

# **UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS**

---

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE  
EMPRESAS**



**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

**PROPUESTA DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA  
MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA  
ASB DE LA CRUZ E.I.R.L., CHORRILLOS, 2017**

**PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS**

**INTEGRANTES:**

**ACOSTA SINCE, MÓNICA MARIANA  
PAREDES VIDAL, SOLEIL MARTHA**

**ASESORA:**

**DRA. VERÓNICA CUCHILLO PAULO**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

**PLANES ESTRATÉGICOS Y  
DESARROLLO INSTITUCIONAL**

**NOVIEMBRE 2019**

**PROPUESTA DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA  
MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA  
ASB DE LA CRUZ E.I.R.L., CHORRILLOS, 2017**

Presentado a la Facultad de Ciencias Empresariales- Escuela de Administración Y Gestión De Empresas, para optar el Título de Licenciada en Administración y Gestión de Empresas, en la Universidad Peruana de las Américas.

**APROBADO POR:**

**Mg. MARIO A. ALVARADO ROSILLO -----**  
**Presidente**

**Mg. JORGE M. CORNEJO ZAVALA -----**  
**Secretario**

**Dr. DENNY R. LOVERA BERNAOLA -----**  
**Vocal**

**FECHA: 20/03/2018**

## Dedicatoria

A Dios por la oportunidad de culminar este trabajo de investigación con éxito

A mi mamá, abuelo, mis hermanos y demás familiares, en general, por sus consejos, paciencia y su apoyo incondicional que siempre me han brindado a lo largo de mi vida y mi carrera; todo lo que soy es gracias a ellos.

Mónica Mariana Acosta Since

A mis padres y hermanos, porque gracias a ellos llegué a finalizar este peldaño; siempre estuvieron presentes motivándome a seguir adelante, por más momentos difíciles que pasamos, estuvieron ahí apoyándome y gracias a ellos estoy donde estoy.

Soleil Martha Paredes Vidal

## Agradecimiento

A la Universidad Las Américas, por todo el apoyo que nos brindó y las facilidades que nos dio a lo largo de nuestra formación académica.

A los docentes, por todos los conocimientos brindados a lo largo de cada ciclo académico

Y, sobre todo, por la paciencia que tuvieron con nosotros al momento de dictar las clases.

## Resumen

El objetivo de esta investigación fue proponer un modelo de selección de personal para mejorar el desempeño laboral en la empresa ASB De La Cruz E.I.R.L., Chorrillos, 2017.

La metodología empleada para el desarrollo de esta investigación se caracteriza por: (a) enfoque cualitativo, (b) método de estudio de caso o casuística, (c) la población de estudio fue los operarios de la empresa ASB De La Cruz E.I.R.L.; (d) para la recolección de datos se usó como técnica la observación y el análisis documental, y como instrumentos de recojo de información se usaron los registros de la empresa.

Los resultados pudieron establecerse respondiendo a los objetivos planteados.

Se concluye que para la mejora del desempeño laboral en la empresa ASB De La Cruz E.I.R.L., Chorrillos, 2017, las características de una propuesta de selección de personal fueron: (a) el establecimiento de las políticas de reclutamiento y selección de personal; (b) el establecimiento de la evaluación del desempeño laboral; y (c) el establecimiento de un modelo de selección de personal.

Palabras clave: selección de personal, desempeño laboral, evaluación del desempeño.

## **Abstract**

The objective of this research was to propose a model of personnel selection to improve job performance at ASB De La Cruz E.I.R.L., Chorrillos, 2017.

The methodology used for the development of this research is characterized by: (a) qualitative approach, (b) case or case study method, (c) the study population was the operators of the company ASB De La Cruz E.I.R.L. ; (d) for the collection of data, observation and documentary analysis were used as a technique, and company records were used as information collection instruments.

The results could be established in response to the objectives set.

It is concluded that for the improvement of work performance in the company ASB De La Cruz E.I.R.L., Chorrillos, 2017, the characteristics of a proposal for personnel selection were: (a) the establishment of recruitment and personnel selection policies; (b) the establishment of the work performance evaluation; and (c) the establishment of a personnel selection model.

Keywords: personnel selection, work performance, performance evaluation.

## Tabla de Contenidos

Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Resumen	v
Abstract	vi
Tabla de Contenidos	vii
Introducción	viii
<b>1. Problema de la investigación</b>	<b>1</b>
1.1. Descripción de la realidad problemática	1
1.2. Planteamiento del problema	3
1.2.1. Problema general.	3
1.2.2. Problemas específicos.	3
1.3. Casuística	4
<b>2. Marco teórico</b>	<b>6</b>
2.1. Antecedentes	6
2.1.1. Internacionales.	6
2.1.2. Nacionales.	7
2.2. Bases teóricas	9
<b>3. Alternativas de solución</b>	<b>42</b>
<b>Conclusiones</b>	
<b>Recomendaciones</b>	
<b>Referencias</b>	
<b>Apéndice A:</b> Diagnóstico haciendo uso de la Matriz FODA para la empresa ASB De La Cruz E.I.R.L.	
<b>Apéndice B:</b> Organigrama de la empresa	
<b>Apéndice C:</b> Flujograma del modelo anterior de selección de personal de la empresa ASB De La Cruz E.I.R.L.	
<b>Apéndice D:</b> Flujograma del modelo propuesto implantado de selección de personal de la empresa ASB De La Cruz E.I.R.L.	
<b>Apéndice E:</b> Cronograma	
<b>Apéndice F:</b> Cuadro Presupuestal Anual	

## Introducción

En el primer lugar se puede apreciar el desarrollo del problema de la investigación, haciendo alusión a la descripción de la realidad problemática que apunta a la necesidad de la Empresa ASB De La Cruz E.I.R.L., ubicada en el distrito de Chorrillos, en la provincia y departamento de Lima, en Perú, del establecimiento de una propuesta de selección de personal para la mejora del desempeño de sus trabajadores. En este capítulo se establecerá en planteamiento del problema y la casuística correspondiente que da lugar a la investigación.

En el segundo lugar se puede apreciar el desarrollo del marco teórico, correspondiente, considerando los antecedentes internacionales como nacionales, así como las bases teóricas que caracterizan las variables de estudio, siendo estas: selección de personal y desempeño laboral.

En el tercer lugar se puede apreciar el desarrollo de las alternativas de solución que dan respuesta a los objetivos planteados, en base a la creatividad, conocimiento y experiencia del investigador.

A continuación siguen las conclusiones, recomendaciones, referencias y apéndices correspondientes, parte del estudio que complementan y garantizan la realización y los esfuerzos desarrollados.



## **1. Problema de la investigación**

### **1.1. Descripción de la realidad problemática**

En la actualidad hay pocas empresas que toman conciencia de lo importante que es la selección del personal, no obstante, es uno de los puntos que influye para el crecimiento en el mercado; pero para la empresa ASB de la Cruz E.I.R.L. es aún complicado manejar dicho asunto, ya que es una empresa en vías de crecimiento, la cual tiende a priorizar otros aspectos, dejando de lado aquel tema tan importante vinculado directamente con el objetivo orientado al crecimiento de la organización.

Este aspecto está reflejado en el personal que labora actualmente en la empresa, y se ha visto reflejado en diferentes proyectos de trabajo, como por ejemplo en el pintado de un supermercado; se planteó un objetivo que era terminar dicho labor en tres días, pero lo culminaron en cinco, esto generó que se modificara el plan de trabajo semanal, afectando de este modo el transcurso normal de sus actividades, generando un descontento por parte del cliente, creando una desconfianza en el servicio que se brinda; aparte de ello, cuando no se termina en la fecha establecida hay un incremento del costo económico que perjudica a la empresa, ya que para dicha obra se realizó un presupuesto basado en tres días, por tanto ese es el tiempo que estaba destinado para el servicio, pero aumentarle dos días más es incurrir en costos extras, lo cual de alguna manera disminuye las ganancias del servicio prestado.

Al no tener personal especializado en una determinada función, hace que la empresa pierda oportunidades de negocio. Por ejemplo, se presentó un caso relacionado con la realización de un servicio de cableado eléctrico, mas no se contaba con el personal especializado en dicho tema, motivo por el cual se tuvo que recurrir a un tercero para la realización de dicha obra, habiendo generado así que las ganancias sean menores debido al porcentaje del total que hay que otorgar como remuneración de dicho tercero, lo cual, en cierto modo, es un problema, porque debido a que es una empresa pequeña, lo que más le conviene es tener el total de las ganancias para así poder incrementar su capital.

La falta de compromiso del personal genera ciertas dificultades como, por ejemplo, el abandono de sus labores cuando no está la persona que se encarga de supervisarlos, lo cual conlleva a que haya un atraso en la obra y una molestia por parte del cliente, debido a que no se está haciendo la entrega en el plazo convenido, haciendo que el cliente adquiera una mala imagen de la empresa; se sabe que la mejor estrategia de publicidad es la de boca a boca, y se puede hacer el mejor trabajo del mundo, pero si no se hace la entrega en la fecha establecida, se pierde la credibilidad y confianza, lo cual la empresa podría resultar tan perjudicada que su acceso al mercado puede disminuir.

Las constantes faltas injustificadas del personal hace que un día laboral programado no se cumpla al cien por ciento, generando atrasos en el cronograma de actividades; esto implica que haya una acumulación de trabajo por ejecutar, por ende, hay un retraso constante en la realización de las diversas actividades que están programadas; cuando falta un miembro del equipo hay un vacío que no se puede reemplazar, ya que cada integrante del equipo tiene una función asignada; no se puede pedir a la otra persona que realice una doble función, aunque lo haría pero no al cien por ciento, debido a que todos son un equipo y si falta alguien no funciona.

La falta de honestidad del personal hace que se incurran actos inapropiados, como fue el caso que se suscitó en el cual uno de los trabajadores hurtó ciertos materiales de las obras, abusando de la confianza depositada en cada uno de los colaboradores; no hubo un control del almacén o un seguimiento de los materiales, por la misma razón de que había una confianza por parte de la persona encargada; dicha persona involucrada en dichos actos terminó separada de la organización por su falta de ética, lealtad y profesionalismo.

La alta rotación del personal ocurre por la falta de comunicación entre los empleados y el área correspondiente, el poco apoyo y la falta de recursos por parte de la empresa hacia los empleados, además debido a la escasez de coordinación en la asignación de las tareas y funciones, la carencia de inducción y un ambiente no grato, el cual hace que no se acostumbren a trabajar bajo presión;

el ritmo de trabajo en el rubro es acelerado ya que se trabaja con plazos establecidos para realizar las entregas en las fechas determinadas; por tanto, el puesto de trabajo no llega a cubrir las expectativas de los empleados.

El poco personal dentro de la empresa genera que se les asigne más funciones de las debidas; por ello, el empleado no rinde al cien por ciento, a consecuencia de las múltiples tareas que implican doble turno, un horario de corrido y hasta amanecidas, por ende el empleado se siente cansado y sin ganas, lo cual se ve reflejado en las renunciaciones.

Por tanto, el propósito de este trabajo de suficiencia profesional fue proponer un modelo de selección de personal para mejorar el desempeño laboral en la empresa ASB De La Cruz E.I.R.L.

## **1.2. Planteamiento del problema**

### **1.2.1. Problema general.**

¿Cuáles son las características de una propuesta de selección de personal para la mejora del desempeño laboral en la empresa ASB De La Cruz E.I.R.L., Chorrillos, 2017?

