personal para la asignación de puestos de trabajo en la Empresa Atachagua E.I.R.L., Pucallpa – 2017.

### **1.4 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO**

Parece increíble la cantidad de veces que los jefes de las empresas se quejan por perder a sus mejores empleados, y tienen un buen motivo para quejarse: pocas cosas hay más costosas y perturbadoras para una empresa que perder a personal cualificado.

El principal problema que tiene las empresas está centrado en las relaciones interpersonales. Un gerente que tome buenas decisiones, pero que tenga situaciones de conflicto entre su equipo de trabajo, no puede jactarse de una buena administración. A corto o a largo plazo, estos conflictos impactarán negativamente en los resultados de la empresa. Por lo tanto, para llevar a cabo una administración exitosa se deben observar algunos principios fundamentales: respeto, tolerancia, disposición y motivación.

- **Respeto:** es el principal ingrediente en el desarrollo de relaciones interpersonales exitosas. La palabra de un directivo tiene que tener valor para un empleado; lo que se dice, se cumple. Tanto en el premio como en el castigo. Cuando la palabra de un gerente tiene valor, no solo consigue respeto, sino que genera un clima de confianza. Reconocer los errores e intentar enmendarlos también es una manifestación de respeto.
- **Tolerancia:** es necesario aceptar la riqueza de la diversidad; todos somos diferentes; los empleados no son máquinas; cuando se contrata personal debe existir la convicción de que esas personas van a contribuir al mejor desempeño de la empresa. Escuchar las opiniones de los puede ayudar a encontrar nuevas ideas. Cuando el empleado siente que es tratado como una máquina, reacciona en forma negativa y no solo se malogran las relaciones, sino que se desmotiva también el desempeño. También hay que saber esperar los tiempos de cada persona; no todos los empleados van a rendir un 100% desde el primer momento. Ser tolerante significa saber esperar los tiempos de adaptación y acomodación de cada uno, para lograr la mayor integración y compromiso y, por ende, mejores resultados.
- **Disposición:** evitar las actitudes de omnipotencia y de sentirse como “un ser superior”. Tener disposición significa que el empleado siente que puede hablar con su jefe. No necesariamente hay que realizar esta práctica en forma diaria, pero es importante que se haga

esporádicamente. El empleado debe sentir que es escuchado y tomado en cuenta.

- **Motivación:** es uno de los principales factores para lograr la fidelización y la lealtad hacia la empresa. Un empleado motivado no solo está comprometido con su trabajo, sino también con los valores y la filosofía de la empresa.

Los jefes tienden a culpar de sus problemas de gestión a todo lo que se mueve, ignorando el meollo de la cuestión: la gente no quiere deshacerse de su puesto de trabajo, lo que quiere es deshacerse de su jefe.

Lo triste es que esto puede evitarse fácilmente. Lo único que se necesita es una nueva perspectiva y un esfuerzo extra por parte del jefe.

Por tanto, se pretende que los resultados de este importante trabajo de investigación sean de gran importancia para que una empresa pueda considerarse como exitosa, no basta sólo con tener elevados niveles de venta o desarrollo sino hay que buscar equipos bien integrados. En un ambiente de cordialidad y respeto, el trabajo puede ser visto como un modo de vida y no como una obligación. Finalmente, los resultados positivos serán tanto para la organización como para las personas.

Así mismo, la **“Determinación de los motivos que conllevan a la renuncia del personal contratado en la Empresa Atachagua E.I.R.L., Pucallpa – 2017”**, mejoraría el trato entre los trabajadores de la empresa y sus jefes. Por lo cual, estos aspectos son los que definirán también el rumbo de la empresa con visión de futuro.

## 1.5 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Las limitaciones de este trabajo de investigación fueron las siguientes:

- a) La mínima información que nos proporcionó la Gerencia de la Empresa Atachagua E.I.R.L.
- b) El tiempo limitado de los jefes de áreas de la Empresa Atachagua E.I.R.L., para brindar y utilizar la información de línea base.
- c) El compromiso que se firmó con la Empresa Atachagua E.I.R.L., donde declarar que la información no tiene carácter sancionador ni de ninguna denuncia pública o penal.
- d) La parte económica fue una limitante para el tesista durante la ejecución del trabajo de investigación.

## **CAPITULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

#### **2.1.1. A nivel internacional**

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

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

Salazar (2011), indica que en la actualidad las empresas juegan un papel esencial en el ser humano; permiten la adquisición de recursos económicos, la satisfacción de necesidades básicas, el desarrollo a nivel profesional, adquisición de aprendizaje, pero principalmente el entablar relaciones interpersonales; es decir al estar una gran cantidad de horas del día dentro de la empresa, el individuo debe aprender a relacionarse y a pertenecer a un grupo; sin disminuir el buen desempeño laboral y con ello la satisfacción laboral. Por eso se hace necesario responder la pregunta del por qué desertan de la empresa en la que trabajan y qué es lo que los motiva, a pesar de presentar necesidades, económicas principalmente.

Y es cuando la actividad de rotación de personal se vuelve un conflicto para la persona misma y para las empresas, el no tener personal que labore de manera estable, constante y satisfecha (Salazar, 2011).

Cojulún (2011), indica en su tesis titulada: "Competencias laborales como base para la selección de personal" (Estudio realizado en la empresa Piolindo de Retalhuleu), para optar el grado académico de Licenciada en Administración, el objetivo principal fue determinar la importancia de las competencias laborales como base para la

selección de personal. Los instrumentos que se utilizaron fueron una entrevista dirigida y un cuestionario con escala de Likert, que se aplicaron a los tres altos mandos de la sucursal que conforman el total de la muestra. Las empresas de hoy necesitan contar con personal que demuestre ser capaz de ejecutar su trabajo eficientemente, que tenga los conocimientos teóricos, pero que además tenga la capacidad de lograr un objetivo o resultado en un contexto dado. Esta investigación de tipo descriptivo transversal permitió evidenciar que las empresas adoptaron el modelo de selección por competencias con el objetivo de optimizar su sistema de selección de personal, y perfeccionar el ya existente observándose implementaciones sin un adecuado seguimiento que permita evaluar los avances y resultados reales. Concluyen que las organizaciones para competir exitosamente, deben ver al entrenamiento de su fuerza laboral, en donde el individuo asuma una mayor responsabilidad por su propio desarrollo, convirtiéndose en actor de su proceso de aprendizaje y de la definición de sus propias necesidades en función de los requerimientos de su cargo dentro de las organizaciones.

Alvarado (2014), menciona en su investigación denominada: El reclutamiento y selección de personal en el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa calzado "Gamos" de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, para optar el grado académico profesional de licenciado en administración, donde se vio la necesidad de la aplicación de un enfoque cualitativo- cuantitativo para realizar un análisis más descriptivo del reclutamiento y selección de personal en el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa respaldado de la entrevista y la observación para obtener información de las causas y consecuencias de la problemática, por otro lado tuvo un enfoque cuantitativo para determinar la asociación o relación entre variables cuantificadas, orientado a la comprobación de la hipótesis con la finalidad de

obtener un énfasis en los resultados finales, que se representará a través de tablas y gráficos. El objetivo principal fue determinar la incidencia del reclutamiento y selección de personal en el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa de calzado “GAMO’S” de la ciudad de Ambato en el periodo 2012-2013. Por otro lado, se estableció seleccionar al personal mediante un proceso en el cual los postulantes al empleo serán calificados y seleccionados por categorías y de acuerdo a la vacante a cubrir, esto permite poder conocer y comprender la personalidad de los candidatos. Así como también sus experiencias y virtudes, con el propósito de escoger a los colaboradores que estén mejor calificados para el empleo y colocarlos en los puestos a los que se adapten mejor (Alvarado, 2014).

El autor concluye que, la empresa no utiliza métodos para seleccionar al personal, se fija exclusivamente en la experiencia del solicitante, y a pesar de ser el único requisito para formar parte del equipo de trabajo no se verifican las referencias de reclutamiento y selección de personal en el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa respaldado de la entrevista y la observación para obtener información de las causas y consecuencias de la problemática, por otro lado tuvo un enfoque cuantitativo para determinar la asociación o relación entre variables cuantificadas, orientado a la comprobación de la hipótesis con la finalidad de obtener un énfasis en los resultados finales, que se representará a través de tablas y gráficos. El objetivo principal fue determinar la incidencia del reclutamiento y selección de personal en el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa de calzado “GAMO’S” de la ciudad de Ambato en el periodo 2012-2013. Por otro lado, se estableció seleccionar al personal mediante un proceso en el cual los postulantes al empleo serán calificados y seleccionados por categorías y de acuerdo a la vacante a cubrir, esto permite poder conocer y comprender la personalidad de los candidatos. Así como

también sus experiencias y virtudes, con el propósito de escoger a los colaboradores que estén mejor calificados para el empleo y colocarlos en los puestos a los que se adapten mejor (Alvarado, 2014).

El autor concluye que, la empresa no utiliza métodos para seleccionar al personal, se fija exclusivamente en la experiencia del solicitante, y a pesar de ser el único requisito para formar parte del equipo de trabajo no se verifican las referencias de experiencia laboral, asimismo, no realiza retroalimentación (reclutamiento interno) en la empresa lo que ocasiona que tenga un sistema de reclutamiento de personal débil, porque muchas de las veces se contrata personal que no tiene realmente el conocimiento de las actividades que debe realizar en el puesto que se le ha asignado (Alvarado, 2014).

Sánchez (2012), afirma en su tesis titulada, Propuesta de mejoramiento en el proceso de selección de personal de la empresa pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas “EPMMOP”, para optar el grado académico de ingeniero en administración Pública, se desarrolló a través de un tipo de estudio descriptivo – propositivo con diseño no experimental y transversal, el presente trabajo de investigación se realizó con el propósito de mejorar el reclutamiento y selección del talento humano en la mencionada empresa. El autor pretendió comprobar si en el proceso de reclutamiento se emplean los métodos adecuados para atraer a los diferentes tipos de candidatos, al igual si el proceso de selección pone en práctica las técnicas que permiten conocer datos generales, psicológicos y de conocimientos de los aspirantes al puesto.

En uno de los enunciados de mayor relevancia, se dice que cuando el reclutamiento y la selección no se han realizado de manera adecuada, la organización no logra alcanzar los objetivos programados ya que una persona inadecuada para un puesto

afectará el éxito de la misma e impedirá que un potencial y bien preparado candidato tenga la oportunidad de prestar sus servicios en la institución, siendo también muy influyente a manera positiva en el desempeño del equipo de trabajo de la empresa (Sánchez, 2012).

Por otro lado, en uno de sus resultados se determinó que la inducción es una fase importante de este proceso ya que después de haber terminado la selección al nuevo empleado se le deberá proporcionar información de la empresa, puesto de trabajo a efecto de lograr una adaptación progresiva de las condiciones psicológicas y sociales de la empresa (Sánchez, 2012).

### **2.1.2. A nivel nacional**

Según Chacaltana (2004), menciona sobre los debates sobre inserción laboral de jóvenes coinciden en señalar que las primeras experiencias de los jóvenes en el mercado de trabajo ocurren usualmente mediante trabajo asalariado en empresas, especialmente pequeñas. Por diversas razones o restricciones, muy pocos de ellos empiezan como auto-empleados o como patrones de sus propios negocios. Es claro también que estas primeras experiencias laborales de los jóvenes influyen decisivamente en sus perspectivas de desarrollo laboral a futuro. Por tanto, es sumamente importante investigar como ocurren estas primeras experiencias en el empleo, cómo el joven accede al empleo, como se desempeña en él, fundamentalmente desde la perspectiva del empresario, que es quien finalmente contrata y evalúa a la mano de obra. Este documento precisamente contiene los resultados de un conjunto de entrevistas realizadas en empresas de diferentes ramas de actividad en el Perú, respecto a su visión sobre la inserción laboral de los jóvenes. Las entrevistas estuvieron orientadas a analizar, de modo cualitativo, las características de la demanda laboral de las empresas de diferente tamaño y rama de actividad en Perú, con

énfasis en la mano de obra juvenil, así como de sus prácticas de contratación y capacitación y de sus experiencias con trabajadores jóvenes. La idea es identificar las características de la inserción laboral juvenil en las empresas y los obstáculos que puedan existir a fin de desarrollar propuestas para políticas públicas que mejoren las condiciones para el acceso al empleo productivo de los y las jóvenes. Para poder recoger la opinión de los empresarios - dada la dificultad de realizar encuestas en el país - decidimos realizar un conjunto de entrevistas estructuradas, orientadas a conocer su visión respecto a la situación laboral de los jóvenes, como los contratan y que piensan sobre su desempeño en el puesto de trabajo. La relación de empresas entrevistadas fue elaborada a partir de listados de empresas facilitados por diversas fuentes, entre ellas la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (CONFIEP), la Cámara de Comercio de Lima, y los registros de programas de capacitación laboral que tienen contacto con empresas. El total de empresas y contactos que estas entidades nos proporcionaron ascendió a 172 empresas, todas ellas ubicadas en Lima Metropolitana. Todas las empresas de los listados fueron contactadas pero sólo se pudo efectivizar una entrevista en 88 casos y en la mayor parte de los casos, especialmente entre las grandes empresas, la persona entrevistada fue el gerente o encargado del área de recursos humanos de la empresa. A las empresas que gentilmente nos proporcionaron información, se les aplicó un cuestionario que indaga sobre temas como dotación de personal, prácticas de contratación y capacitación de jóvenes, así como también una guía de preguntas. En este documento se realiza un análisis descriptivo de los principales resultados de estas entrevistas. Junto con esta introducción, el documento contiene cuatro capítulos. En el capítulo se presenta las características económicas y laborales de las empresas de la muestra. En el capítulo se analiza la demanda de jóvenes por parte de las empresas, las prácticas de contratación y formación, así como

también su percepción sobre el desempeño de los jóvenes. Finalmente, el capítulo 4 resume las principales conclusiones a las que se han arribado mediante este análisis que fue la contratación de personal idóneo con experiencia en el trabajo y el buen trato que brinda la empresa.