### **1.2.2. Problemas específicos.**

1. ¿Cuáles son las características de las políticas de reclutamiento y selección de personal para la mejora del desempeño laboral en la empresa ASB De La Cruz E.I.R.L., Chorrillos, 2017?

2. ¿Cuáles son las características de la evaluación del desempeño laboral para la mejora del desempeño laboral en la empresa ASB De La Cruz E.I.R.L., Chorrillos, 2017?

3. ¿Cuáles son las características de un modelo de selección de personal para la mejora del desempeño laboral en la empresa ASB De La Cruz E.I.R.L., Chorrillos, 2017?

### **1.2.3. Objetivo general**

Proponer un modelo de selección de personal para mejorar el desempeño laboral en la empresa ASB De La Cruz E.I.R.L., Chorrillos, 2017.

### **1.2.4. Objetivos específicos**

1. Establecer una política de reclutamiento y selección de personal para mejorar el desempeño laboral en la empresa ASB De La Cruz E.I.R.L., Chorrillos, 2017.

2. Determinar el procedimiento para la evaluación del desempeño laboral para mejorar el desempeño laboral en la empresa ASB De La Cruz E.I.R.L., Chorrillos, 2017.

3. Elaborar un modelo de selección de personal para mejorar el desempeño laboral en la empresa ASB De La Cruz E.I.R.L., Chorrillos, 2017.

## **1.3. Casuística**

El día 25 de mayo de 2017 ocurrió un suceso que afectó de manera directa el día programado de la entrega de una obra, que en este caso era el pintado de un edificio; debido a la irresponsabilidad y falta de compromiso de los trabajadores, ya que abandonaron su centro de labores para irse a celebrar el cumpleaños de uno de los integrantes, y aprovechando que el responsable de dicha obra se ausentó, no se buscó otro remplazo para dicha persona debido a la confianza habida hacia el encargado de tal obra, no se cumplió con la entrega correspondiente. No obstante, hubo ocasiones similares en donde el encargado ya había delegado el trabajo y este se realizaba con suma normalidad.

Tal incidente generó una situación problemática, la cual consistió en la búsqueda de nuevo personal para el término de la obra programada; y aun así no se logró el objetivo ya que dicha obra se cumplimentó con un día de retraso generando, con justa razón, la molestia del cliente; por lo tanto, los trabajadores comprometidos en el suceso, los cuales no cumplieron, fueron retirados de la

empresa, ya que tales actitudes que conllevaron a generar problemas con un cliente no eran admisibles para la empresa.

Por este motivo y debido a situaciones anteriormente acontecidas en perjuicio de la gestión y buena imagen de la empresa, se ha decidido establecer una propuesta de selección de personal, a fin de llevarla a cabo para realizar una contratación de personal idóneo para la empresa.

La propuesta de selección de personal debe incluir los requerimientos del empleado y los procesos de evaluación pertinentes.

De esta manera se buscará solucionar el problema relacionado con el desempeño laboral y la adecuada selección de los trabajadores para la empresa ASB De La Cruz E.I.R.L.

## 2. Marco teórico

### 2.1. Antecedentes

#### 2.1.1. Internacionales.

Hernández (2017) en su investigación *Proceso de reclutamiento y selección de personal en las empresas que contratan deportados de los estados unidos de américa que entran al país por vía aérea*, para optar el título de Administradora de Empresas con el grado académico de Licenciada, en la Universidad Rafael Landívar, estableció como objetivo ver si las empresas utilizaban procesos de reclutamiento especial para las personas que habían sido deportadas de EE.UU. Usó una metodología de enfoque aplicado. Concluyó que no había ningún proceso de reclutamiento especial para dichas personas, y que solo usaban lo que consideraban que hacía la mayoría de empresas, en donde la técnica más común usada era la entrevista personal.

Murillo (2015) en su investigación *Sistema de reclutamiento y selección del personal para la cadena de supermercados Mercamaxx del Cantón, los Bancos provincia de Pichincha*, para optar el título de Ingeniera de Empresas y Administración de Negocios, en la Universidad Regional de Los Andes, en Ambato, Ecuador, estableció como objetivo elaborar un sistema de reclutamiento y selección de personal para lograr la mejora en el desempeño laboral. Usó una metodología de enfoque aplicado. Concluyó que la falta de capacitación e inducción hacía que el personal no realizase sus funciones de manera correcta, no existía un adecuado análisis del puesto y del perfil profesional, generando que al momento de contratar personal estos no encajen con las características del puesto; aquel resultado se veía reflejado en el desempeño laboral.

Sum (2015) en su *investigación Motivación y desempeño laboral (estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango)*, para optar el título de Psicóloga Industrial/Organizacional, en el grado académico de Licenciada en la Universidad Rafael Landívar, estableció como como objetivo determinar cómo influye la motivación en el

desempeño laboral del personal administrativo en la empresa. Usó una metodología de enfoque aplicado. Concluyó que la motivación era un proceso muy importante porque le permitía a los trabajadores realizar sus funciones de manera positiva y que debido a ello había un gran desempeño laboral, lo cual había estado siendo reconocido con algún incentivo.

Iturralde (2011) en su investigación *La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito Oscus Ltda. de la ciudad de Ambato en el año 2010*, para optar el título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA, en la Universidad Técnica de Ambato Ecuador, determinó como objetivo establecer un modelo, a través de un sistema de administración de recursos humanos por competencias, con la finalidad de medir la evaluación de desempeño de los colaboradores de la cooperativa y cómo afecta directamente en la atención al socio. Usó una metodología de enfoque aplicada. Concluyó que los empleados de la cooperativa no conocían cómo funcionaba la evaluación de desempeño, ni los objetivos de la realización de dicha evaluación y no había un plan de mejora en función a su desempeño.

### **2.1.2. Nacionales.**

Quispe (2015) en su investigación *Clima organizacional y desempeño laboral en la municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015* para optar el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas en la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, Perú. Tuvo como objetivo establecer la relación entre el clima organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad. Siguió una metodología de enfoque aplicada. Concluyó que existía una relación directa entre ambas variables, y que cuanto más se motivase al personal habría un mayor desempeño.

Huamani (2015) en su investigación *El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal de conducción de trenes, del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013*, para optar el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas, en la Universidad Tecnológica de

Lima Sur, estableció como objetivo explicar cómo el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los conductores del área de transporte. Usó una metodología de enfoque aplicado. Concluyó que los supervisores y jefes tenían un rol fundamental en el reconocimiento del desempeño laboral de su equipo de trabajo, y dicho reconocimiento lograba un impacto positivo en la realización de sus funciones y el clima organizacional era muy bueno; por ende los trabajadores estaban identificados y comprometidos con la empresa.

Quijano y Silva (2016) en su investigación *Selección de personal y su relación con el desempeño laboral en la empresa de transportes CIVA – Chicayo, 2016*, para optar el título profesional de Licenciado en Administración, en la Universidad Señor de Sipán, estableció como objetivo elaborar un adecuado proceso de selección de personal, para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa. Usó una metodología de enfoque aplicado. Concluyó que el nivel de desempeño laboral existente en la empresa era muy bueno, pero había un déficit en el servicio y responsabilidad, esto se debía a consecuencia de un inadecuado proceso de selección.

Chirito y Raymundo (2016) en su investigación *La motivación y su incidencia en el desempeño laboral del Banco Interbank, tiendas en Huacho, periodo 2014*, para optar el título profesional Licenciada en Administración, en la Universidad José Faustino Sánchez Carrión, estableció como objetivo establecer como la motivación influye en el desempeño laboral del banco. Siguió una metodología de enfoque aplicada. Concluyo que el ambiente laboral, políticas de la organización, entre otros aspectos influye en que los colaboradores tengan un desempeño eficiente y eficaz; dándole un mejor servicio al cliente.

Larico (2015) en su investigación *Factores motivacionales y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de San Román – Juliaca 2014*, para optar por el Grado Académico de Magister en Administración en la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez, estableció como objetivo determinar cómo los factores motivacionales influían de manera directa en el desempeño laboral en los trabajadores de la municipalidad. Usó una



metodología de enfoque aplicado. Concluyó que había una relación causa – efecto entre los de la motivación y el desempeño laboral.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Bases teóricas de la variable independiente: Propuesta de selección de personal.**

#### **2.2.1.1. Selección de personal**

La selección de personal es el proceso utilizado por las organizaciones para tomar una decisión sobre adecuación de los candidatos para los puestos ofertados, amparándose tal decisión en la información obtenida mediante instrumentos evaluativos (Bonache y Cabrera, 2014, p. 108).

La selección del personal es una de las tantas actividades fundamentales que permitirá captar un determinado grupo de personas que aspiran a obtener una vacante; los cuales deben de cumplir con todos los requisitos y características del perfil del puesto, abarcando estos puntos se logrará contar con personal altamente calificado, capaces de asumir retos y lograr los objetivos propuestos por la organización; aparte de ello el personal va ser capaz de implementar nuevas estrategias que mejoran su desempeño.

La selección de personal es un proceso técnico-científico para encontrar a la persona que reúna los requisitos, conocimientos, habilidades, experiencias y demás cualidades para cubrir el puesto determinado (De la Cruz, 2014, p. 258).

La selección del personal es una herramienta fundamental que se encarga de elegir al candidato idóneo, el cual debe cumplir con el perfil y los estándares requeridos para el puesto, porque mediante ello se lograr obtener un alto nivel de desempeño de los colaboradores, cuyo beneficio será que la empresa logre un gran rendimiento que se manifiesta en su crecimiento económico, reconocimiento en el mercado y buena calidad de los bienes y/o servicios que ofrece.

La selección de personal es un proceso realizado mediante técnicas y concepciones, que son de acorde con la dirección estratégica de la empresa y la política de gestión de recursos humanos, cuyo objetivo es encontrar al candidato idóneo que se adecue a las características del puesto, que sea capaz de soportar una carga laboral futura (Cuesta, 2015, p. 259).

Este proceso permitirá identificar al postulante con mayor potencial y capacidad, con el objetivo de que a futuro sean capaces de soportar la acumulación de la carga laboral en meses críticos o los retos que se podrían presentar, para lograr dar con esta persona se deben usar técnicas que nos ayuden a dar con ella; si se logra esto se puede decir que se realizó una selección de personal eficiente y por ende se habrá logrado incorporar a la empresa al personal que cumpla con el perfil del puesto.

#### **2.2.1.2. Importancia de selección de personal**

La importancia de seleccionar al personal idóneo para un determinado puesto de trabajo de la organización, es uno de los puntos importantes para lograr su desarrollo a futuro; gracias a ello se incorporará colaboradores eficientes y eficaces logrando una mayor productividad y a su vez dicho personal será capaz de afrontar retos (Ibáñez, 2014, p. 259)

La selección es un proceso donde se elige al mejor candidato cuyo perfil se adecue con la del puesto; el motivo primordial es que la persona elegida se adecue al puesto de trabajo y a la organización; hay muchos factores que pueden mejorar la productividad pero la que más influye es la adecuada selección; en otras palabras las personas son las que marcan la diferencia en relación al funcionamiento de la empresa (Mondy, 2010, p. 158).

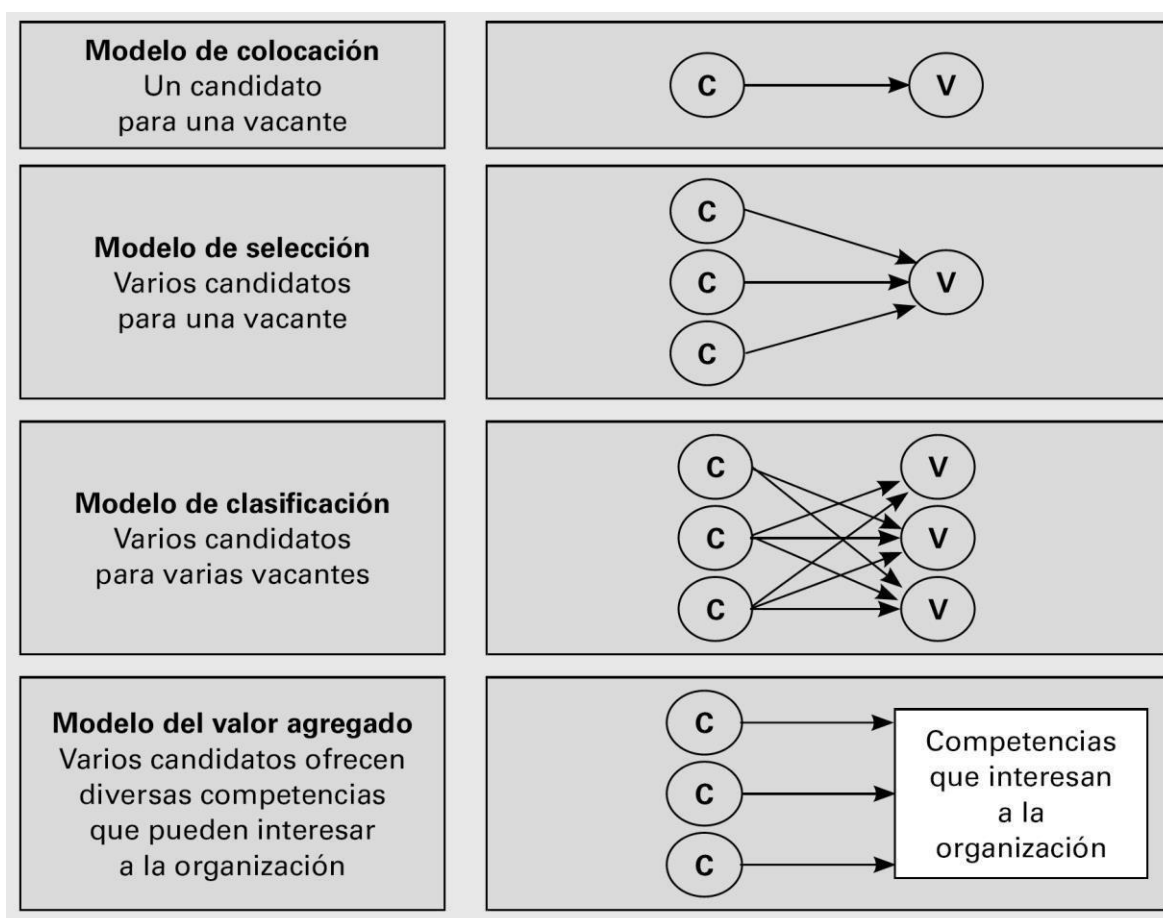
La importancia de obtener una buena selección de personal es lograr un proceso completo que permita elegir los candidatos aptos para el puesto de trabajo, cubriendo así las necesidades de la organización; para ello se identificarán los objetivos y metas planteadas, logrando alcanzar mejores expectativas de un colaborador mediante el desempeño de sus labores dentro de la empresa;

iniciando con una convocatoria donde se publicará las vacantes de trabajo disponibles en la organización; luego, la recepción de currículum vitae y, por ende, se realizara una evaluación precisa y correcta tomando en cuenta los siguientes aspectos como: (a) la experiencia laboral, (b) documentos académicos y (c) los aspectos psicológicos. Estos elementos fundamentales sirven para analizar la personalidad de un empleado, haciendo factible el avance del desarrollo en su ámbito laboral y social utilizando métodos confiables, permitiendo elegir a las personas adecuadas para el puesto de trabajo con las características y habilidades personales, logrando conseguir ventajas positivas como, por ejemplo, personas satisfechas en el centro de labores y, de esta forma, se conseguirá mantener permanentemente en la organización, con el objetivo de describir el candidato ideal, el cual se va integrar al equipo de trabajo dentro de la organización (Grados, 2013, p. 225).

### **2.2.1.3. Características de la selección de personal**

Las características del individuo se vinculan con las tareas, teniendo en cuenta el ambiente social y las condiciones tecnológicas actuales; el enfoque socio técnico establece un soporte primordial para reconocer las características del candidato, considerando tener un conocimiento lógico del ser humano y las tareas que se le presenten a la persona que la desempeñará; si en caso no cubriera con las exigencias el puesto, sería una situación difícil, porque se tendría una percepción anticipada de la relación entre las personas y las tareas para las cuales las características individuales se vinculan en cuatro aspectos importantes: (a) la ejecución de tareas, se refiere a ciertas características de la persona o habilidades como: la aplicación concentrada o adaptación para los detalles; (b) la aplicación dispersa o visibilidad clara o incluyente de los objetos; (c) la habilidad numérica o capacidad para manipular cifras y cálculos; y (d) la habilidad auditiva o capacidad para usar sonidos, ritmos entre otros. La interdependencia con otras tareas proviene de otras tareas para su comienzo o culminación, para las cuales precisa características o habilidades del individuo como: (a) aplicación dispersa o incluyente; (b) capacidad para organizar; (c) entereza a la frustración y los enfrentamientos etc. La interdependencia con otras personas depende de la

relación con otra persona, sin implicar que este encima, al costado o abajo en la jerarquía de la organización como: (a) la cooperación con otras personas; (b) la capacidad para laborar en equipo o grupo; (c) el vínculo humano, iniciativa, habilidad para la información y manifestación personal, entre otros. La interdependencia con la unidad organizacional o con la propia organización, dicho de otro modo, con el área o departamento en el cual la persona va a laborar, ya sea con la propia empresa; en este caso las características individuales del postulante deben ser semejantes con los propósitos del área o de la organización, así como la confrontación entre las competencias que propone el postulante y las competencias organizacionales solicitadas (Chiavenato, 2009, pp.141-142)



*Figura 1.* Modelos de la colocación, la selección, la clasificación y el valor agregado.

Fuente: Chiavenato, 2009, p. 142.



*Figura 2.* Las características personales en la selección de personal

Fuentes: Chiavenato, 2009, p.143.

## Reclutamiento de personal: métodos y fuentes

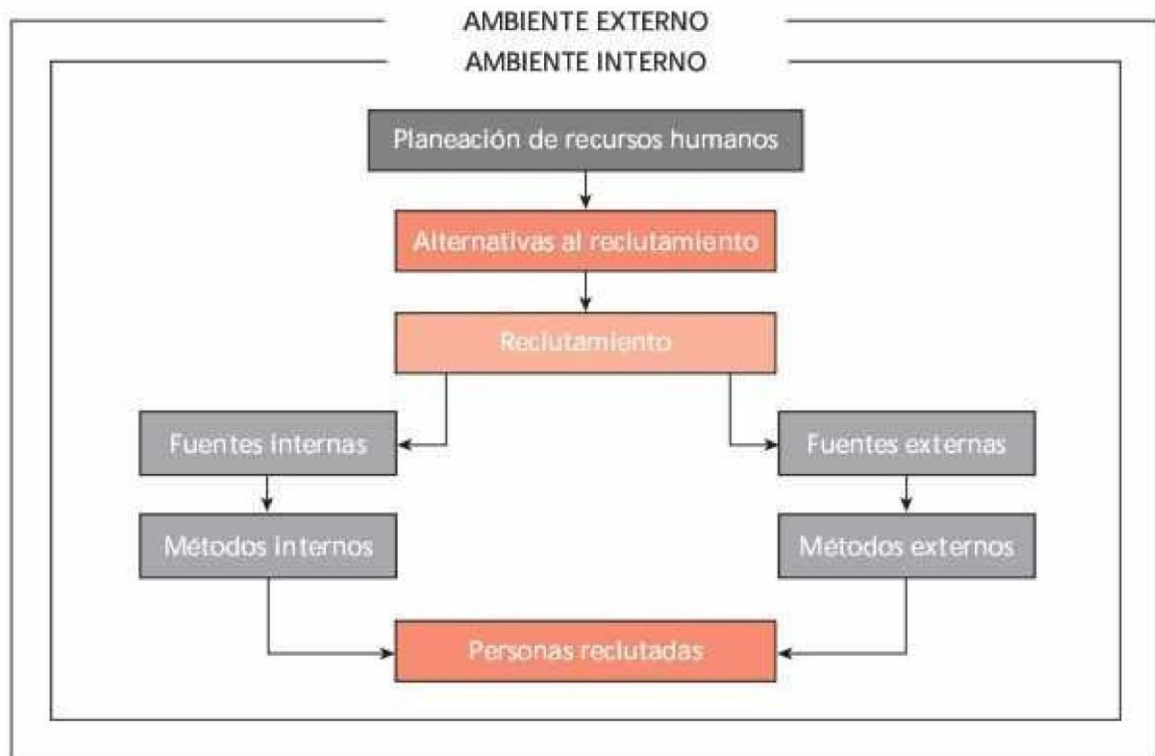


Figura 3. El proceso de reclutamiento

Fuente: Mondy y Noe, 2005, p. 127.

### 2.2.1.4. Método de reclutamiento de personal

El método de reclutamiento es un proceso que se usa para captar personal capacitado para la empresa, mediante la aplicación de métodos oportunos como internos o externos, para conseguir objetivos de reclutamiento con la finalidad de incrementar la eficiencia y eficacia, de manera que las empresas se orienten de las distintas fuentes de reclutamiento, porque de esa manera se podrán reconocer cuáles son las más adecuadas para las empresa y así ubicar y atraer candidatos potenciales (Mondy y Noe, 2005, p. 128).

### 2.2.1.5. Fuentes de reclutamiento de personal

Las fuentes de reclutamiento pueden ser internas, externas y mixtas (Mondy y Noe, 2005, p. 128): (a) las internas se caracterizan porque las vacantes disponibles son tratadas de llenar mediante el reacomodo de los colaboradores

que podrían ser a través de ascensos y/o transferencias; (b) la externas usan las diferentes técnicas de reclutamiento que ayudan a encontrar a los potenciales candidatos; mientras que (c) las mixtas son la combinación de las externas e internas, cuyo objetivo fundamental es encontrar a la persona idónea. (Chiavenato, 2009, pp. 133-139).

Las fuentes de reclutamiento consisten en diferentes lugares donde se comienza a descubrir al personal capacitado para ser futuros candidatos potenciales; para ello se utilizan métodos y fuentes de reclutamiento (Mondy y Noe, 2005, p. 128).

Las fuentes de reclutamiento externo se refieren a cuando una empresa se enfoca más allá de sus límites para incorporar un trabajador; especialmente cuando extiende su fuerza profesional, por ello se solicita los requisitos para un reclutamiento externo, ocupar una vacante de primera entrada, conseguir la capacidad que tienen los trabajadores modernos, lograr trabajadores con diversas referencias para facilitar la variedad de opiniones (Mondy y Noe, 2005, p. 128).