Granda (2010), afirma en su tesis doctoral “Evaluación del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Granda Contratistas S.R.L de la ciudad de Chiclayo”, en la que se aplicó una investigación analítica no experimental con el uso del instrumento de la encuesta a los trabajadores encargados de selección del personal y a los recientemente contratados, obteniendo resultados relevantes respecto al proceso de reclutamiento y selección del personal, llegando a la siguiente conclusión: hoy en día para llegar a tener una organización participativa y con énfasis en la calidad, las empresas necesitan contar con gente capaz para promover el éxito anhelado en su organización. Es por tal razón que el proceso del reclutamiento y selección de personas en las empresas u organizaciones deben ajustarse a ciertos requisitos para seleccionar el profesional correcto. Cabe indicar que todas las empresas demandan de personal para hacer posibles la prestación de un bien o servicios, por lo que necesitan reclutar para un posterior proceso de selección. Es posible además que muchas empresas lo realizan de forma empírica por lo mismo se arriesgan a tener como trabajador, bien a al personal indicado o tal vez no. Por tal razón es importante el conocimiento y por consiguiente la aplicación de ciertas técnicas, y empleo de diversas fuentes para poder llevar a cabo dicho proceso.

Chamorro L., (2011) Lima, indica en su tesis de investigación “Diseño del proceso de reclutamiento y selección de Personal, basado en el modelo de competencias, para el departamento de capital humano de la empresa distribuidora M&G S.A.”, en la que se aplicó un estudio de tipo propositivo experimental, donde los

resultados de la aplicación de la propuesta dio lugar a un incremento competitivo del personal, ya que estos fueron seleccionados y contratados tomando en cuenta sus competencias y habilidades para el cargo a desempeñar, disminuyéndose los problemas como la alta rotación de trabajadores y las deficiencias en los procesos de producción.

La rentabilidad y los resultados que se generan en la organización, son el resultado en gran medida también de su Capital Humano. Lograr que una empresa cuente entre sus colaboradores, gente comprometida con los objetivos institucionales e identificada con su puesto de trabajo, líderes altamente motivados, capaces de irradiar pro actividad en cada ambiente, profesionales de alto nivel, trabajadores que respondan eficientemente a las exigencias del mundo actual, es tarea del departamento administrador del Capital Humano.

León (2012), afirma en su tesis "Proceso de selección de Personal para las Pymes de la Construcción en el distrito Pueblo Libre, Lima", donde la autora aplicó una investigación de tipo analítica no propositiva llegando a la siguiente conclusión: el proceso de selección de personal consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto de la vacante. La función del administrador de recursos humanos consiste en ayudar a la organización a identificar el candidato que mejor se adecuó a las necesidades generales de la organización y el puesto a ocupar (León, 2012).

En construcción, las empresas tienen la característica de contratar a su personal sin tomar en cuenta el perfil específico que estos puedan tener respecto al cargo, además no se toma en cuenta en muchos de los casos analizar sus competencias y habilidades que deben tener (León, 2012).

Respecto al proceso de reclutamiento y selección del personal por parte de las entidades financieras, se sigue una serie de pasos correlativos y funcionales el uno al otro lo cual permite que la captación del talento humano sea bastante exigente, con la finalidad de retener al mejor talento humano para desempeñar las funciones del puesto de trabajo disponible (León, 2012).

Mazuelos (2013), indica en su tesis titulada: Efectos de la aplicación de un modelo por competencias en la selección de personal docente de una institución dedicada a la enseñanza de idioma, para optar al grado académico de Magíster en ciencias empresariales, esta investigación fue de tipo cualitativa, de nivel descriptivo, ha recurrido al método de estudio de caso. Se escogió la técnica de grupos focales con el propósito de recoger información desde el contexto y la percepción de los propios actores. A través de sus aportes, se buscaba identificar los efectos de la aplicación del modelo por competencias para la selección del docente más apto, en el contexto de las necesidades específicas de la institución elegida para este estudio. Los resultados, desde la percepción de los entrevistados, denotan que existen efectos positivos y negativos generados por la aplicación del modelo en la selección de personal docente. Por ejemplo, un efecto, según los consultados, es que la aplicación del modelo convierte a la selección de personal en el artífice para encontrar balance entre la dimensión personal y profesional del docente. Otros efectos están vinculados al desempeño de los docentes seleccionados, dentro de los que destacan el alto desarrollo de las competencias técnico académicas y las de relaciones interpersonales que los candidatos traen consigo. Estas, en conjunto, describen a un profesor que conoce su tema, enseña bien, y además, se relaciona con el alumno y con el entorno de manera adecuada. También se identifican efectos colaterales debido al énfasis puesto, durante el proceso de selección, sobre algunas

competencias del modelo, como el alto grado de liderazgo y de autonomía que, aparentemente, generan una falta de compromiso. El autor concluye desde las percepciones de los entrevistados, el grado de las competencias iniciales que el candidato trae consigo, permite anticipar si tendrá un desempeño exitoso, así como identificación de posibles fallos en su proceso de adaptación y desempeño. Esto encontraría sentido en que la aplicación del modelo por competencias favorece la evaluación de factores críticos de éxito personal por grados (competencias y sub-competencias requeridas en el contexto institucional) lo que permite anticipar la calidad de desempeño futuro dentro del contexto institucional.

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

Entre sus resultados más importantes, respecto al actual sistema de selección interna para obtener los mejores candidatos del mercado, el resultado muestra que el 57% de trabajadores manifiesta que con el actual sistema de selección si permite obtener talento humano

capacitado y el 43% manifestó lo contrario, por lo que podemos observar que gran parte de los trabajadores están divididos pues se perciben deficiencias en el actual proceso de reclutamiento. El motivo determinante para la contratación en la empresa, muestra que 53% de trabajadores manifiesta fue por su experiencia laboral, el 10% por grado de instrucción y 37% por sus habilidades financieras, de la cual podemos afirmar que aspectos como la experiencia laboral y las habilidades del trabajador influye considerablemente para su contratación final (Muñoz, 2015).

Concluye que la financiera no cuenta con un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal por lo que se recomienda tomar en cuenta indicadores de evaluación para medir el desempeño de los asesores de crédito (Muñoz, 2015).

### **2.1.3. A nivel local**

Cáceres (2015), realizó una investigación en su tesis denominada: “El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los docentes de administración de la UNU en el año 2015” (Universidad Nacional de Ucayali). Esta tesis se evaluó el desempeño laboral del docente, con la finalidad de mejorar el desempeño del personal académico y no de un control para realizar despidos o promoción. Para lo cual, genera expectativas en la cual las capacidades de los profesores crecen continuamente mientras estén bien capacitados y con clima laboral óptimo, así como también con un buen salario.

Paredes y Reátegui (2016), realizaron una investigación en su tesis denominada: “Capacitación empresarial y su incidencia en la Gestión Administrativa de la Empresa American Metal S.A.C. del Distrito de Callería- Pucallpa, 2016” (Universidad Privada de Pucallpa). Esta tesis se realizó con la finalidad de tener un conocimiento sobre la

incidencia de la capacitación empresarial en la gestión administrativa se ha empleado la técnica de la encuesta, para cuyos efectos se elaboró un cuestionario de 27 preguntas. Se consideró como muestra a 20 trabajadores de la empresa American Metal S.A.C. del distrito de Callería – Pucallpa, cuya asistencia de la empresa se dio en el periodo de agosto a diciembre del 2016 y quienes contestaron a la encuesta brindándonos una visión general de la situación del desempeño laboral de los mismos. Resultados: De los resultados obtenidos del estudio se ha determinado que la implementación de la capacitación empresarial en la gestión administrativa influye significativamente en el desempeño y productividad de los trabajadores de la empresa American Metal S.A.C., lo cual se vio reflejado en el fortalecimiento de habilidades gerenciales, relaciones laborales, satisfacción de los clientes y **buen desempeño y productividad de los trabajadores**, lográndose un grado de asociación fue 0.707 moderada y  $p= 0,00 <0.01$  resultando ser altamente significativo con un 1% ( $p<0.01$ ). Conclusiones: La implementación de un plan de capacitación empresarial en la gestión administrativa influye significativamente en el desempeño y productividad de los trabajadores de la empresa American Metal S.A.C.

## **2.2. BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1. Evaluación del personal:**

Según Ibáñez (2008), indica que la evaluación es un proceso para medir el rendimiento laboral del trabajador, con el objeto de llegar a la toma de decisiones objetivas sobre los recursos humanos. Las organizaciones modernas utilizan la evaluación del trabajador para determinar incrementos de sueldos, necesidades de capacitación y desarrollo, así como ofrecer la documentación para apoyar las acciones de rotación de personal. En consecuencia, una evaluación

bien manejada sirve como instrumento de supervisión y desarrollo de personal.

La evaluación del trabajador, se convierte en un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades del desempeño de un trabajador, es una herramienta de dirección, imprescindible en la actividad administrativa, ayuda a determinar políticas de recursos humanos adecuados a las necesidades de la organización (Ibáñez, 2008).

Aunque una de las tareas más importantes del gerente es ayudar a que los demás obtengan mejor desempeño, no es difícil evaluar el rendimiento del personal y preparar a otras personas para que mejoren. No es fácil medir el desempeño de un trabajador con exactitud. Muchas veces resulta difícil transmitir el resultado al trabajador de manera constructiva y sin causarle malestar y traducir la información del desempeño pasado a mejoras futuras (Ibáñez, 2008).

La evaluación es el proceso por el cual objetivamente se valora cuantitativamente y cualitativamente al trabajador en el puesto que desempeña y se obtiene con la suma de factores determinantes; positivos o negativos de su rendimiento laboral (Ibáñez, 2008).

El estudio de los sistemas de evaluación del rendimiento en el trabajador, nos permite señalar que en nuestro medio no se practican con la objetividad requerida (Ibáñez, 2008).

Comúnmente se aplican grados de medición de los factores, imperando casi una total subjetividad lo que ha logrado como consecuencia una comprensible desconfianza en tan importante principio, que es instrumento para una justa valoración del hombre trabajador en el puesto de trabajo (Ibáñez, 2008).

La evaluación amplía las bases de información del departamento de personal. Estos conocimientos sirven para la retroalimentación que reciben los trabajadores sobre su desempeño (Ibáñez, 2008).

Una evaluación precisa del rendimiento, indica al trabajador cuáles son sus deficiencias. Para el departamento de personal, las evaluaciones logran que las compensaciones, las colocaciones, la capacitación, el desarrollo y la orientación sean más eficaces; de igual forma obtiene retroalimentación sobre sus actividades de desarrollo, el proceso de obtención de trabajadores y los diseños de empleos. En resumen, la evaluación del trabajador sirve como una verificación de control de calidad sobre el desempeño del trabajador en un determinado periodo de tiempo (Ibáñez, 2008).

- **Razones para evaluar al personal:**

Según Ibáñez (2008), menciona que hay varias razones para evaluar al personal:

- ✓ La evaluación ofrece información con la cual pueden tomarse decisiones de promoción y remuneración.
- ✓ La evaluación ofrece una oportunidad para que el supervisor y su subordinado coordinen y revisen el comportamiento de ese relacionado con el trabajo que ejecuta.
- ✓ La mayoría de las personas necesitan y desean retroalimentación con respecto a su desempeño.
- ✓ Permite que ambos, Jefe-Subordinado, desarrollen un plan para corregir cualquier diferencia que la evaluación haya

descubierto y les permite reforzar las cosas que el subordinado hace correctamente.

- ✓ La evaluación puede y debe ser parte de un proceso de planeación de desarrollo del trabajador en la empresa, pues ofrece una buena oportunidad para revisar los planes de personal a la luz de sus potencialidades.

- **Importancia de la evaluación del personal:**

Según Ibáñez (2008), afirma que la evaluación del personal puede determinar quienes merecen recibir incrementos en los sueldos por méritos y otros ajustes salariales.

Permite determinar las necesidades de entrenamiento, capacitación y desarrollo del personal (Ibáñez, 2008).