#### **2.2.1.6. Tipos de fuentes de reclutamiento externo**

El anuncio de empleo es un proceso en el cual se informa a los trabajadores que existe una vacante dentro de la empresa; la oferta de empleo es el modo que les permite a los candidatos optar por las mejores opciones de los anuncios de empleo o las vacantes disponibles (Mondy y Noe, 2005, p. 129).

Los procedimientos de anuncio y oferta de empleo ayudan muchas veces a disminuir los reclamos hechos por los trabajadores internos que nunca les informan de una vacante libre, ya que la mayoría de empleados no revisan constantemente los anuncios en línea (Mondy y Noe, 2005, p. 129).

La referencia de empleados es muy importante al momento que el candidato entrega su currículum, haciendo que en el momento de la entrevista tenga más oportunidades para obtener un puesto de trabajo en una empresa; por ello, el enlistamiento de empleados es un modo único de referencia en la que se

permite a cada candidato convertirse en un reclutador dentro de la empresa (Mondy y Noe, 2005, p. 129).

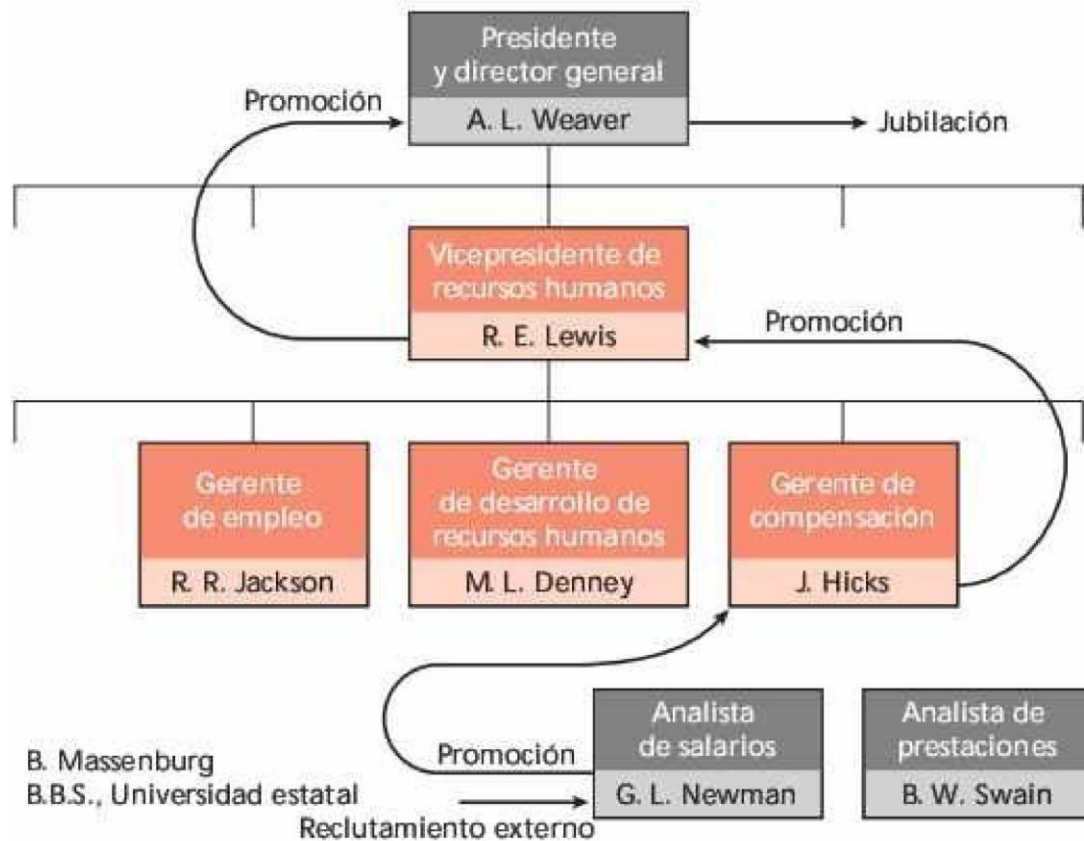


Figura 4. Promoción interna y reclutamiento externo

Fuente: Mondy y Noe, 2005, p. 130.

Las escuelas preparatorias y vocacionales surgen de la necesidad de las empresas de reclutar trabajadores administrativos y operativos de primera entrada, para lo cual se precisa, con frecuencia, de escuelas preparatorias y vocacionales, por lo general algunas empresas laboran con escuelas para asegurar un abastecimiento de candidatos capacitados con talentos laborales precisos. (Mondy y Noe, 2005, p. 129)

Los colegios de la comunidad llegan a ser muy susceptibles con las necesidades de trabajo específico del mercado profesional, para ello gradúan a sus alumnos con distintas capacidades competitivas, para este proceso tienen un excelente programa de gerencia con la preparación de comercios concretos, para



la cual los centro de carrera facilitan con frecuencia un sitio donde los trabajadores puedan determinar una relación con los alumnos, favoreciendo en el procedimiento de reclutamiento (Mondy y Noe, 2005, p. 129).

		Métodos externos												
		Anuncios	Agencias de empleo públicas y privadas	Reclutadores	Eventos especiales	Becarios	Empresas de búsqueda de directivos	Asociaciones profesionales	Referencias de empleados	Solicitantes por iniciativa propia	Casas abiertas	Reclutamiento en eventos	Ferias de empleo virtuales	Bonos al firmar
Fuentes externas	Preparatorias													
	Escuelas vocacionales													
	Colegios de la comunidad													
	Colegios y universidades													
	Competidores y otras empresas	X	X				X	X						
	Desempleados													
	Empleados por cuenta propia	X	X				X	X						

Figura 5. Ejemplo de Métodos y fuentes para reclutar a un gerente de Informática  
Fuente: Mondy y Noe, 2005, p. 140.

### 2.2.1.7. Modelos de selección de personal

Antes de iniciar la selección de personal, la empresa u organización ya ha tenido que tener identificadas los requerimientos de personal, ya sea mediante el uso de fuentes internas o externas. El procedimiento es el siguiente: (a) recepción preliminar de solicitudes; (b) administración de exámenes; (c) entrevista de selección; (d) verificación de referencias y antecedentes; (e) evaluación médica; (f) entrevista con el supervisor; (g) descripción realista del puesto; (h) decisión de contratar (Werther y Davis, 2008, p.156).

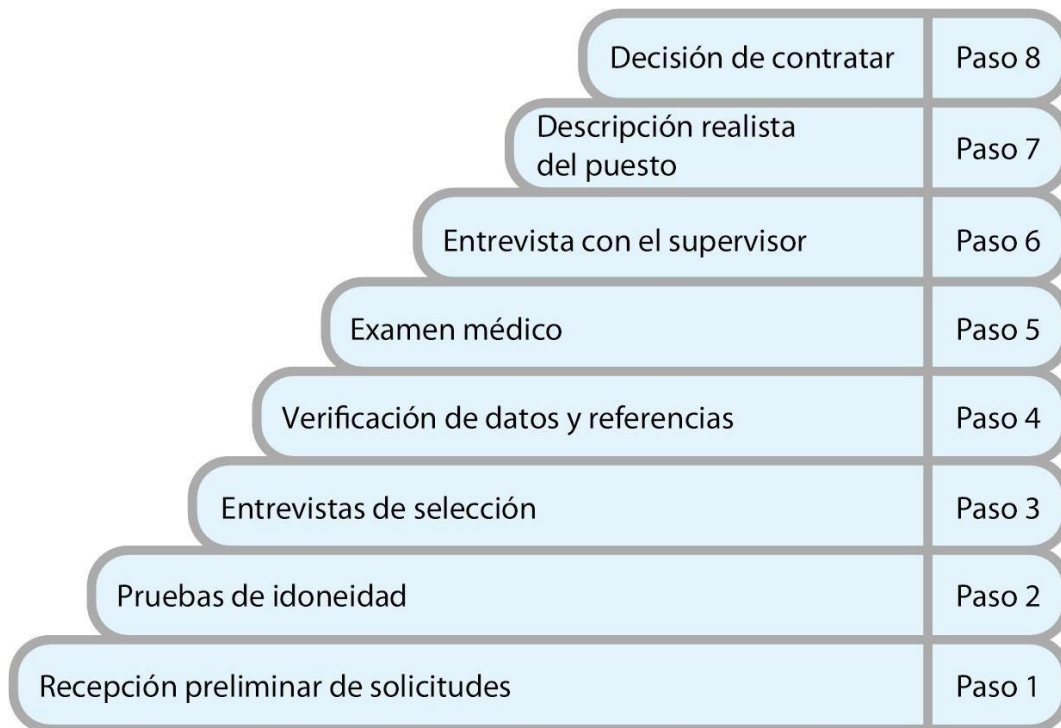


Figura 6. Modelo de selección de personal de Werther y Davis, 2018, p. 201

Fuente: Werther y Davis, 2018, p. 201.

Para Chiavenato (2009), el procedimiento de selección de personal obedece a un enfoque sistémico de tres pasos: (a) entrada, (b) proceso y (c) salida, como se puede apreciar en la figura 7 (p. 149)