Mediante la apropiada evaluación del personal se puede evaluar a los trabajadores a fin de que continúen trabajando en la empresa (Ibáñez, 2008).

Es importante porque permite el mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados (Ibáñez, 2008).

La evaluación de personal es una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa (Ibáñez, 2008).

Facilita la información básica para la investigación de los recursos humanos (Ibáñez, 2008).

Promueve el estímulo a la mayor productividad. Logra una estimación del potencial de desarrollo de los trabajadores (Ibáñez, 2008).

- **Elementos claves en el sistema de evaluación del personal:**

Primero, reúna los datos. Estudie la descripción del puesto del empleado, compare su desempeño con los criterios y revise los archivos de las evaluaciones previas de desempeño. A continuación prepare al empleado. Es necesario darle por lo menos aviso una semana antes para que revise su trabajo, lea descripciones de su puesto, analice los problemas y prepare sus preguntas y comentarios (Ibáñez, 2008).

Finalmente, elija el momento y lugar. Hay que encontrar un momento mutuamente acordado para la entrevista y dejar suficiente tiempo libre para toda la entrevista. Las entrevistas con personal de nivel menor, como los oficinistas y el personal de mantenimiento, probablemente no requieran más de una hora. Evaluar a los empleados de nivel gerencial con frecuencia requiere de dos a tres horas. Hay que asegurarse de que la entrevista se realice en un lugar privado donde no habrá interrupciones por llamadas telefónicas o visitas (Ibáñez, 2008).

- **Usos de la evaluación del desempeño:**

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

La evaluación de desempeño trata de alcanzar diversos objetivos intermedios (Ibáñez, 2008).

1. Vinculación del individuo al cargo o puesto de trabajo.
2. Entrenamiento y capacitación.
3. Rotaciones de personal.
4. Incentivos salariales por el buen desempeño.
5. Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
6. Auto-perfeccionamiento del trabajador.
7. Informaciones básicas para la investigación de recursos humanos.
8. Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
9. Estímulo a la mayor productividad.
10. Retroalimentación de información al propio individuo evaluado.
11. Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.

- **Usos de la evaluación del personal:**

Mejoramiento del rendimiento: La retroalimentación del rendimiento permite a los empleados, gerentes y especialistas de personal, intervenir con acciones apropiadas para mejorar el rendimiento (Ibáñez, 2008).

Ajuste de compensaciones: Las evaluaciones del rendimiento ayudan a los encargados de tomar decisiones a determinar quienes deben recibir aumentos. Muchas empresas conceden parte o todos sus aumentos de sueldos a sus bonificaciones, basándose en los méritos, lo que se determina primordialmente mediante evaluaciones del rendimiento (Ibáñez, 2008).

Decisiones de colocación: Los ascensos, las transferencias y las degradaciones se suelen basar en el rendimiento del pasado o el esperado. A menudo, los ascensos son una recompensa por el rendimiento del pasado (Ibáñez, 2008).

Necesidades de capacitación y desarrollo: Un mal desempeño puede indicar una necesidad de capacitación. De modo similar, el buen desempeño puede indicar potencial desaprovechado que se debería desarrollar (Ibáñez, 2008).

Planeación y desarrollo de carreras: La retroalimentación sobre el rendimiento dirige las decisiones de carrera sobre las trayectorias específicas que deben investigarse (Ibáñez, 2008).

Deficiencias en el proceso de cobertura de empleos: Un buen o mal rendimiento implica puntos fuertes o débiles en los procedimientos de cobertura de vacantes del departamento de personal (Ibáñez, 2008).

Inexactitudes de la información: Un mal desempeño puede indicar errores en la información de análisis de empleos, los planes de recursos humanos u otras partes del sistema de información de la administración de personal. La dependencia de información inadecuada puede haber producido decisiones incorrectas de contratación, adiestramiento o asesoramiento (Ibáñez, 2008).

Errores de diseño de empleos: Un mal rendimiento puede ser síntoma de diseños de empleos mal concebidos. Las evaluaciones contribuyen a diagnosticar esos errores.

Igualdad de oportunidades de empleo: Las evaluaciones precisas del rendimiento que miden en realidad el desempeño relacionado

con los empleos aseguran que las decisiones internas de colocación no son discriminatorias (Ibáñez, 2008).

Desafíos externos: A veces el desempeño se ve afectado por factores situados fuera del ambiente de trabajo, tales como asuntos familiares, financieros, de salud o personales, o de otros tipos. Si se descubren por medio de evaluaciones, el departamento de personal puede proporcionar ayuda (Ibáñez, 2008).

### **2.2.2. Selección del personal:**

La selección del personal es un proceso mediante el cual una empresa o una entidad que reemplaza al área de recursos humanos de una compañía se encarga de elegir a los empleados ideales para uno o varios puestos de trabajo. Conoce por qué el reclutamiento de personal es importante para encontrar a los candidatos perfectos (García, 2015).

La selección de personal se inicia con el lanzamiento de la convocatoria donde se anuncia el o los puestos de trabajo disponibles. A partir de esto se reciben los CV de los candidatos (García, 2015).

El proceso de selección de personal permite elegir entre los postulantes a aquellos que más se ajusten a las demandas del puesto laboral, para luego pasar al siguiente paso: la entrevista (García, 2015).

Sin el proceso inicial de la fase de reclutamiento de personal, cualquier persona podría pasar a la entrevista, aun cuando ni siquiera cuente con los requisitos mínimos del puesto. Esto haría

perder tiempo valioso a la compañía, de ahí su importancia (García, 2015).

### **2.2.3. Reclutamiento del personal:**

El reclutamiento se define como el proceso de atraer individuos oportunamente en suficiente número y con los debidos atributos y estimularlos para que soliciten empleo en la organización (León, 2016).

Igualmente, puede ser definido como el proceso de identificar y atraer a la organización a solicitantes capacitados e idóneos (León 2016).

Es importante señalar que los planes de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación deben reflejar como meta el promover y seleccionar a los colaboradores de la empresa lo cual incluye la elaboración de política de la empresa, los planes de los recursos humanos y la práctica de reclutamiento (León 2016).

Es la fase preliminar del procedimiento de empleos, que tiene como meta atraer gentes a la compañía para ser examinadas con el objeto de la posible contratación de ellas. El número de personas y su cualidad dependen, en parte, de dos condiciones externas. La primera de éstas es la condición del mercado laboral. Hay ocasiones en que los trabajos son abundantes y se presentan pocos solicitantes para un mismo puesto. Una época de depresión es típicamente un mercado de trabajo "libre". En contraste con este mercado libre, tenemos un mercado de trabajo "tirante", evidente en épocas cuando abundan los empleos y cuesta esfuerzo atraer el trabajador (León 2016).

El reclutamiento de personal es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa. Es en esencia un sistema de información, mediante el cual la empresa divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección (León, 2016).

El reclutamiento consiste en las actividades relacionadas con la investigación y con la intervención de las fuentes capaces de proveer a la empresa de un número suficiente de personas que ésta necesita para la consecución de sus objetivos (León, 2016).

Es una actividad cuyo objetivo inmediato consiste en atraer candidatos de entre los cuales se seleccionarán los futuros integrantes de la organización (León, 2016).

- **Importancia del reclutamiento del personal:**

Según León (2016), indica que el reclutamiento del personal es importante por los siguientes motivos:

- ✓ Es un proceso selectivo; mientras mejor sea el reclutamiento, más y mejores candidatos se presentarán para el proceso selectivo.
- ✓ Permite encontrar más y mejores candidatos; la capacidad de la empresa para atraer buenos candidatos depende de la reputación de la empresa, el atractivo de su ubicación, el tipo de trabajo que ofrece, etc.

- ✓ Permite contar con una reserva de candidatos a empleo; sin el reclutamiento no habría candidatos a ocupar las vacantes existentes en la empresa.
- **¿Cómo elegir un método de evaluación del potencial humano?**

Según León (2016), afirma que la elección de un método de evaluación que permita la descripción del potencial humano, así como la predicción precisa del comportamiento individual en una determinada situación laboral, es un proceso complejo que consta de cuatro etapas sucesivas:

### **1) Análisis del trabajo:**

Constituye el punto de inicio para el desarrollo de un procedimiento de evaluación. Es una etapa de vital importancia, donde se consideran dos campos fundamentales: a) las actividades laborales y b) las aptitudes y características humanas. No debe pasarse por alto que el análisis del trabajo representa el fundamento de cualquier método de selección.

El documento que describe el análisis del trabajo debe contener como mínimo:

- Todo lo que permita la identificación del puesto o función: designación exacta, lugar donde se desarrolla el trabajo, número de personas que desempeñen el mismo puesto o función.
- Los objetivos concretos del puesto o función.
- Las responsabilidades del titular del puesto o función.

- Relaciones con las demás personas.
- Condiciones físicas del trabajo. Incluye, la descripción del lugar de trabajo, los horarios, la naturaleza y las exigencias físicas de las tareas y, eventualmente, los riesgos que acarreen.
- Condiciones de remuneración y promoción: salarios y ventajas económicas, prestaciones laborales (las estipuladas por la Ley de Trabajo y las adicionales si las hubiera), existencia de primas o bonos, normas respecto a faltas de asistencia al trabajo, posibilidades de promoción o de cambio y de desarrollo profesional.

## **2) Referencias:**

En la mayoría de casos las personas que facilitan las referencias tienden a subrayar los puntos fuertes del candidato y a silenciar sus puntos débiles. El hecho de que sean los propios candidatos quienes muchas veces elijan y designen las personas a las que se pueden pedir referencias posiblemente tenga algo que ver con esto.

Las referencias proporcionan información de personas que conocen bien al candidato y de antiguos patronos. Persigue los objetivos siguientes:

- Verificar la información proporcionada por el candidato con relación a sus créditos académicos, relación laboral anterior, círculo social. etc.
- Contactar la opinión de alguien que le conozca bien respecto a sus posibilidades de triunfar en el puesto.

Los aspectos a investigar pueden ser: Opinión sobre la personalidad y en especial sobre la honradez, las cualidades sociales y la capacidad de trabajar en equipo. Las referencias indican aportaciones sobre el comportamiento diario del candidato. Mientras durante la entrevista y durante los test se observa un comportamiento excepcional, en una situación estresante.

Hay que resaltar cuatro puntos sobre el empleo de referencias:

- Son necesarias, porque demuestran a los candidatos que su actividad pasada se examina con seriedad.
- Constituyen fuente de información cuando los métodos empleados son cuidadosamente elaborados y sometidos al mismo tipo de estudio de validación que los restantes métodos de evaluación.
- Sólo se debe preguntar a cada persona aquello que sepa y que esté dispuesto a decir; en algunos casos, esa disposición se puede estimular mediante una información sobre la utilidad de las referencias solicitadas.
- En cualquiera de los casos las referencias deberían utilizarse más para eliminar candidatos inadecuados que para tratar de predecir con más precisión la calidad y nivel de rendimiento.

### **3) El Curriculum Vitae:**

El Curriculum Vitae aporta información general del candidato y sobre sus realizaciones del pasado.

Es fácil de conseguir y aparentemente fácil de interpretar. Para lograr objetividad al analizar el CV se debe comprobar la información, comparándola con el rendimiento y con el posterior comportamiento laboral y profesional. Este análisis permite elaborar un inventario comparativo que podrá perfectamente ser ponderado con base a los criterios de comparación que establezca el evaluador.

### **4) La Entrevista:**

El objetivo de la entrevista es la de evaluar la interacción social en situaciones establecidas para interpretar el comportamiento del candidato; donde interactúa el carácter individual y la situación que se da. Las opiniones sobre los demás, que se elaboran en el transcurso de la entrevista dependen de gran manera de los siguientes aspectos:

- La manera en que el entrevistador trata las informaciones;
- El papel desempeñado por las actividades y sentimientos personales de cada entrevistador
- La interpretación de los comportamientos observados durante la entrevista y de la información verbal y no verbal obtenida.

**Tabla N° 1.** Factores para elaborar una opinión sobre el candidato.

Características del candidato (edad, sexo, formación, etc.).	Primera impresión del entrevistador sobre el candidato.	Características del entrevistador (actitudes, prejuicios, teorías, etc.).
	Comportamiento del entrevistador.	Representación del buen comportamiento por el entrevistado.
	Evaluación del candidato por el entrevistador	
	Juicio global y decisión final	

- **Fuentes de reclutamiento:**

Según León (2016), indica que las fuentes de reclutamiento, son todos los medios o áreas que utiliza la empresa para realizar el proceso de reclutamiento. Estas fuentes son:

- a. **Amigos de Empleados Actuales:** En las compañías industriales un alto porcentaje utiliza esta fuente. La organización presupone que un buen trabajador tiene como amigos a buenos trabajadores también.
- b. **Servicios Públicos de Empleos:** En Venezuela existen dos entidades que prestan este servicio; el Ministerio del Trabajo, a través de sus respectivos centros de colocación ubicados y sectorizados a nivel central y regional, y el INCE, por intermedio de su Unidad de Colocación y Seguimiento de Personal (provenientes de los diferentes cursos de aprendizaje).

c. Los **Centros e Institutos de Educación y Formación**:

1. Laborales: Sindicatos.
2. Academias varias.
3. Universidades.
4. Institutos Tecnológicos de Educación Superior.

d. **Agencias de Empleos Privadas:** Las agencias que cobran honorarios por la colocación de solicitantes, son por lo general privadas y se manejan para producir ganancias a sus propietarios. Su negocio se reduce a buscar aspirantes y presentarlos bajo el aspecto más atractivo posible a los patrones en potencia. La agencia privada, por lo regular, trata de especializarse en alguna clase particular o tipo de empleado. Una agencia coloca tan solo a Secretarías, otra a personal de publicidad, otra a contadores, etc.

e. **Anuncios:** Los anuncios de prensa, son de dos clases: el anuncio "abierto" que identifica el nombre de la compañía que solicita trabajadores y el anuncio "ciego", en el que al aspirante se le pide que escriba a un Apartado Postal al cuidado del periódico. Se han entablado controversias acerca de cuál es el mejor tipo de anuncios; pero por lo general, la respuesta justa es que, al parecer, la compañía debería identificarse si desea un solicitante de calidad elevada.

f. **Promociones dentro de la Compañía:** Regla recomendable es la de ascender desde dentro. Reclutar al personal nuevo desde los niveles inferiores simplifica los problemas de reclutamiento. Los gerentes a menudo se eximen de cumplir esta política, manifestando que han revisado sus cuerpos de empleados actuales sin hallar ninguna persona adecuada

para llenar las vacantes. Sin embargo, esto quizás sea el resultado de que no cuentan con los registros necesarios para demostrar las destrezas y las capacidades que posean sus empleados en esos momentos.

- **Tipos de reclutamiento:**

Según León (2016), indica que los tipos de reclutamiento más importantes son los siguientes:

- **Reclutamiento interno:**

Se da al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical, transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal).

El reclutamiento interno implica:

1. Transferencia de personal.
2. Ascensos de personal.
3. Transferencias con ascensos de personal.
4. Programas de desarrollo de personal.
5. Planes de profesionalización de personal.

✓ **Ventajas del reclutamiento interno:**

- Es más económico para la empresa, pues evita gastos de aviso de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costo de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración de nuevos empleados, etc.
- Es más rápido, dependiendo de la posibilidad de que el empleado se transfiera o se ascienda de inmediato, y evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, la expectativa por el día en que se publicará el aviso de prensa, la espera de los candidatos, la posibilidad de que el candidato escogido debe trabajar durante el período de preaviso en su actual empleo, la demora natural del propio proceso de admisión, etc.
- Presenta mayor índice de validez y de seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto período y fue sometido al concepto de sus jefes; en la mayor parte de las veces, no necesita período experimental, integración, ni inducción en la organización o de informaciones amplias al respecto.
- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues éstos vislumbran la posibilidad de progreso dentro de la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso.
- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal, que muchas sólo tiene

su retorno cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos

- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecerán a quienes realmente demuestren condiciones para merecerlas.

✓ **Desventajas del reclutamiento interno:**

- Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender. Si realmente no se ofrecen las oportunidades de progreso en el momento adecuado, se corre el riesgo de frustrar a los empleados en su potencial y en sus ambiciones; causando, apatía, desinterés, o el retiro.
- Puede generar conflicto de interés. Las jefaturas que por largo tiempo no han sido promovidos o no tienen potencial de desarrollo, podrían subestimar el desempeño de subordinados, con la finalidad que estos no los sobrepasen.
- Cuando se administra de manera incorrecta, puede conducir a la situación denominada "principio de Peter", al elevar al personal a una posición donde no pueda demostrar competencia, sino más bien se provoque el demostrar el máximo de su incompetencia.
- Se induce a las personas a razonar casi exclusivamente dentro de los patrones de la cultura

organizacional, perdiendo la creatividad y la actitud de innovación.

- Descapitalización del patrimonio humano de la organización, por lo tanto el reclutamiento interno sólo puede efectuarse a medida que el candidato interno a una sustitución tenga efectivamente condiciones de (al menos) igualar a corto plazo al antiguo ocupante del cargo.

- **Reclutamiento externo:**

El reclutamiento externo trae "sangre nueva" y nuevas experiencias a la empresa (León, 2016).

"Frente a las ventajas y desventajas de los reclutamientos interno y externo, muchas empresas han preferido una solución ecléctica: El reclutamiento mixto, es decir el que enfoca tanto fuentes internas como fuentes externas de recursos humanos" (León, 2016).

León (2016), afirma que el reclutamiento es externo cuando al existir determinada vacante, la empresa intenta llenarla con personas extrañas. El proceso implica una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento:

- ✓ Archivo conformado por candidatos que se presentan de maneras espontáneas o provenientes de otros reclutamientos.
- ✓ Candidatos referidos por trabajadores de la misma empresa.
- ✓ Carteles o avisos en la puerta de la empresa.

- ✓ Contactos con asociaciones gremiales.
- ✓ Contactos con universidades, centros de capacitación u otros centros de estudio.
- ✓ Intercambio con otras empresas.
- ✓ Anuncios en diarios, revistas, etc.
- ✓ Agencias de reclutamiento externo. Al considerar estas agencias, se debe tomar en cuenta que éstas lleven a cabo todo un proceso de reclutamiento y preselección y no sólo captación de currículum, ya que de ser así únicamente funcionan como buzón de recepción.

Según León (2016), menciona que el reclutamiento externo ofrece las ventajas siguientes:

- ✓ El ingreso de nuevos elementos a la empresa ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la empresa y, casi siempre una revisión de la manera de cómo se conducen los asuntos de la empresa. Permite mantenerse actualizada con respecto al ambiente externo y a la par de lo que ocurre en otras empresas.
- ✓ Renueva y enriquece los recursos humanos de la empresa.
- ✓ Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Muchas empresas prefieren reclutar externamente y pagar salarios más

elevados, para evitar gastos adicionales de entrenamiento y desarrollo y obtener resultados de desempeño a corto plazo.

Según León (2016), indica que el reclutamiento externo también presenta las desventajas siguientes:

- ✓ Generalmente absorbe más tiempo que el reclutamiento interno. Requiere la utilización de apropiadas técnicas de selección y el uso efectivo de apropiadas fuentes que permitan la captación de personal. Cuanto más elevado es el nivel del cargo, más previsión deberá tener la empresa, para que la unidad o área de reclutamiento no sea presionada por los factores de tiempo y urgencia en la prestación de sus servicios.
- ✓ Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales de salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, etc.
- ✓ En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud. En este caso, cobra importancia la intervención de agencias externas para realizar el proceso de evaluación e investigación. Las empresas dan ingreso al personal mediante un contrato que estipula un período de prueba, precisamente para tener garantía frente a la relativa inseguridad del

proceso. Cuando el reclutamiento externo se convierte en una práctica por defecto dentro de la empresa, puede frustrar al personal, ya que éste pasa a percibir barreras imprevistas que se oponen a su desarrollo profesional, considerando la práctica como desleal hacia su persona.

- ✓ Por lo general, afecta la política salarial de la empresa, principalmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos están en situación de desequilibrio.

El reclutamiento y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso.

El reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada de atención; es una actividad positiva y de invitación.

La selección es una actividad de impedimentos, de escogencia de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y por consiguiente, restrictiva.

- **Medios o canales de reclutamiento:**

Se ha comprobado ya que las fuentes de reclutamiento son las áreas del mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento. Es decir, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes que deben establecerse y localizarse por la empresa que pasa a influir en ellas, a través de múltiples técnicas de reclutamiento, con el propósito de atraer candidatos para atender sus necesidades (León, 2016).

También hemos visto que el mercado de recursos humanos está conformado por un conjunto de candidatos que pueden estar empleados (trabajando en alguna empresa) o disponibles (desempleados). Los candidatos, empleados o disponibles, pueden ser reales (los que están buscando empleo o pretenden cambiar el que tienen) o potenciales (los que no están interesados en buscar empleo). Los candidatos empleados, sean reales o potenciales, están trabajando en alguna empresa, inclusive en la nuestra. Esto explica los dos medios de reclutamiento: el interno y el externo (León, 2016).

El reclutamiento se denomina externo cuando tiene que ver con candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas, y su consecuencia es una entrada de recursos humanos (León, 2016).

Se denomina interno cuando implica candidatos reales o potenciales empleados únicamente en la propia empresa, y su consecuencia es un procesamiento interno de recursos humanos (León, 2016).

### 2.3. DEFINICIONES DE TÉRMINOS

- **Selección:** Es escoger al personal 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.
- **Comunicación organizacional:** Medio eficaz de relaciones interpersonales que propician un clima laboral agradable, y permitan a una organización alcanzar un fin común.

- **Potencial humano:** Percepción del reconocimiento, participación y sensación de comodidad dentro de una organización.
- **Innovación:** Adopción de nuevas ideas para generar climas internos favorables y beneficios para la organización.
- **Liderazgo:** Proceso de influir en los miembros de una organización para la consecución de metas y logros de equipo.
- **Calidad de servicios:** Logró de mayores beneficios, con los menores riesgos posibles para los usuarios de los servicios de salud, la calidad implica idoneidad profesional, seguridad para el usuario y un costo racional.
- **Calidad del recurso utilizado:** Indicador que permite conocer los servicios ofrecidos al usuario.
- **Cumplimiento de normas y procedimientos:** Indicador que permite medir si los servicios ofrecidos cumplen con los criterios de seguridad al usuario.
- **Mejoramiento continuo:** Indicador de la mejora de calidad de manera permanente.

## 2.4. HIPÓTESIS

### 2.4.1. Hipótesis general:

- El proceso de evaluación se relaciona significativamente con la selección del personal idóneo para la asignación de puestos de trabajo en la Empresa Atachagua E.I.R.L., Pucallpa – 2017.

#### **2.4.1. Hipótesis específicas:**

- El nivel del proceso de evaluación del personal idóneo para la asignación de puestos de trabajo en la Empresa Atachagua E.I.R.L., Pucallpa – 2017, es precario.
- El nivel del proceso de selección del personal idóneo para la asignación de puestos de trabajo en la Empresa Atachagua E.I.R.L., Pucallpa – 2017, es deficiente.
- El proceso de evaluación y selección del personal influye significativamente en la asignación de puestos de trabajo en la Empresa Atachagua E.I.R.L., Pucallpa – 2017.

## **2.5. VARIABLES**

#### **2.5.1. Definición conceptual de las variables:**

- **Variable 1:**
  - ✓ **Evaluación del personal.**
    - Según Talero (2014), indica que la evaluación del personal es un proceso para medir el rendimiento laboral del trabajador, con el objeto de llegar a la toma de decisiones objetivas sobre los Recursos Humanos. Las organizaciones modernas utilizan la evaluación del trabajador para determinar incrementos de sueldos, necesidades de capacitación y desarrollo, así como ofrecer la documentación para apoyar las acciones de rotación de personal.

▪ **Variable 2:**

✓ **Selección del personal.**

- Según Nebot (2014), afirma La selección de personal, es un proceso dinámico, cuyo objetivo es encontrar la persona más adecuada para cubrir un puesto de trabajo en una empresa determinada.

**2.5.2. Definición Operacional de las variables:**

✓ **Evaluación del personal.**

- Indicadores:
  - Relaciones interpersonales.
  - Atención al cliente.
  - Actitud y dedicación en el trabajo.
  - Producto.
  - Calidad.
  - Responsabilidad.
  - Cooperación, actitud.
  - Presentación personal.

✓ **Selección del personal.**

- Indicadores:
  - Comparación.
  - Decisión.
  - Observación.
  - Ética personal.

- Curriculum vitae.
- Entrevista.
- Prueba de conocimientos o capacidades.
- Pruebas psicológicas.
- Técnicas de simulación.

### 2.5.3. Operacionalización de las variables:

**Tabla N° 02.** Operacionalización de las variables.

<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Variable 1:</b></li> <li>✓ Evaluación del personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Métodos.</li> <li>- Guías.</li> <li>- Factores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relaciones interpersonales.</li> <li>- Atención al cliente.</li> <li>- Actitud y dedicación en el trabajo.</li> <li>- Producto.</li> <li>- Calidad.</li> <li>- Responsabilidad.</li> <li>- Cooperación, actitud.</li> <li>- Presentación personal.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Variable 2:</b></li> <li>✓ Selección del personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procesos.</li> <li>- Instrumentos.</li> <li>- Técnicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comparación.</li> <li>- Decisión.</li> <li>- Observación.</li> <li>- Ética personal.</li> <li>- Curriculum vitae.</li> <li>- Entrevista.</li> <li>- Prueba de conocimiento o capacidades.</li> <li>- Pruebas psicológicas.</li> </ul>

## **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA**

### **3.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.1.1. Tipo de investigación:**

En la clasificación de los tipos de investigación, menciona dos tipos de investigación: Investigación sustantiva descriptiva ya que describe y presenta sistemáticamente las características o rasgos distintivos de los hechos y fenómenos que se estudian (variables); Investigación sustantiva explicativa, explica el porqué de los hechos o fenómenos (variables) que se investiga tienen tales o cuales características. Estos dos tipos de investigación son secuenciales ya que no se puede explicar lo que antes no se ha identificado o conocido. (Carrasco, 2005).