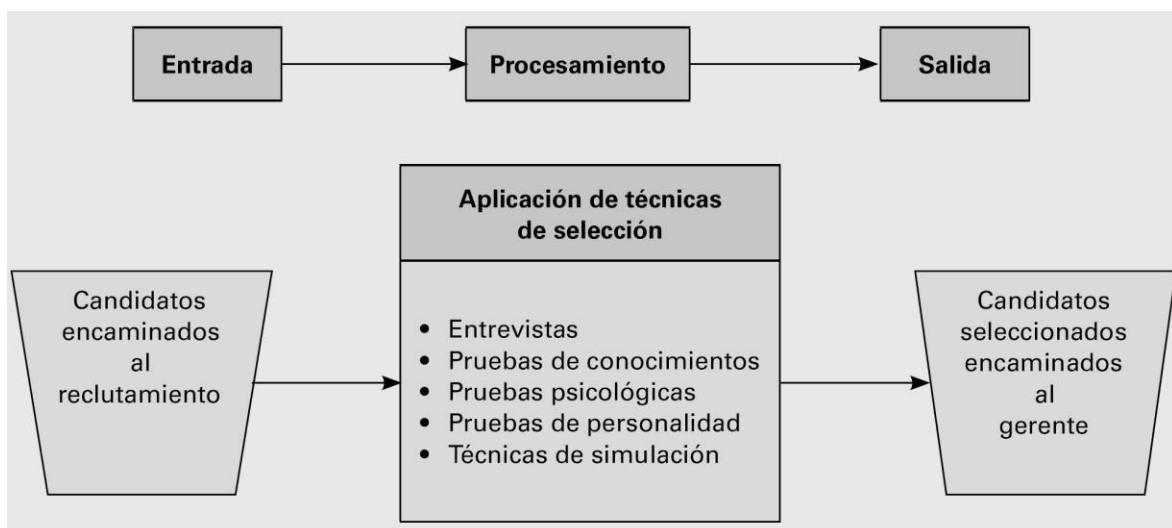
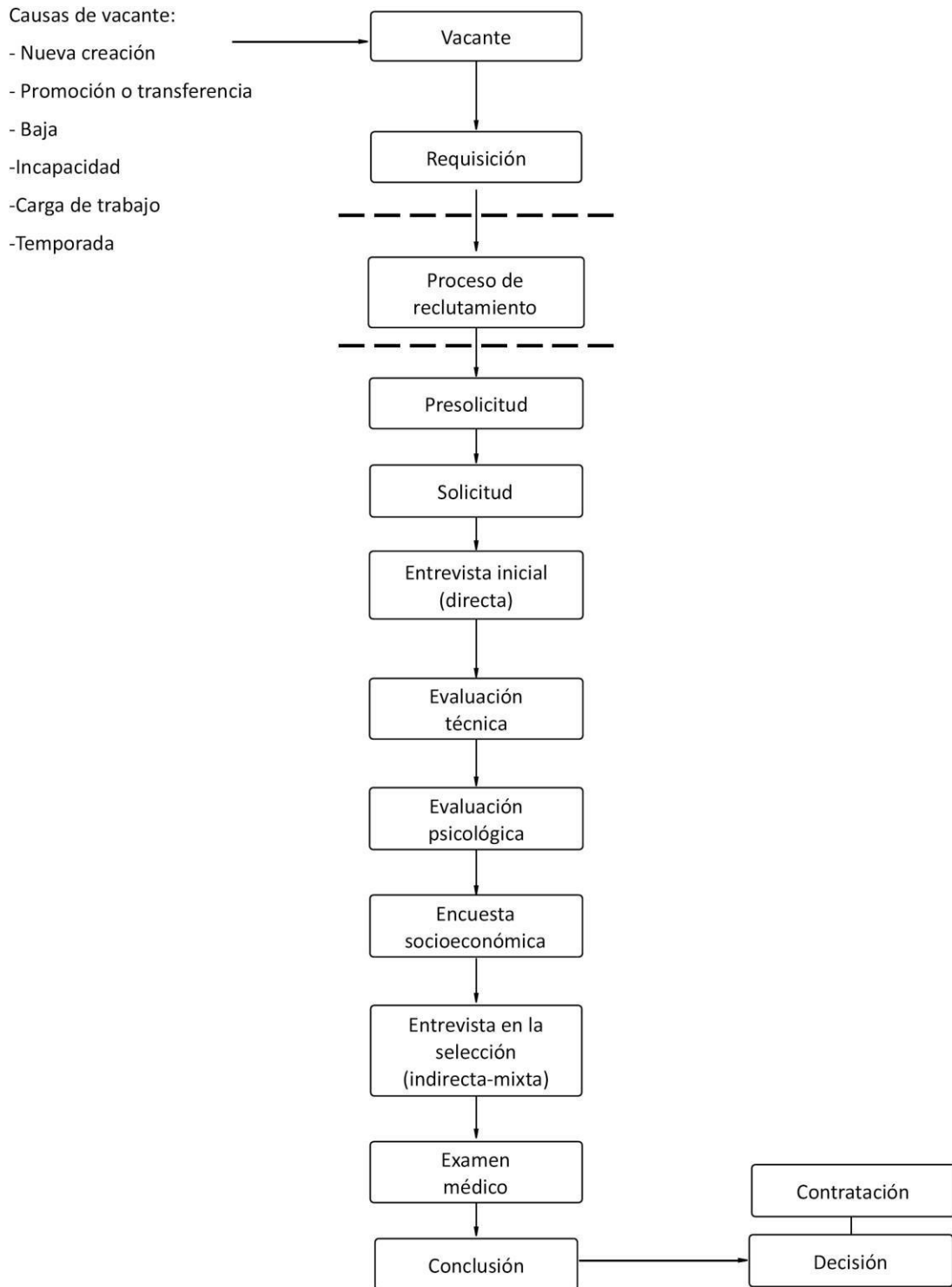


Figura 7. Modelo de selección de personal de Chiavenato

Fuente: Chiavenato, 2009, 149.

Una vez identificadas las necesidades de personal de la organización, se procede a seleccionar al nuevo personal. Varias organizaciones han creado sistemas de selección interna mediante los cuales pueden identificar el capital humano que tiene potencial de promoción, por una parte, y las vacantes disponibles, por la otra. En ciertos casos, un programa apoyado en software especializado ayuda a determinar mediante puntuaciones cuáles empleados reúnen las características más compatibles con el puesto. Los que obtienen puntuación más alta se consideran los candidatos más idóneos. A pesar de algunas limitaciones, como el hecho de que ningún programa de computadora puede medir el deseo del empleado de ocupar determinado puesto, estos sistemas han ido logrando considerable difusión. Al operar un sistema de promociones internas, no es necesario realizar nuevos exámenes médicos o verificar las referencias. Por otra parte, cuando se considera la selección de candidatos externos es necesario aplicar todos los pasos que prescriba el reglamento interno de la empresa, que en gran parte deriva de las recomendaciones que hagan los especialistas internos. Para Grados (2013), el procedimiento para la selección de personal compone los pasos mostrados en la figura 8, y cada fase es eliminatoria (p. 226).



*Figura 8.* Modelo de selección de personal de Grados

Fuente: Grados, 2013, p. 226.

### 2.2.1.8. Otros modelos de selección de personal

Existen otros modelos de selección de personal como los que vienen señalados en las figuras 9, 10, 11 y 12.

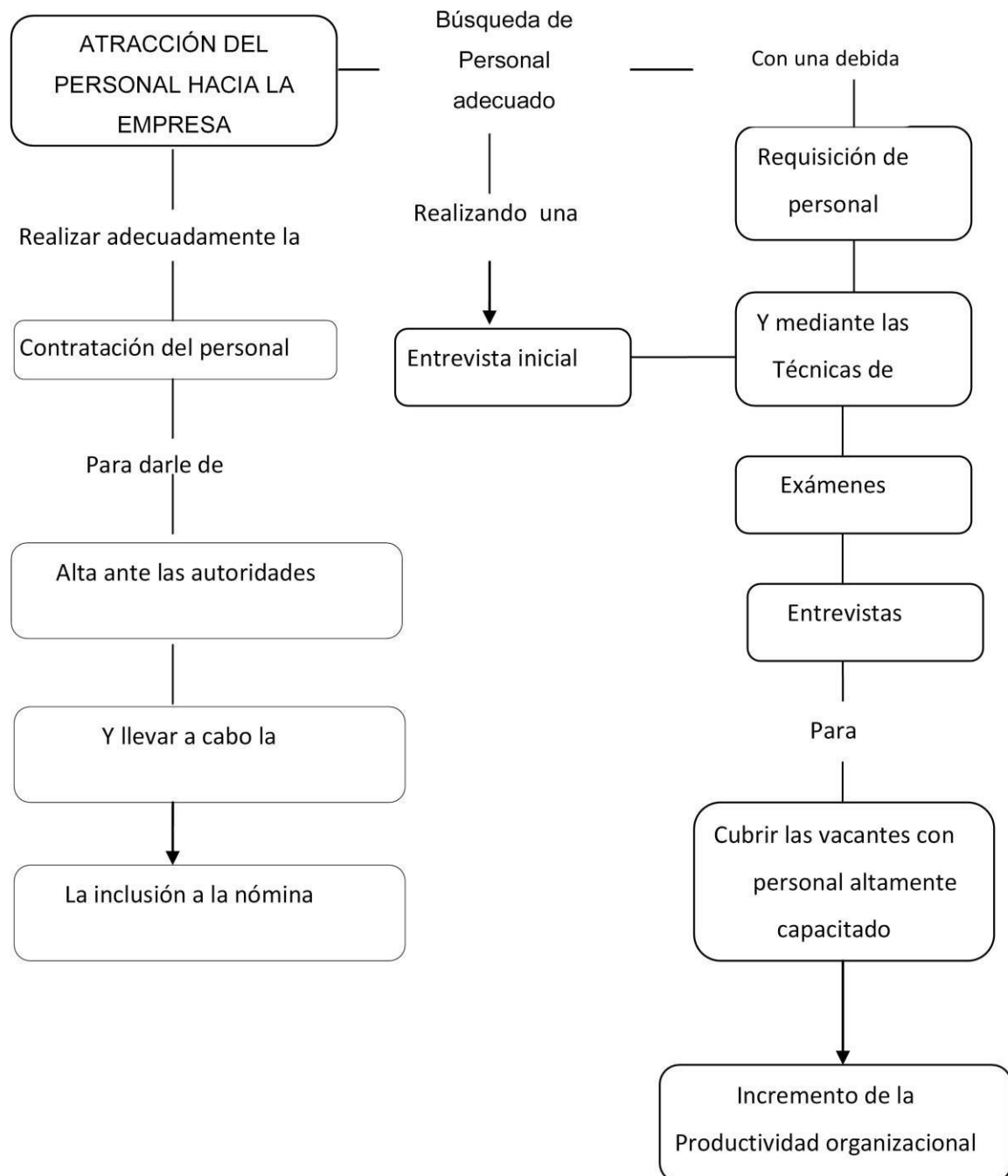


Figura 9. Modelo de selección de personal de Alfaro

Fuente: Alfaro, 2012, p. 62

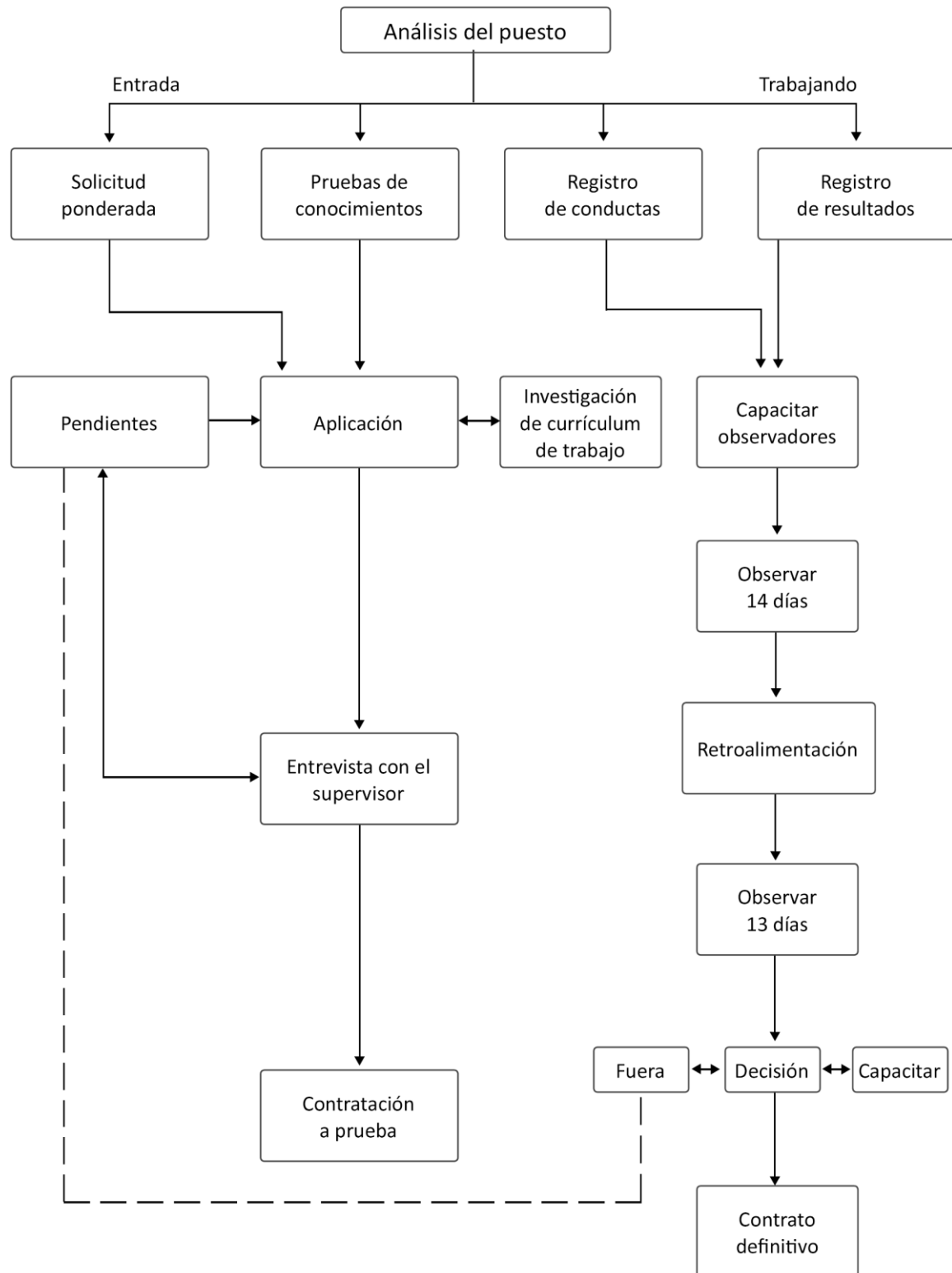


Figura 10. Modelo de selección de personal por objetivos de Grados

Fuente: Grados, 2013, p. 308.

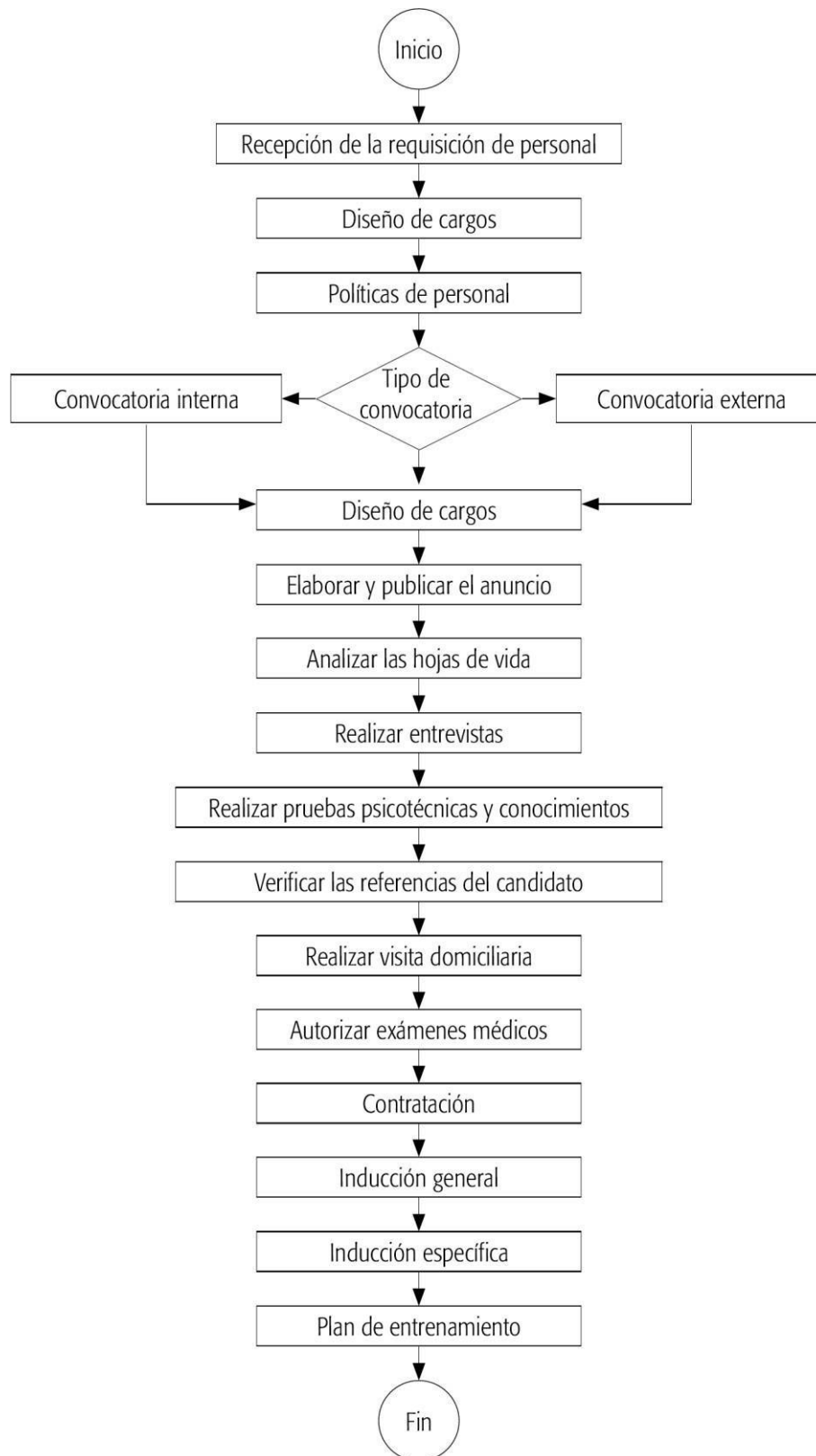


Figura 11. Modelo de selección de personal de García

Fuente: García, 2009, p. 176.

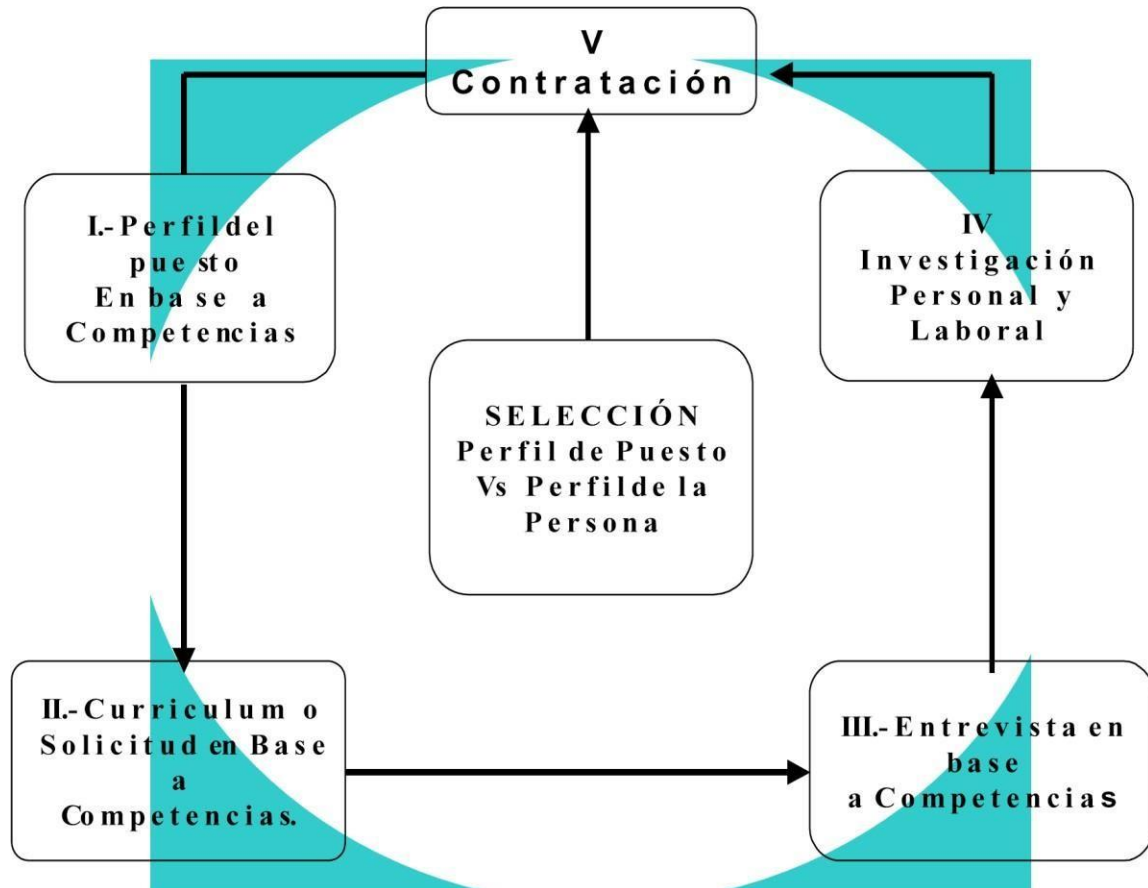


Figura 12. Modelo de selección de personal en base a perfiles de competencia de Peña

Fuente: Peña, 2005, p. 133.

#### 2.2.1.9. Políticas de selección de personal

Las políticas de selección de personal son las mismas que las de reclutamiento de personal

Con respecto a las políticas de reclutamiento de personal se considera que las organizaciones son las que determinan sus políticas generales de reclutamiento con la finalidad de lograr una uniformidad entre todas las áreas, con el objetivo de mantener y mejorar la imagen, logrando así obtener mayores ganancias y su vez alcanzar objetivos empresariales.



La política de compensación sirve para asegurar el principio de equidad entre las diferentes áreas o niveles de los colaboradores, para ello es muy importante que el área de recursos humanos tenga bien definidos estos puntos para poder aplicar dichas políticas (Werther y Davis, 2008, p. 156).

Las políticas de contratación son los lineamientos y políticas que siguen las organizaciones en su proceso de reclutamiento para así garantizar una buena selección que vayan de acorde a la organización, que les permitan tener un mejor rendimiento en el mercado (Werther y Davis, 2008, p. 156).

La política de contratación internacional son las normas que están establecidas por las empresas como por ejemplo en cuanto al número o la cantidad de extranjeros deben ser contratados para laborar, pero sobre todo siempre tiene que tomar en cuenta lo que la legislación de cada país establezca sobre la contratación de mano de obra extranjera (Werther y Davis, 2008, p. 156).

La política de promoción interna es hacer un reclutamiento interno para ver si la vacante puede ser cubierta por alguien que ya está laborando dentro de la organización o alguna recomendación, para así poder dar con la persona correcta para el puesto; pero si no se logra encontrar al individuo indicado en este procedimiento, la otra opción es recorrer al reclutamiento externo (Werther y Davis, 2008, p. 156).

Tales políticas que la empresa determina, según sus intereses y conveniencia, provienen de las políticas de la empresa, las cuales íntegramente deben ser consideradas por el encargado de reclutamiento y selección del personal. Estas políticas de reclutamiento son establecidas según las características básicas de la organización, y el área de reclutamiento y selección está supeditada, sobre todo en las condiciones de presentación, remuneraciones y otros aspectos basados en el mercado de trabajo, el giro de la empresa, entre otros factores, los cuales son de delicada y especial atención, debido a que pueden constituir los filtros para la selección de los candidatos y así ahorrar esfuerzo y tiempo en el proceso de reclutamiento, ayudando al proceso de selección (Grados, 2013, p. 226).