En este trabajo de investigación se utilizó la clasificación de Carrasco (2005). Por lo cual, este trabajo de investigación por su propósito fue clasificado como “investigación sustantiva descriptiva” ya que se trata de describir un fenómeno o un hecho suscitado. La descripción y explicación, en este sentido, aparecen estrechamente relacionados ya que es obvio que no se puede explicar un fenómeno si antes no se conoce sus características o sus causas.

### **3.1.2. Nivel de investigación:**

Tomando en cuenta, la naturaleza del presente trabajo de investigación, según (Hernández, 2016), es **Descriptivo** porque delinea las características que presentan las variables elegidas como son: Clima laboral (variable independiente), y desempeño laboral (variable dependiente).

## **3.2. DESCRIPCIÓN DEL ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1.1. Método de la investigación:**

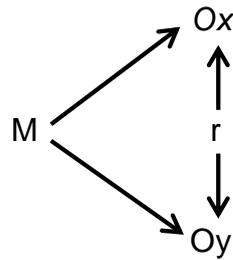
El método de la presente investigación fue Hipotético-Deductivo, porque el tesista propone una hipótesis y la estudia mediante una secuencia de pasos, es decir, deduciendo las consecuencias de la investigación y verificando los resultados que se obtendrán, para analizar las variables y así se determinarán las conclusiones finales (Hernández, 2016).

### **3.1.2. Diseño de investigación:**

La presente trabajo investigación fue descriptiva correlacional, porque estuvo orientada a la determinación del grado de relación existente entre dos variables de interés en una misma muestra de sujetos o el grado de relación existentes entre dos fenómenos o eventos observados (Reyes y Sánchez, 2006).

Por tanto, el Diseño de Investigación correspondió a una investigación no experimental.

El diseño de la presente investigación fue la siguiente:



**Dónde:**

M = Muestra sometida.

Ox = Evaluación del personal.

Oy = Selección del personal.

R = Correlación.

### 3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.3.1. Población:

La población objetivo del trabajo de investigación está conformada por 25 trabajadores de la Empresa Atachagua E.I.R.L que se encuentra ubicada en la ciudad de Pucallpa – 2017.

#### 3.3.2. Muestra:

La muestra fue de 18 trabajadores de la Empresa Atachagua E.I.R.L. de la ciudad de Pucallpa – 2017.

##### ▪ Estimación de la muestra:

De acuerdo al estudio de investigación corresponde al método de muestreo probabilístico de tipo muestreo aleatorio

estratificado, cuyo procedimiento es atractivo por su efectividad y simpleza.

✓ **Tamaño de la muestra:**

Partiendo de la población antes citada, se tomó la población maestra a la Empresa Atachagua E.I.R.L. En Pucallpa, cuyo marco se ha aplicado el muestreo aleatorio estratificado definiendo del tamaño de muestra, la cual se calculó aplicando la formula estadística de población finita:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{E^2(N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

**Donde:**

**a** = Grado que confianza que es te caso será 95 % (0,95).

**Z** = Valor de la distribución normal estandarizada es de 1,96.

**p** = Población con la característica de interés es 50% (0,50).

**q** = Proporción de la población que no tiene la característica de interés es de 50% (0,50).

**E** = Máximo error permisible es de 5% (0,05).

**N** = Tamaño de la población es de 60.

Por tanto, de acuerdo a las adjudicaciones que se realizaron en la Empresa Atachagua E.I.R.L. de la ciudad de Pucallpa, fueron en número de 18 trabajadores del total de 25 trabajadores como población de estudio del presente trabajo de investigación.

### **3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS**

#### **3.4.1. Técnicas:**

En el presente trabajo de investigación se empleó las técnicas de las encuestas, para la aplicación de escalas que sirvieron en la medición de la evaluación y selección del personal idóneo para la asignación de puestos de trabajo en la Empresa Atachagua E.I.R.L. de la ciudad de Pucallpa en el año 2017.

#### **3.4.2. Instrumentos:**

En esta investigación se utilizó el cuestionario para recoger datos verídicos sobre la evaluación y selección del personal idóneo para la asignación de puestos de trabajo en la Empresa Atachagua E.I.R.L. de la ciudad de Pucallpa en el año 2017.

### **3.5. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO**

Para Hernández (2016), *“la validez en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que quiere medir”*.

La validación del instrumento se obtendrá a través del juicio de expertos, actividad que se revisará en todas las fases de la investigación, a fin de someter el modelo a la consideración y juicio de conocedores de la materia en cuanto a Promoción y Metodología se refiere y así facilitar el montaje metodológico del instrumento tanto de forma como de fondo, con el fin único de su evaluación y al considerar la misma, hacer las correcciones que tuvieran lugar, para de esta forma garantizar la calidad y certidumbre del modelo. Cada experto recibirá una planilla de validación, donde se recogerá la información. Esta planilla contendrá los siguientes aspectos de información por cada ítem: congruencia, claridad, tendenciosidad, observación.

Con respecto a la confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos, Sánchez y Guarisma (1995), plantean que *“la medición es confiable o segura, cuando aplicada repetidamente a un mismo individuo o grupo, o al mismo tiempo por investigadores diferentes, da iguales o parecidos resultados”*. Por ello con el fin de revisar, evaluar y determinar la confiabilidad del instrumento.

### **3.6. PLAN DE RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS**

#### **3.6.1. Plan de Recolección:**

La información recolectada se clasificó, procesó y analizó a través de las acciones como:

- a. Se clasificó la información obtenida según la definición de las variables.
- b. Se realizó el análisis de la información recolectada, empleando las herramientas y datos adquiridos en el proceso de la investigación.
- c. Se realizó la tabulación y validación de la información.

#### **3.6.2. Procesamiento de Datos:**

Esta etapa se procesó los datos dispersos, desordenados, obtenidos de la población objetivo de estudio durante el trabajo de campo.

Para el procesamiento de datos, se hizo uso de la estadística descriptiva con la media y la desviación estándar, y se utilizó la estadística no paramétrica como es la prueba **Chi cuadrado** con un nivel de significancia de  $\alpha = 5\%$ , cuya fórmula es:

$$\chi^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

**Donde:**

$\chi^2$ : Chi cuadrada.

$\Sigma$ : Sumatoria

O: Frecuencia Observada

E: Frecuencia esperadas

Para la determinación de los grados de libertad se utilizó la siguiente fórmula:

$$(F - 1) * (C - 1)$$

Dónde:

F: es el número de filas

C. es el número de columnas

Los datos fueron resumidos en forma numérica y gráficamente, con el apoyo de una computadora.

El Programa que se utilizó para procesar los resultados es el SPSS v. 22 (Statistical Package for Social Science) y el Microsoft Excel.

## CAPÍTULO IV: RESULTADOS

Los resultados que se obtuvieron en el presente trabajo de investigación son los siguientes:

**Tabla N° 3.** Entrevistas tipo encuestas con alternativas (Excepcional, Sobresaliente, Aceptable, Necesita Mejorar).

Resultados de las Encuestas	Excepcional	Sobresaliente	Aceptable	Necesita Mejorar	Total Encuestados
<b>1 Cumplimiento de Trabajo</b>					
Logro de resultados exitosos en el tiempo establecido, bajo los estándares de calidad ideales y haciendo uso adecuado de los recursos	6	6	4	2	18
<b>2 Conocimiento del Puesto</b>					
Cantidad y calidad de conocimientos que posee el colaborador para desarrollarse efectivamente en su área de trabajo.	6	7	4	1	18
<b>3 Desempeño bajo presión:</b>					
Habilidad para desarrollarse con eficiencia y eficacia en situaciones de emergencia, urgencia o crisis.	7	4	4	3	18
<b>4 Conocimiento y aplicación de normas y reglas</b>					

Habilidad para reconocer, respetar y aceptar voluntariamente las normas y reglas establecidas dentro de la organización; aplicándolas en las situaciones establecidas y velando por que se cumplan plenamente.	10	4	2	2	18
<b>5 Toma de decisiones:</b>					
Criterio propio para decidir de forma individual sobre aspectos relacionados a su puesto.	7	6	2	3	18
<b>6 Relaciones Interpersonales</b>					
Habilidad para relacionarse de forma cordial y respetuosa con los Jefes, compañeros y en general con todo el personal.	7	4	4	3	18
<b>7 Trabajo en Equipo:</b>					
Capacidad para participar activamente en el cumplimiento de un objetivo común, tomando decisiones en conjunto y adaptándose a las necesidades del equipo.	6	4	4	4	18
<b>8 Negociación:</b>					
Habilidad para resolver conflictos, llegando a concretar acuerdos que brinde los mayores beneficios para las partes involucradas.	6	6	5	1	18
<b>9 Comunicación:</b>					
Habilidad para expresar claramente las ideas, de forma verbal o escrita, haciendo uso de un vocabulario adecuado.	8	5	2	3	18
<b>10 Asertividad:</b>					
Capacidad para manifestar y transmitir convincentemente las ideas, posturas, acciones que permitan brindar soluciones o mejorar las actividades en su puesto de trabajo.	7	2	5	2	16
<b>11 Empatía</b>					
Actitud de tolerancia, entendimiento y respeto ante los actos o sentimientos ajenos.	10	4	2	2	18
<b>12 Servicio al Cliente</b>					
Actitud servicial orientada a satisfacer las necesidades de los	6	8	1	3	18

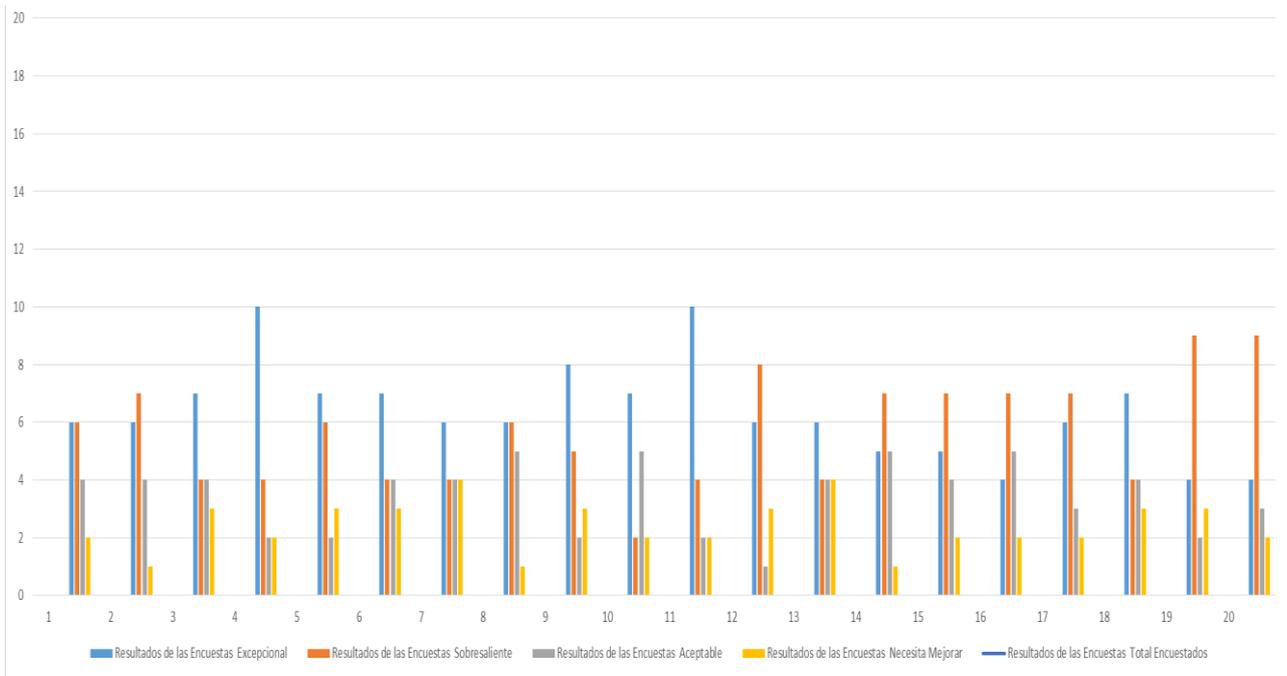
clientes internos y externos.						
<b>13</b>	<b>Cortesía con los clientes:</b>					
	Brindar un trato amable, atento y educado, al momento de dirigirse a los clientes internos y externos.	6	4	4	4	18
<b>14</b>	<b>Organización:</b>					
	Habilidad para priorizar y ordenar las actividades diarias, de acuerdo a las necesidades de cargo o del departamento.	5	7	5	1	18
<b>15</b>	<b>Colaboración</b>					
	Cooperar y contribuir en desarrollo y la consecución de los objetivos del puesto, del departamento y de la empresa.	5	7	4	2	18
<b>16</b>	<b>Iniciativa</b>					
	Habilidad para adelantarse a los hechos y actuar consecuentemente	4	7	5	2	18
<b>17</b>	<b>Aprendizaje:</b>					
	Habilidad Para comprender y aplicar conocimientos nuevos de forma rápida y efectiva.	6	7	3	2	18
<b>18</b>	<b>Presentación Personal</b>					
	Apariencia personal higiénica y presentable, haciendo uso adecuado del uniforme y equipo cumpliendo con las normas de establecidas, de acuerdo al tipo de trabajo que realiza la persona.	7	4	4	3	18
<b>19</b>	<b>Puntualidad:</b>					
	Cumplimiento a cabalidad de los horarios establecidos de: entradas, almuerzo, salidas y entrega de trabajos en fecha límite.	4	9	2	3	18
<b>20</b>	<b>Asistencia:</b>					
	Asistir regularmente a sus labores, justificando anticipadamente la inasistencia a sus labores.	4	9	3	2	18