Para el diseño de las políticas de reclutamiento también hay que considerar la realidad nacional, es decir, el área de reclutamiento y selección de personal jamás debe trabajar sin considerar las políticas de la empresa (Grados, 2013, p. 227).

#### **2.2.1.10. Procedimiento de selección de personal del Modelo Grados**

En la presolicitud se aprecia de muy rápida manera si el candidato posee los requerimiento para cubrir el puesto, y esto se da en base a los datos personales de documentos que se posean al respecto (Grados, 2013, p. 229).

En la solicitud, se debe considerar un cuestionario especialmente estructurado proveniente de fuentes como la solicitud de empleo o del currículum vitae; donde ha de resaltarse que una solicitud de empleo y viene en formatos preestablecidos que pueden ser adquiridos y llenados, generalmente para puestos operativos, mientras que un currículum vitae es sugerido para puestos administrativos o ejecutivos, ya que su elaboración exige ciertas habilidades de redacción (Grados, 2013, p. 229).

En la entrevista inicial se busca corroborar los datos ya aportados, así como tener un contacto visual, ahondar en la experiencia y toda información cualitativa y establecer un observacional registro del candidato sobre su conducta. Se le proporciona datos al candidato acerca del trabajo, el sueldo, condiciones, etc., y si se le pidió documentos, en esta fase el candidato debe aportarlos, como modo de corroboración (Grados, 2013, pp. 233-234).

En la evaluación técnica se mide el conocimiento, facilitando las referencias de los candidatos, los que tienen más probabilidades de continuar con el proceso son los que tienen mayores conocimientos, habilidades entre otros factores que ayuden a llevar una adecuada selección para ello es primordial pasar por una evaluación técnica y luego psicológica para de esta manera economizar tiempos y costos para la empresa (Grados, 2013, p. 234).

En la evaluación psicológica, fase más importante, se reúnen los datos de la habilidad intelectual y emocional del candidato considerando los niveles de aplicación, característicos del perfil; el periodo de costo y aplicación se toma en cuenta los siguientes puntos básicos: (a) inteligencia consiste en la medición de la capacidad para solucionar situaciones que se presentan en el entorno en base a los factores específicos del conocimiento como analizar y sintetizar los niveles de raciocinio; (b) habilidad se desarrolla mediante una información escrita u oral, ayudando a determinar donde se desempeña con mayor facilidad; (c) personalidad es la medición de como un individuo se comporta y se desarrolla en su entorno; y (d) autobiografía es la información de la vida de la persona a partir de su nacimiento hasta la actualidad redactada por ella misma con objetivo de expresar algunos aspectos de su vida en lo familiar, profesional y académico para conocer su personalidad, carácter, destreza en general (Grados, 2013, pp. 234-235).

En la evaluación socioeconómica, la información se obtiene a través de un cuestionario donde el solicitante demuestra su desenvolvimiento en diferentes condiciones de vida tanto familiar, personales y de trabajo considerando de manera primordial saber el nivel económico del solicitante. En esta fase se puede realizar una investigación de referencias ocupacionales, la cual permite averiguar cómo se ha desarrollado en el ámbito laboral, si es una persona puntual, responsable y honesta, comprometido pero a la vez nos ayuda a verificar la veracidad de los documentos presentados. También puede requerirse de la contratación de despacho, lo cual es un informe socioeconómico realizado por medio de un cuestionario por parte del departamento de recursos humanos de la empresa. (Grados, 2013, pp. 234-239).

En la entrevista en la selección se realiza un dialogo interpersonal entre el entrevistador y el entrevistado con la finalidad que el candidato se adapte a la distintas condiciones de trabajo que se presenten a lo largo de la vida laboral en la empresa (Grados, 2013, pp. 239-240).

En el examen médico se averigua si el candidato se encuentra en perfectas condiciones físicas para cumplir con el puesto de trabajo en caso que no fuese así se le aconseja que se realice ciertos análisis y evitar consecuencias graves (Grados, 2013, pp. 255-256).

La conclusión es la fase donde se incorpora los datos alcanzados mediante el proceso de selección analizando las características del candidato dividida en tres modos en primer lugar la conclusión abierta es la que se enfoca demasiado en la imagen del psicólogo en la cual se presenta en modo de oficio conteniendo los siguientes datos: nombre, puesto solicitado, logrando así distintas pruebas de personalidad, aptitud etc., en segundo lugar la conclusión cerrada se manifiesta de forma gráfica, porcentual o de puntuación de escala para ello los resultados serán reflejados de acuerdo a las características destacadas y en tercer lugar la conclusión mixta es la unión de las dos condiciones abiertas y cerradas donde el psicólogo precisa los resultados gráficos sin que se presente alguna duda (Grados, 2013, p. 256).

La decisión es la fase donde se define si se aprueba o se niega al candidato para la decisión final determinada por el jefe del área, el dueño o el encargado del departamento de recursos humanos el cual va depender mucho del apoyo del proceso determinado (Grados, 2013, p. 256).

La contratación es la fase de la aceptación a los candidatos como parte de la empresa cubriendo específicamente las necesidades por ello existen diferentes tipos de contratación por obra determinada, contrato por tiempo determinado, contratación por tiempo indeterminado (Grados, 2013, p. 256).

#### **2.2.1.11. Características de la entrevista en la selección**

En la entrevista en la selección se ha de considerar aspectos relacionados con:

(a) Estructura de la entrevista, la cual consiste en el informe detallado de la entrevista de selección de candidatos para los cuales se debe considerar los siguientes puntos:

(b) Apertura, que viene a ser el recibimiento adecuado del entrevistado por ello la primera impresión va depender del proceso de la entrevista.

(c) Rapport, el cual es la comunicación e interés que se mantiene entre el entrevistador y el entrevistado con el objetivo de reducir nervios del candidato dándole la seguridad que necesita para ello existen dos aspectos importantes: Approach es el espacio social en respecto a tipo de entrevista y su objetivo de manera que se enfoca en el escritorio del lugar donde se realizará la entrevista y empatía es ponerse en el lugar de la otra persona para entender lo que la otra persona siente ante cualquier situación que se le presente.

(d) Desarrollo, lo cual sirve para adquirir mucha información acerca de los antecedentes generales y de escolaridad.

(e) Cima, que es conseguir cierta información basada en la definición de sí mismo y las metas que ha alcanzar o quiere alcanzar.

(f) Cierre, lo cual es cuando el entrevistador avisa que la entrevista esta por culminar para esto se le consulta al entrevistado si desea aumentar algo más (Grados, 2013, pp. 241-242).

En la entrevista en la selección, también ha de considerar el area de investigación en la entrevista, de las cuales las más importantes son:

(a) Área general que viene a ser la información general del candidato en lo que respecta al nombre, edad, sexo, etc.; área escolar es la capacidad de crecimiento que muestra el candidato para saber que cuenta con la inteligencia que se solicita para el puesto y por último el área ocupacional es donde se precisa el desempeño, experiencias y logros obtenidos, para ello es importante mencionar los datos como el nombre de la empresa, jefe inmediato, logros adquiridos ente otros puntos.

(b) Auto concepto determina la imagen de sí mismo del candidato un ejemplo claro es ¿cuál son sus defectos, destrezas, cualidades?

(c) Metas es como se proyecta hacia el futuro el candidato lo que determina tres niveles corto, mediano, largo plazo.

(d) Área familiar se busca información acerca de la familia del candidato, edad, nivel de educación, ocupación etc., siendo primordial saber la integración familiar los valores y los niveles que presenta en lo social, cultural y económico.

(e) Pasatiempo sirve para determinar aspectos generales con el objetivo de saber que uso le da al tiempo libre y las actividades que realiza el candidato.

(f) Salud es recaudar información sobre el estado de salud del candidato con la finalidad de saber si padece de alguna enfermedad o en su familia hay algunas enfermedades hereditarias o que estén padeciendo de algún mal (Grados, 2013, pp.242-244).

Los tipos de entrevista para considerar en la entrevista en la selección son:

(a) Entrevista directa es la ejecución de preguntas puntuales y claras diseñadas a lograr informar acerca de las áreas especializadas.

(b) Entrevista indirecta es realizar preguntas abiertas con puntos indefinidos que logran señalar el área que realmente le interesa de manera que se enfoque en las reacciones del entrevistado como gestos, la voz, los nervios, etc.

(c) Entrevista mixta es la mezcla entre la entrevista directa e indirecta para ello se elaboran preguntas claras y concisas al inicio sin perder la confianza al principio (Grados, 2013, pp. 244-245).

Una entrevista acertada es muy útil en el aspecto laboral logrando que el ejecutivo tenga decisiones acertadas en la selección de personal en las cuales se dividen en cuatro etapas: el comportamiento basado del candidato para adivinar conductas en el futuro, determinar las condiciones de trabajo, reconocer las

habilidades y técnicas de la entrevista, cambiar opiniones con los otros entrevistadores acerca del candidato (Grados, 2013, p. 246).

## **2.2.2. Bases teóricas de la variable independiente: Desempeño laboral.**

### **2.2.2.1. Desempeño laboral**

El desempeño laboral es una herramienta que mide el concepto que tienen, tanto los proveedores como los clientes internos, de un colaborador. Esta herramienta brinda información sobre su desempeño y sus competencias individuales con el fin de identificar áreas de mejora continua que incrementen su colaboración al logro de los objetivos de la empresa (Chiavenato, 2009, p. 249),

El desempeño laboral es un proceso que ayuda a recaudar información sobre el nivel de competencia de los colaboradores; logrando así diferenciar en qué áreas hay mayor nivel de productividad y en cuales existe un menor rendimiento; gracias a ello se detectara los puntos con mayor dificultad: logrando así afrontar esos problemas que están siendo un obstáculo para cumplir los objetivos planteados por la empresa.

El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo (Palaci, 2005, p. 155).

El desempeño laboral es la capacidad de producción que tiene el colaborador a lo largo de su jornada laboral, lo cual nos permite ver que tan eficiente está siendo dicha persona, permitiendo de esta forma distinguir quienes tienen un buen rendimiento y quiénes les está costando acoplarse al ritmo de trabajo tomando así las medidas necesarias para mejorar dichas deficiencias.

Para Robbins y Coulter (2013), el desempeño laboral es un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En general a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual (p. 26).

El desempeño es un proceso que permite identificar las áreas donde hay un mayor rendimiento ya sea de forma colectiva o individual, permitiendo así diferenciar los puntos clave donde se tiene que hacer un cambio o una reestructuración que ayudara a mejorar el rendimiento de todos los integrantes de dicha área; para así lograr los objetivos propuestos por la organización.

### **2.2.2.2. Evaluación de desempeño laboral**

La evaluación del desempeño es un instrumento que ayuda a medir el grado de productividad logrando así ver si se está cumpliendo con los objetivos, ya sea a manera individual o colectiva; también sirve para determinar si existe problema entre un empleado y la institución la importancia de este sistema radica en que debe de ser un proceso sistemático y periódico; la propiedad de evaluación del personal permitirá que el colaborador trabaje de manera continua, esto es importante porque permite mejorar las relaciones humanas entre superiores y subordinados.(Cuesta, 2015, p. 352).





*Figura 13.* Evaluación del desempeño

Fuente: Cuesta, 2015, p.352.

La evaluación del desempeño es un sistema formal de evaluación que permite visualizar si el personal está cumpliendo con las tareas que se le asignaron, ver si están logrando cumplir con los objetivos trazados por la organización (Mondy, 2010, p. 239).