**Fuente: Elaboración propia.**

**Nota:**

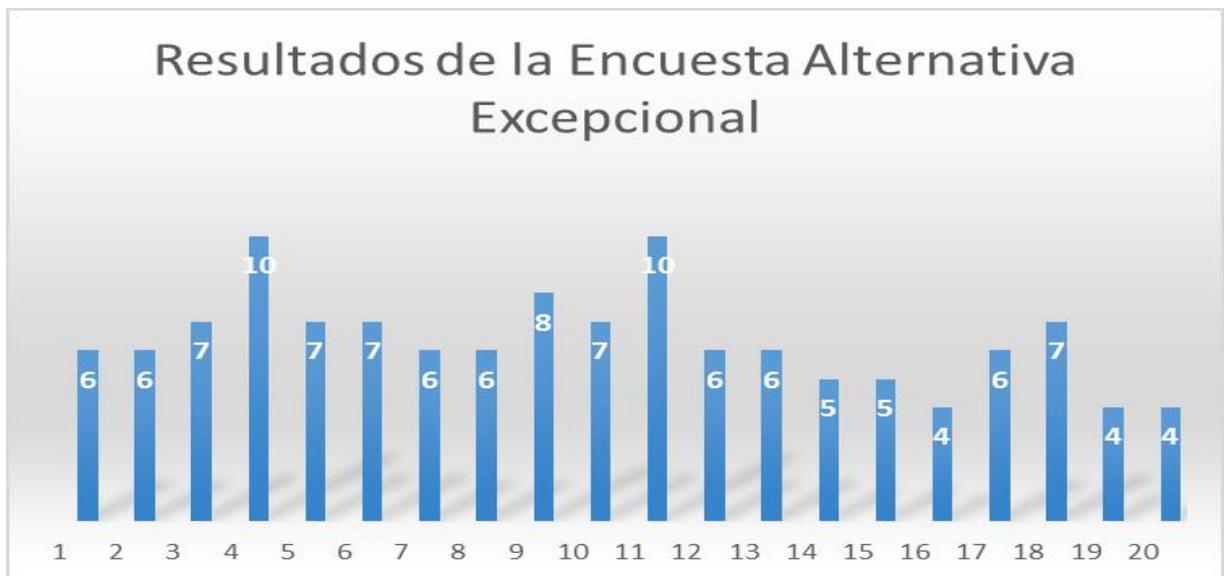
- En Tabla N° 03, se puede observar el resumen de respuestas o información proporcionada por la muestra encuestada de 18 personas que fueron entrevistados como parte de un proceso de selección antes de ser incorporados a la empresa como personal de apoyo en diferentes actividades requeridas por la propia empresa.
- La muestra de 18 personas encuestadas fueron entrevistados basados en unos cuestionarios que deberían de responder, total fueron 20 preguntas a cada persona como parte de su entrevista personal, aspectos que ayudó a calificar y seleccionar a las personas que se incorporarían en las labores de la propia empresa.
- El cuadro resumen cuenta con 4 alternativas para responder entre ellas tenemos (**Excepcional, Sobresaliente, Aceptable, Necesita Mejorar**).
- Dentro de la alternativa **Excepcional**, las preguntas 11 y 5 fueron las más aceptables con un total de 10 respuestas a cada una de ellas de las 20 realizadas.
- Dentro de la alternativa **Sobresaliente** tenemos que las preguntas más votadas fueron la 19 y 20 con un total de 9 cada uno de ellos.
- Asimismo, se muestra la alternativa **Aceptable**, para lo cual, tenemos las preguntas 8, 10, 14 y 17 fueron la más votadas cada una de ellas con 8 respuestas de las 20.
- Y por último tenemos que la alternativa **Necesita Mejorar**, tuvo un total de dos preguntas que fueron las más votadas, estas fueron las preguntas 7 y 13 con un total de 4 respuestas de las 20.

**Gráfico N° 1.** Entrevistas tipo encuestas con alternativas (Excepcional, Sobresaliente, Aceptable, Necesita Mejorar).



Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico N° 2.** Entrevistas tipo encuestas, con la Alternativa: Excepcional.



Fuente: Elaboración propia.

**Nota:**

- En el Gráfico N° 2, podemos apreciar que las preguntas 4 y 11 fueron la más votadas haciendo que las diferencias sean muy significativas frente a las de más preguntas y respuestas, la pregunta menos votada fueron 16, 19, y 20 respectivamente con un total de 4 respuestas cada una. Las preguntas con votos intermedios fueron 14, 15 con un total de 5 votos cada una de ellas.

**Gráfico N° 3.** Entrevistas tipo encuestas, con la Alternativa: Sobresaliente.



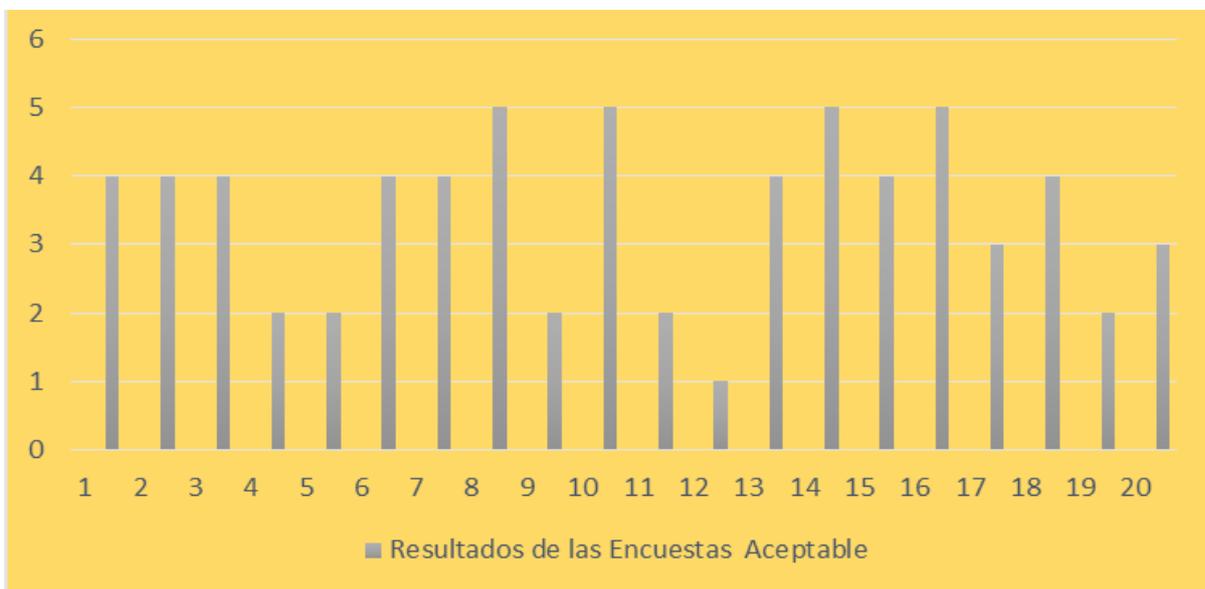
**Fuente:** Elaboración propia.

**Nota:**

- El Gráfico N° 3, se puede observar que para la alternativa sobresaliente las preguntas más votadas fueron la 19 y 20 con un total de 9 respuestas cada una, seguido de las preguntas 14, 15, 16, 17 y 2 con un total de 8 votos cada una de ellas. Resultando que estas preguntas las más votadas tienen significancia entre sí.
- Las preguntas con menos aprobación fueron la 10, 3, 4, 6, 7 y 11 con un total de 4 respuestas positivas (Ver el Gráfico N° 3).

- Las preguntas con votos intermedios fueron 9, 8, 14, 15, 16, 17 con un total de 6 votos cada una de ellas (Ver el Gráfico N° 3).

**Gráfico N° 4.** Entrevistas tipo encuestas, con la Alternativa: Aceptable.

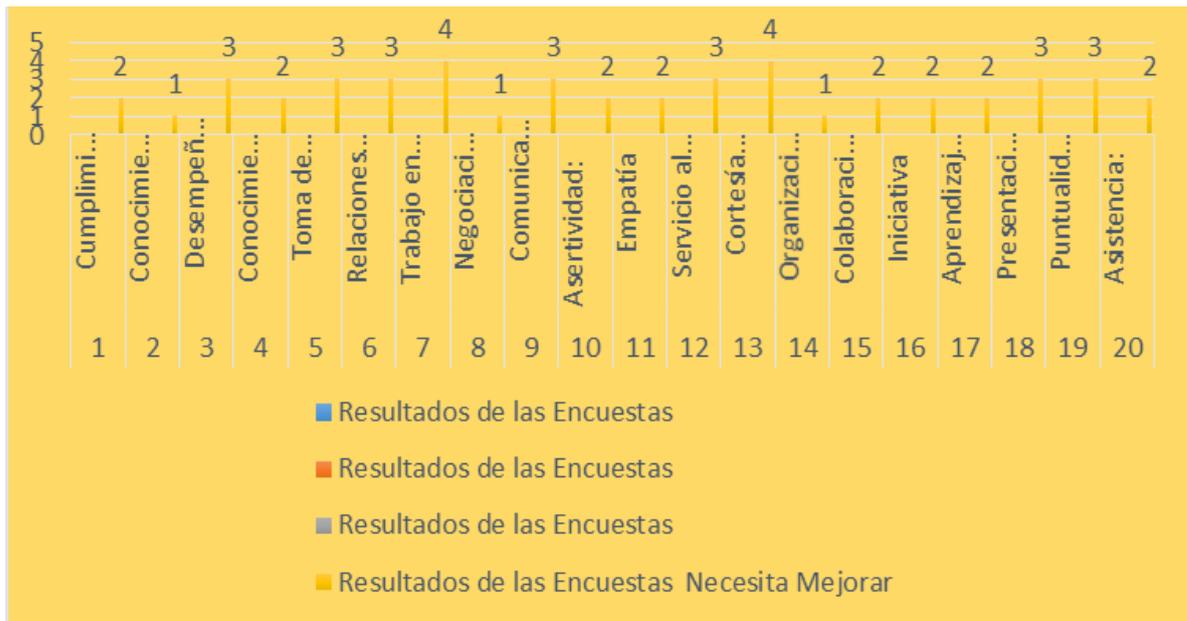


**Fuente:** Elaboración propia.

**Nota:**

- Para esta alternativa aceptable el Gráfico N° 4, nos explica que las preguntas más votadas fueron 8, 10, 14, 16 con un total de 5 respuestas favorables cada una de ellas, seguida de las preguntas 1, 2, 3, 6, 7, 13, 15, 18 con un total de 4 preguntas favorables.
- La pregunta menos votada fue la 12 con un total de 1 voto. Seguido de las preguntas con votos intermedios que fueron 4, 5, 9 con un total de votos cada una de ellas. (Ver el Gráfico N° 4).

**Gráfico N° 5.** Entrevistas tipo encuestas, con la Alternativa: Necesita Mejor.



**Fuente:** Elaboración propia.

**Nota:**

- En la alternativa: Necesita Mejorar, las preguntas con más votos fueron la 7 y 13 con un total de 4 votos cada una. El resto de las preguntas tuvieron una votación entre 1 a 2 votos cada una, aspecto que lo hace muy significativo frente a las dos preguntas más votadas. (Ver el Gráfico N° 5).

## CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

- 5.1. Según Alles (2006), en su publicación sobre la *Administración de recursos humanos*, indica que la expresión “*recursos humanos*”, se refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones. Las personas pasan gran parte de su tiempo trabajando en las organizaciones. Éstas necesitan a las personas para sus actividades y operaciones, de la misma manera que necesitan recursos financieros, materiales y equipos tecnológicos. De ahí la denominación de recursos humanos para describir a las personas que trabajan en las organizaciones. En el mundo industrializado de hoy, la producción de bienes y servicios no puede ser realizada por personas que trabajen individualmente. Cuanto más industrializada es una sociedad, tanto más depende de las organizaciones para satisfacer sus necesidades y aspiraciones. Por otro lado, el efecto que tienen sobre la vida y la calidad de vida de las personas es enorme y perdurable. La razón es sencilla: las personas nacen, crecen, viven, se educan, trabajan y se divierten dentro de ellas. Las organizaciones, cualesquiera que sean sus objetivos (lucrativos, educativos, religiosos, políticos, sociales, filantrópicos, económicos, etc.), atrapan como tentáculos a las personas, que al mismo tiempo se vuelven cada vez más dependientes de la actividad organizacional. A medida que las organizaciones crecen y se multiplican requieren un mayor número de personas y aumenta la complejidad de los recursos

necesarios para su supervivencia y crecimiento. El contexto sobre el que opera la administración de recursos humanos (ARH), está constituido por las organizaciones y por las personas que forman parte de ellas. Las organizaciones están formadas por personas y dependen de éstas para lograr sus objetivos y cumplir sus misiones. Para las personas, las organizaciones constituyen un medio para lograr diversos objetivos personales con un costo mínimo en cuanto a tiempo y esfuerzo, y con un mínimo de problemas. Muchos de los objetivos personales no se podrían lograr jamás mediante esfuerzos personales aislados. Las organizaciones surgen, precisamente, para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varias personas que trabajan coordinada y conjuntamente. La ARH es una especialidad que surgió debido al crecimiento y a la complejidad de las tareas organizacionales. Sus orígenes se remontan a los comienzos del siglo XX, como consecuencia del fuerte impacto de la Revolución Industrial; surgió con el nombre de Relaciones Industriales como una actividad mediadora entre las organizaciones y las personas, para suavizar o aminorar el conflicto entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de las personas, hasta entonces considerados como incompatibles o irreconciliables. Era como si las personas y las organizaciones, a pesar de estar estrechamente interrelacionadas, vivieran separadas, con las fronteras cerradas, las trincheras abiertas y necesitando un interlocutor ajeno a ambas para entenderse o, por lo menos, para aminorar sus diferencias. Ese interlocutor era un área que recibía el nombre de Relaciones Industriales y que buscaba articular capital y trabajo, interdependientes, pero en conflicto. Con el paso del tiempo, el concepto de relaciones industriales cambió radicalmente, sufrió una extraordinaria transformación. Alrededor de la década de 1950, se le llamó administración de personal. Ya no se trataba sólo de mediar en las desavenencias y de aminorar los conflictos, sino, principalmente, de administrar personas de acuerdo con la legislación laboral vigente y administrar los conflictos que surgían continuamente. Poco después, alrededor de la década de 1960, el concepto sufrió una nueva transformación. La legislación laboral se

volvió gradualmente obsoleta, mientras que los desafíos de las organizaciones crecían desproporcionadamente. Las personas fueron consideradas como los recursos fundamentales para el éxito organizacional; como los únicos recursos vivos e inteligentes de que disponen las organizaciones para hacer frente a los desafíos. Así, a partir de la década de 1970, surgió el concepto de administración de recursos humanos (ARH), aunque todavía sufría de la vieja miopía de ver a las personas como recursos productivos o meros agentes pasivos cuyas actividades deben ser planeadas y controladas a partir de las necesidades de la organización. A pesar de que la ARH abarcaba todos los procesos de administración de personal que se conocen ahora, partía del principio de que las personas debían ser administradas por la organización o por un área central de ARH. Sin embargo, con las nuevas características del tercer milenio (globalización de la economía, fuerte competitividad en el mundo de los negocios, cambios rápidos e imprevisibles y el dinamismo del ambiente), las organizaciones que tienen éxito ya no administran recursos humanos ni tampoco administran a las personas, ya que eso significa tratarlas como agentes pasivos y dependientes; ahora administran con las personas. Eso significa tratarlas como agentes activos y proactivos, dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, y no sólo de capacidades manuales, físicas o artesanales. Las personas no son recursos que la organización consume y utiliza, y que producen costos. Al contrario, las personas constituyen un poderoso activo que impulsa la creatividad organizacional, de la misma manera que lo hacen el mercado o la tecnología. Así, nos parece que es mejor hablar de administración de personas para resaltar la administración con las personas, como socios; y no de las personas, como recursos.

- 5.2. Según Salgado, Moscoso y Lado, 2006, indican que la selección de personal es un proceso mediante el cual las organizaciones deciden cuál de los aspirantes a un determinado puesto es el más apto para desempeñarlo. En otras palabras, la selección de personal es un

proceso de toma de decisión sobre el ajuste de los candidatos a los puestos ofertados. En otro lugar hemos escrito que esta definición de selección de personal implica tres aspectos: *“(1) que es preciso emplear instrumentos evaluativos y que si no se utilizan, estaremos ante otro proceso de incorporación, pero no ante selección de personal; (2) que tales instrumentos tienen como objetivo permitir una toma de decisión sobre la adecuación de los candidatos al puesto, y (3) que se requiere un profesional capacitado en la utilización de tales instrumentos (Salgado, Moscoso y Lado, 2006)”*. Para que este proceso pueda llevarse a cabo adecuadamente es preciso conocer cuáles son las características del puesto y comprobar hasta qué punto los aspirantes reúnen las capacidades cognitivas, conocimientos, aptitudes, destrezas, habilidades, dimensiones de personalidad, experiencia o cualquier otro tipo de características necesarias para un buen desempeño del puesto de trabajo. A este último conjunto de características (es decir, capacidades cognitivas, conocimientos, etc.), con frecuencia en los últimos años, se le denomina competencias, y a la selección de personal basada en la evaluación de dichas características se le suele denominar selección por competencias. En este sentido, la selección por competencias no se diferencia de lo que, desde una postura de selección estrictamente ortodoxa (aplicación estricta de los principios clásicos de selección), ha venido siendo la práctica tradicional. No obstante, es preciso tener en cuenta que a la par que el concepto de selección por competencias, también se ha desarrollado el modelo de selección estratégica de personal (Salgado, Moscoso y Lado, 2006 para una explicación más amplia) que añade a la concepción tradicional de los procesos de selección la idea de que estos tienen que estar alineados con los objetivos de la organización y el hecho de que no se puede concebir la gestión de los procesos de selección de modo independiente de la gestión de otros procesos tales como la formación, el desarrollo de carreras, la evaluación del desempeño o la compensación. La selección de personal es, por tanto, uno de los procesos críticos de la gestión integrada de los recursos humanos en las

organizaciones, en la medida que condiciona poderosamente la eficacia de los procesos de gestión que se producen después de efectuada la selección. En efecto, si la selección de personal está correctamente realizada permitirá la incorporación de efectivos de alto rendimiento y, por sus mismas características, estos efectivos mostrarán un buen aprovechamiento de la formación, unas excelentes posibilidades de promoción, una tasa de rotación que se sitúe en los márgenes aceptables para las compañías y, en general, un adecuado nivel en todos los procesos finales que tienen que ver con éxito el de la organización. Por todo ello, las tareas que habitualmente se incluyen en el proceso denominado selección de personal merecen una reconsideración.

- 5.3. Según Morell y Brunet (1999), mencionan que el proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes. En muchos departamentos de personal se integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función que puede recibir el nombre de contratación. En los departamentos de personal de grandes dimensiones se asigna la función de contratación a un gerente específico. En los más pequeños, el gerente del departamento desempeña esta labor. La función de contratar se asocia con el departamento de personal, pero además el proceso de selección tiene importante radical en la administración de recursos humanos. Por lo tanto, la selección adecuada es esencial en la administración de personal e incluso para el éxito de la organización.
- 5.4. Los departamentos de personal emplean el proceso de selección para proceder a la contratación de nuevo personal. La información que brinda el análisis de puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere

cada puesto; los planes de recursos humanos a corto y largo plazos, que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión , y permiten asimismo conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada, y finalmente, los candidatos que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se puede escoger. Estos tres elementos determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección. Hay otros elementos adicionales en el proceso de selección, que también deben ser considerados: la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en el que se inscribe toda la actividad.

- 5.5. El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal o con la petición de una solicitud de empleo. El candidato empieza a formarse una opinión de la organización a partir de ese momento. Muchos candidatos valiosos pueden sentirse desalentados si no se les atiende adecuadamente desde el principio. Es frecuente que se presenten solicitudes "espontáneas" que decidan solicitar personalmente un empleo. Durante esta entrevista preliminar, puede iniciarse el proceso de obtener información sobre el candidato, así como una evaluación preliminar e informal. El candidato entrega a continuación una solicitud formal de trabajo (proporcionada durante la entrevista preliminar). Los pasos siguientes de selección consisten en gran medida en la verificación de los datos contenidos en la solicitud, así como de los recabados durante la entrevista. La pruebas idoneidad que se emplean en el proceso de selección, finalmente solo constituyen una de las técnicas empleadas. Su uso se limita a la medición de factores examinables y comprobables. En el caso de un cajero una prueba de actitud numérica y concentración puede informar sobre varios aspectos mensurables de su personalidad.

- 5.6. La entrevista de selección consiste en una conversación formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador se fija como objeto responder a dos preguntas generales: ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto? Las entrevistas de selección constituyen la técnica más ampliamente utilizada; su uso es universal entre las compañías latinoamericanas. Las entrevistas permiten la comunicación en dos sentidos: los entrevistados obtienen información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la organización.
- 5.7. Es conveniente que en el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante. Existen poderosas razones para llevar a la empresa a verificar la salud de su futuro personal: desde el deseo de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de personas que se ausentarán con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud.
- 5.8. El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron de forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente. Un buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada.

## CONCLUSIONES

De los resultados expuestos y la discusión realizada permiten llegar a las siguientes conclusiones:

1. La Empresa Atachagua E.I.R.L. de la ciudad de Pucallpa, no está seleccionando ni contratando al personal idóneo para que labore en sus instalaciones, en cargos administrativos y de apoyo.
2. En la actualidad la Empresa Atachagua E.I.R.L. de la ciudad de Pucallpa, cuenta con un total de 25 trabajadores que fueron evaluados y seleccionados, mediante un proceso y una entrevista personal que definió su aceptación en la empresa.
3. Los trabajadores no están cumpliendo con el rol encomendado y su producción es baja, por lo que se determina que el proceso de evaluación y selección del personal idóneo, a sido muy deficiente en la Empresa Atachagua E.I.R.L. de la ciudad de Pucallpa.
4. Se elaboró una propuesta de mejora basadas en estrategias de selección de personal tomando en cuenta las dimensiones de mayor influencia para trabajadores y clientes de la empresa a fin de mejorar el desempeño laboral permitiendo así generar un cambio para beneficio de la Empresa Atachagua E.I.R.L.

## RECOMENDACIONES

La experiencia de la ejecución de este trabajo de investigación permite recomendar:

1. Aplicar mecanismos de evaluación, que permitan medir eficientemente el desempeño de cada empleado, con resultados cuantitativos y cualitativos de cada puesto de trabajo; con el fin de evitar favoritismos y toma de decisiones subjetivas, y así poder establecer sistemas de promoción y líneas de carrera del personal que sean justas.
2. Se sugiere la implementación de la propuesta de mejora basadas en procesos de selección de personal, cuya finalidad será encontrar la persona más adecuada para cubrir un puesto de trabajo en una empresa determinada.
3. Que los conocimientos obtenidos en la presente investigación, sirvan para mejorar el proceso de evaluación y selección del personal en la Empresa Atachagua E.I.R.L. de la ciudad de Pucallpa, específicamente en el Área de Recursos Humanos para determinar de manera clara y detallada las reales y futuras necesidades de la organización, debiendo estar dirigidas para apoyar el trabajo de las diferentes áreas de la organización, tanto a nivel operativo como directivo.
4. Que la Universidad Alas Peruanas difunda los trabajos de investigación en revistas indexadas; y así motivar a los egresados y alumnos de los últimos ciclos a que continúen realizando trabajos de investigación en el mismo tema pero en otras empresas que están dentro de la región de Ucayali.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Gómez y Terán (2010). "Análisis del proceso de reclutamiento y selección del personal en la gerencia de recursos humanos en la Empresa Edil Oriente Internacional Maturín-Estado Monagas". Maturín, Venezuela. Universidad de Oriente Núcleo Monagas.
2. Salazar (2011). Diseño de un sistema de reclutamiento, selección y contratación del recurso humano para un desempeño efectivo en los departamentos de administración y de beneficio social de la municipalidad de Chiquimula, Departamento de Chiquimula, Guatemala.
3. Cojulún C. (2011). "Competencias laborales como base para la selección de personal". Quetzaltenango, Guatemala. Universidad Rafael Landívar.
4. Alvarado (2014). "El reclutamiento y selección de personal en el desempeño laboral de los colaboradores en la Empresa Calzado "Gamos" de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua". Ecuador.
5. Sánchez (2012). Tesis titulada, Propuesta de mejoramiento en el proceso de selección de personal de la empresa pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas "EPMMOP". Ecuador.
6. Chacaltana, J. (2004). Inserción laboral en Perú: La visión de los empresarios. Documento del Proyecto regional "Integración de jóvenes al mercado laboral" CEPAL/GTZ. Lima, Perú.
7. Granda (2010). Tesis doctoral "Evaluación del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Granda Contratistas S.R.L de la ciudad de Chiclayo". Universidad Señor de Sipán.
8. Chamorro L. (2011). Tesis de investigación "Diseño del proceso de reclutamiento y selección de Personal, basado en el modelo de competencias,

para el departamento de capital humano de la empresa distribuidora M&G S.A.". Lima, Perú.

9. León (2012). Tesis: "Proceso de selección de Personal para las Pymes de la Construcción en el distrito Pueblo Libre, Lima". Perú.
10. Mazuelos (2013). Tesis: "Efectos de la aplicación de un modelo por competencias en la selección de personal docente de una institución dedicada a la enseñanza de idioma", Chiclayo, Perú. Universidad Señor de Sipán.
11. Muñoz (2015). Tesis: "Proceso de reclutamiento, selección de personal y el desempeño de los trabajadores del área de créditos de Financiera Edyficar". Chiclayo, Perú.
12. Cáceres (2015). Tesis: "El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los docentes de administración de la UNU en el año 2015", Pucallpa, Perú. Universidad Nacional de Ucayali.
13. Paredes y Reátegui (2016). Tesis: "Capacitación empresarial y su incidencia en la Gestión Administrativa de la Empresa American Metal S.A.C. del Distrito de Callería- Pucallpa, 2016". Perú. Universidad Privada de Pucallpa.
14. Ibañez Machicao, M. (2008). Evaluación del trabajador. Lima, Perú. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
15. García Noya, M. (2015). Selección de personal. Madrid, España: Ediciones Amazon.com Casa del Libro.
16. León M. (2016). Reclutamiento del personal. Lima, Perú: Ediciones Monografías.com S.A.
17. Talero María F. (2014). Evaluación de Personal. Madrid, España: Ediciones GBS.

18. Nebot López, María J. (2014). Selección de Personal. Madrid, España: Ediciones Fundación Confemetal.
19. Carrasco, S. (2005). Metodología de la Investigación Científica. Lima, Perú: Editorial San Marcos.
20. Hernández Sampieri, Roberto. (2016). Metodología de la investigación. Ciudad de Méjico, México: Editorial McGraw-Hill.
21. Reyes C. y Sánchez, N. (2006). Manual auto-formativo. Metodología de la investigación. Lima, Perú: Fondo Editorial de la Universidad Continental.
22. Sánchez, B. y Guarisma, J. (1995). Métodos de investigación. Maracay, Venezuela: Editorial Universidad Bicentenario de Aragua.
23. Alles, M. (2006). Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Gránica, S.A.
24. Salgado; Moscoso y Lado. (2006). Procedimientos de selección de personal en pequeñas y medianas empresas españolas. Madrid, España. Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.
25. Morell y Brunet. (1999). El reclutamiento de personal en la nueva sociedad informacional. Madrid, España: Ediciones Papers.

# ANEXO

## ANEXO 1.

### HERRAMIENTA PARA LA ENCUESTA: INSTRUMENTO EVALUACIÓN

Fecha :

Período de Evaluación:

Área :

Supervisor Inmediato:

Departamento :

Código de Empleado :

Nombre del colaborador:

Horario/ Turno :

Puesto que Ocupa :

Fecha de Contratación:

#### A. Preguntas para el postulante:

1. Nombre y Apellidos.....
2. DNI.....
3. Cuenta con experiencias similares al puesto que postula.....
4. Cuenta usted, con algún antecedente penal, policial y judicial.....
5. Es usted, casado, con o sin hijos.....
6. Lugar actual donde vive.....
7. Referencias personales de los últimos lugares donde laboro.....
8. Cuenta con Certificado de salud vigente.....
9. Cuenta con Certificado psicológico vigente.....

**B. Preguntas para trabajadores vigente:**

10. **Cumplimiento de Trabajo:** Logro de resultados exitosos en el tiempo establecido, bajo los estándares de calidad ideales y haciendo uso adecuado de los recursos.

1 ( )

2 ( )

3 ( )

4 ( )

11. **Conocimiento del Puesto:** Cantidad y calidad de conocimientos que posee el colaborador para desarrollarse efectivamente en su área de trabajo.

1 ( )

2 ( )

3 ( )

4 ( )

12. **Desempeño bajo presión:** Habilidad para desarrollarse con eficiencia y eficacia en situaciones de emergencia, urgencia o crisis.

1 ( )

2 ( )

3 ( )

4 ( )

13. **Conocimiento y aplicación de normas y reglas:** Habilidad para reconocer, respetar y aceptar voluntariamente las normas y reglas establecidas dentro de la organización; aplicándolas en las situaciones establecidas y velando por que se cumplan plenamente.

1 ( )

2 ( )

3 ( )

4 ( )

14. **Toma de decisiones:** Criterio propio para decidir de forma individual sobre aspectos relacionados a su puesto.

1 ( )

2 ( )

3 ( )

4 ( )

15. **Relaciones Interpersonales:** Habilidad para relacionarse de forma cordial y respetuosa con los Jefes, compañeros y en general con todo el personal.

1 ( )

2 ( )

3 ( )

4 ( )

16. **Trabajo en Equipo:** Capacidad para participar activamente en el cumplimiento de un objetivo común, tomando decisiones en conjunto y adaptándose a las necesidades del equipo.

1 ( )

2 ( )

3 ( )

4 ( )

17. **Negociación:** Habilidad para resolver conflictos, llegando a concretar acuerdos que brinde los mayores beneficios para las partes involucradas.

1 ( )

2 ( )

3 ( )

4 ( )

18. **Comunicación:** Habilidad para expresar claramente las ideas, de forma verbal o escrita, haciendo uso de un vocabulario adecuado.

1 ( )

2 ( )

3 ( )

4 ( )

19. **Asertividad:** Capacidad para manifestar y transmitir convincentemente las ideas, posturas, acciones que permitan brindar soluciones o mejorar las actividades en su puesto de trabajo.

1 ( )

2 ( )

3 ( )

4 ( )

20. **Empatía:** Actitud de tolerancia, entendimiento y respeto ante los actos o sentimientos ajenos.

1 ( )

2 ( )

3 ( )

4 ( )

21. **Servicio al Cliente:** Actitud servicial orientada a satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos.

1 ( )

2 ( )

3 ( )

4 ( )

22. **Cortesía con los clientes:** Brindar un trato amable, atento y educado, al momento de dirigirse a los clientes internos y externos.

1 ( )

2 ( )

3 ( )

4 ( )

23. **Organización:** Habilidad para priorizar y ordenar las actividades diarias, de acuerdo a las necesidades de cargo o del departamento.

1 ( )

2 ( )

3 ( )

4 ( )

24. **Colaboración:** Cooperar y contribuir en desarrollo y la consecución de los objetivos del puesto, del departamento y de la empresa.

1 ( )

2 ( )

3 ( )

4 ( )

25. **Iniciativa:** Habilidad para adelantarse a los hechos y actuar consecuentemente.

1 ( )

2 ( )

3 ( )

4 ( )

26. **Aprendizaje:** Habilidad Para comprender y aplicar conocimientos nuevos de forma rápida y efectiva.

1 ( )

2 ( )

3 ( )

4 ( )

27. **Presentación Personal:** Apariencia personal higiénica y presentable, haciendo uso adecuado del uniforme y equipo cumpliendo con las normas de establecidas, de acuerdo al tipo de trabajo que realiza la persona.

1 ( )

2 ( )

3 ( )

4 ( )

28. **Puntualidad:** Cumplimiento a cabalidad de los horarios establecidos de: entradas, almuerzo, salidas y entrega de trabajos en fecha límite.

1 ( )

2 ( )

3 ( )

4 ( )

29. **Asistencia:** Asistir regularmente a sus labores, justificando anticipadamente la inasistencia a sus labores.

1 ( )

2 ( )

3 ( )

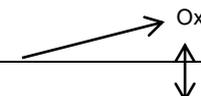
4 ( )

## ANEXO 1. MATRIZ DE CONSISTENCIA.

### TÍTULO: “DETERMINACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA ATACHAGUA E.I.R.L PUCALLPA 2017”.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
<p><b>Problema General:</b></p> <p>¿Qué relación existe entre el proceso de evaluación y selección del personal idóneo para la asignación de puestos de trabajo en la Empresa Atachagua E.I.R.L., Pucallpa – 2017?</p> <p><b>Problemas Específicos:</b></p> <p>a. ¿Cuál es el nivel del proceso de evaluación del personal idóneo para la asignación de puestos de trabajo en la Empresa Atachagua E.I.R.L., Pucallpa – 2017?</p>	<p><b>Objetivo General:</b></p> <p>Determinar la relación que existe entre el proceso de evaluación y selección del personal idóneo para la asignación de puestos de trabajo en la Empresa Atachagua E.I.R.L., Pucallpa – 2017.</p> <p><b>Objetivos Específicos:</b></p> <p>a. Definir el nivel del proceso de evaluación del personal idóneo para la asignación de puestos de trabajo en la Empresa Atachagua E.I.R.L., Pucallpa</p>	<p><b>Hipótesis General:</b></p> <p>El proceso de evaluación se relaciona significativamente con la selección del personal idóneo para la asignación de puestos de trabajo en la Empresa Atachagua E.I.R.L., Pucallpa – 2017.</p> <p><b>Hipótesis Específicas:</b></p> <p>a. El nivel del proceso de evaluación del personal idóneo para la asignación de puestos de trabajo en la Empresa Atachagua</p>	<p><b>Variable 1:</b></p> <p>Evaluación del Personal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Métodos.</li> <li>▪ Guías.</li> <li>▪ Factores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Relaciones interpersonales.</li> <li>▪ Atención al cliente.</li> <li>▪ Actitud y dedicación en el trabajo.</li> <li>▪ Producto.</li> <li>▪ Calidad.</li> <li>▪ Responsabilidad.</li> <li>▪ Cooperación, actitud.</li> <li>▪ Presentación personal.</li> </ul>	<p><b>Tipo de Investigación:</b></p> <p>En este trabajo de investigación vamos utilizar la clasificación de Carrasco (2005), el presente trabajo de investigación, por su propósito será clasificado como “investigación sustantiva descriptiva” ya que trata de describir un fenómeno o un hecho suscitado. La descripción y explicación, en este sentido, aparecen estrechamente relacionados ya que es obvio que no se puede explicar un fenómeno si antes no se conoce sus características o sus causas.</p>

<p>b. ¿Cuál es el nivel del proceso de selección del personal idóneo para la asignación de puestos de trabajo en la Empresa Atachagua E.I.R.L., Pucallpa – 2017?</p> <p>c. ¿De qué manera el proceso de evaluación y selección del personal influye en la asignación de puestos de trabajo en la Empresa Atachagua E.I.R.L., Pucallpa – 2017?</p>	<p>– 2017.</p> <p>b. Evaluar el nivel del proceso de selección del personal idóneo para la asignación de puestos de trabajo en la Empresa Atachagua E.I.R.L., Pucallpa – 2017.</p> <p>c. Establecer la influencia del proceso de evaluación y selección del personal para la asignación de puestos de trabajo en la Empresa Atachagua E.I.R.L., Pucallpa – 2017.</p>	<p>E.I.R.L., Pucallpa – 2017, es precario.</p> <p>b. El nivel del proceso de selección del personal idóneo para la asignación de puestos de trabajo en la Empresa Atachagua E.I.R.L., Pucallpa – 2017, es deficiente.</p> <p>c. El proceso de evaluación y selección del personal influye significativamente e en la asignación de puestos de trabajo en la Empresa Atachagua E.I.R.L., Pucallpa – 2017.</p>	<p><b>Variable 2:</b></p> <p>Selección del personal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Procesos.</li> <li>▪ Instrumentos.</li> <li>▪ Técnicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comparación.</li> <li>▪ Decisión.</li> <li>▪ Observación.</li> <li>▪ Ética personal.</li> <li>▪ Curriculum vitae.</li> <li>▪ Entrevista.</li> <li>▪ Prueba de conocimiento o capacidades.</li> <li>▪ Pruebas psicológicas.</li> </ul>	<p><b>Nivel de investigación:</b></p> <p>Tomando en cuenta, la naturaleza del presente trabajo de investigación, según (Hernández, 2016), es Descriptivo porque delinea las características que presentan las variables elegidas como son: Evaluación del Personal (variable 1), y Selección del Personal (variable 2).</p> <p><b>Diseño:</b></p> <p>La presente trabajo investigación será descriptiva correlacional, porque estará orientada a la determinación del grado de relación existente entre dos variables de interés en una misma muestra de sujetos o el grado de relación existentes entre dos fenómenos o eventos observados (Reyes y Sánchez, 2006). Entonces el Diseño de Investigación corresponderá a una investigación no experimental. El diseño de la presente investigación será la siguiente:</p>
---	--	--	--	---	--	---



						<p>M  r</p> <p><b>Técnicas de Recolección de Información:</b></p> <p>En el presente trabajo de investigación se emplearán las técnicas de la encuesta para aplicar las Escalas que medirán la Elección y Selección del Personal.</p> <p><b>Instrumentos:</b></p> <p>Cuestionario y hoja de evaluación.</p>
--	--	--	--	--	--	---