El capital humano en la actualidad es un tema notable, puesto que es un reto muy importante para las organizaciones descubrir el valor agregado que

aportan sus colaboradores, también se puede decir que sirve para asegurar el logro de los objetivos empresariales y la aportación a los resultados (Werther y Davis, 2008, p. 306).

La evaluación del desempeño es un método formal estructurado que permite evaluar el desempeño del colaborador en el puesto. Para ello logra identificar que tan productivo es para alcanzar los objetivos propuestos y cuál de las áreas puede mejorar el colaborador a través de su desempeño. Por ellos una de las tareas fundamentales de los gerentes es medir el desempeño de los empleados. Siendo cada vez más habitual solicitar a los empleados que evalúen el rendimiento y desempeño de sus Gerentes (Slocum, 2009, p. 444).

La evaluación del desempeño es un método que se emplea para guiar y controlar al personal utilizando ciertas herramientas las cuales permiten a la empresa usar apropiadamente los recursos, creando competencias entre los colaboradores para así adjuntar y verificar las evaluaciones realizadas a los jefes y subalternos con relación al avance de sus labores, tomando decisiones acerca del puesto de trabajo y el incremento del sueldo que reciben los trabajadores, reconocer las necesidades de capacitación para así aumentar la eficiencia de los trabajadores, facilitando al empleador a que pueda reconocer su fuerza y fragilidad del rendimiento de un trabajador, admitiéndole al trabajador a entender cómo llevar a cabo su trabajo, con el objetivo de obtener un conocimiento completo de capital humano en el que existe la oportunidad de reconocer las fortalezas y debilidades y prevenir problemas que se presenten en la empresa utilizando soluciones precisas con el propósito de alcanzar mejores resultados para la empresa (Campos, 2008, pp.123-124).

### **2.2.2.3. Pasos para evaluar el desempeño laboral**

Para evaluar el desempeño del personal o de la tarea, se hace uso de diferentes técnicas que varían de acuerdo a las necesidades de las organizaciones, pero siempre tomando en cuenta que cualquier método utilizado debe de tener validez, ser objetivo y confiable.

Evaluación de la tarea: Estas medidas de desempeño también resultan útiles para conceder ascensos, premios, incentivos, etc., es decir, que de esta forma detectaremos a los mejores elementos para recompensarlos y al mismo tiempo tomar medidas correctivas hacia aquellas personas que tienen rendimiento bajo a las cuales seguramente se deberán entrenar o cambiar de puesto (Alfaro, 2012, p. 106).

Evaluación de las características personales: Dentro de la evaluación del desempeño se encuentran diferentes características como la objetividad esta premisa indica que al establecerse los criterios de ejecución se deberán buscar una máxima objetividad de ellos, validez se trata de precisar e identificar la efectividad o ineffectividad de la persona juzgada y confiabilidad este requisito señala que mientras las condiciones y las personas permanezcan iguales, las medidas de eficiencia deben ser consistentes (Alfaro, 2012, p. 106).

Técnicas de evaluación: la evaluación del desempeño se enfoca a determinados objetivos fijados y apoyados con una política de aplicación del personal. Es comprensible que cada organización desarrolle un sistema específico, conforme al nivel y a las áreas de distribución de su personal: Evaluación del desempeño de personal ejecutivo, evaluación del desempeño de personal a nivel de supervisión y evaluación del desempeño de personal a nivel operativo (Alfaro, 2012, p. 107).

Fijación de estándares de desempeño: este proceso mide la producción en porcentajes o índices en relación al tiempo utilizado para producir algo, por ende la dificultad básicamente abarca en la determinación del tiempo para la producción de algo (Alfaro, 2012, p. 109).

Preparador de evaluadores: es la asignación de los responsables que llevarán a cabo la evaluación de desempeño en la organización (Alfaro, 2012, p. 109).

El procedimiento de evaluación del desempeño consta de los siguientes pasos:

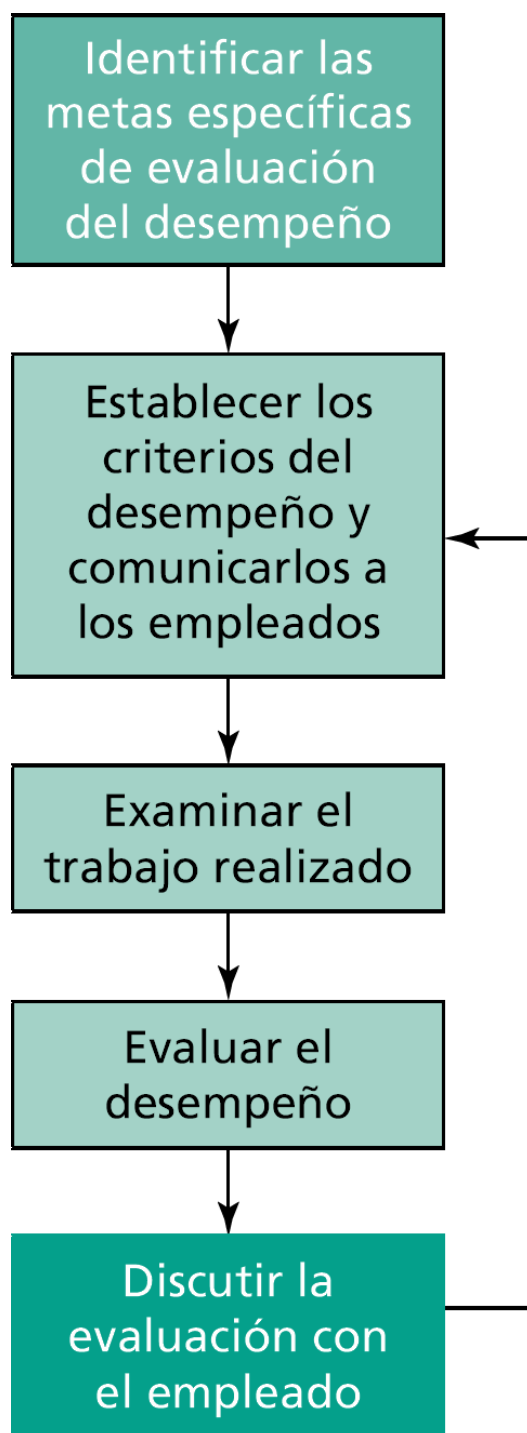


Figura 14. Pasos de la evaluación del desempeño laboral

Fuente: Mondy, 2010, p. 243.

Como se ilustra en la figura 9, para el proceso de evaluación del desempeño se tiene como punto de partida la identificación de las metas específicas del desempeño. No obstante un sistema de evaluación no obtenga

atender con eficacia a todos los propósitos deseados; por lo que, la administración debe hacer la selección de las metas específicas que considere de mayor importancia y que se puedan lograr de forma realista. Por ejemplo, algunas empresas tal vez deseen otorgar mayor importancia al desarrollo de los empleados, en cambio otras organizaciones quizá dirijan su atención a las decisiones administrativas, como ajustes salariales. Una gran cantidad de sistemas de administración del desempeño erran debido a que la administración espera mucho de un método y no determina de manera específica lo que desea alcanzar con el sistema (Mondy, 2010, p. 242).

El siguiente paso en este ciclo continuo es el establecimiento de los criterios, es decir, estándares, del desempeño y la comunicación de tales expectativas de desempeño a los interesados (Mondy, 2010, p. 242).

De allí se ejecuta el trabajo y el supervisor hace la evaluación del desempeño (Mondy, 2010, p. 242).

Ya cuando se finaliza el periodo de evaluación, el evaluador y el empleado hacen una conjunta revisión del desempeño del trabajo y lo valoran confrontando con las normas de desempeño establecidas. Dicha revisión otorga la ayuda para la determinación de qué tan bien han cumplido los empleados con las normas, también determina las razones de las deficiencias y de allí se desarrolla un plan para corregir los problemas. En aquella reunión se establecen las metas para el siguiente periodo de evaluación, y el ciclo se repite (Mondy, 2010, p. 243).

#### **2.2.2.4. Selección de personal y desempeño laboral**

La selección de personal es una herramienta que funciona como un filtro que ayuda a la empresa a incorporar personal con las características que establece el puesto de trabajo; en general la selección busca entre los diversos candidatos al que se adecue al perfil solicitado, con la finalidad de enriquecer el capital humano. Si no existiera esta diferencia individual entre las personas, no se haría una buena selección de personal (Chiavenato, 2009, p. 137).

El desempeño laboral es el nivel por el cual el candidato realiza ciertos requerimientos de trabajo para sí demostrar sus habilidades, aptitudes y experiencias al momento de obtener los resultados esperados (Milkovich y Boudrem, 2015, p. 160).

Selección de personal es un procedimiento en el cual se escoge a los que estén aptos para asumir el puesto de trabajo descubriendo dentro del equipo quien desempeña mejor el perfil del puesto, por lo tanto el objetivo consiste en asegurar el éxito que pueda tener las personas en su puesto ya que esto puede disminuir cualquier gasto realizado al momento de su contratación, por ello evitar y dejar sin oportunidad a ciertos candidatos, que puedan realizar con éxito su labor ya que el proceso de selección radica en reconocer las habilidades actuales y capacidad de los candidatos por ello es indispensable utilizar herramientas que puedan determinar aspectos del comportamiento laboral del candidato (Arbaiza 2015, p. 103).

Desempeño laboral define que las organizaciones solo miden el modo en que los colaboradores llevan a cabo sus labores, por lo tanto incluyen una representación del puesto de trabajo, hoy en día las compañías modernas, poco jerárquicas y dirigidas al servicio, solicitan de mucha más información para considerar tres puntos muy importantes de conducta que componen el desempeño laboral, El desempeño de tareas; Describe la realización de las necesidades y responsabilidades que ayudan a la elaboración de un bien u servicio para la ejecución de las labores administrativas, el civismo; Explica las actividades que aportan al entorno psicológico de la organización, tales como solicitar una ayuda a los demás , respetar y tratar bien a los compañeros de trabajo, dar opiniones constructivas, pesar cosas positivas del lugar de trabajo, la falta de productividad; Vendrían a ser los actos que dañan a la organización como los robos, tener conductas agresivas con los compañeros, faltar consecutivamente al centro de trabajo (Robbins y Coulter, 2013, p. 27).

### 2.2.2.5. El informe de selección

Llanos (2005) ha establecido los componentes del informe de selección de personal una vez esta ha sido realizada y culminada (figura 15).

Datos personales	Nombre, dirección, teléfonos, entre otros.
Formación académica, complementaria	Título universitario, diversificado, diplomas obtenidos en talleres y capacitaciones.
Idiomas /informática	Manejo de Office, internet y programas específicos, como también manejo de otros idiomas.
Experiencia Profesional	se enfoca en las tres últimas empresas o en aquellas que se consideren significativas.
Cargos Ocupados y Funciones Sector al que pertenece en la empresa	Se busca obtener información relevante de la experiencia obtenida.
Puestos Dependientes	Se busca evaluar el liderazgo obtenido en puestos anteriores.
Datos Económico-financieros	Pretensión salarial, gastos mensuales, dependientes económicos.
Éxitos, fracasos y las causas de los mismos.	Principales logros y principales dificultades, tanto laborales como personales.
Información de entrevistas	Recopilación de información de entrevistas realizadas por jefe inmediato y entrevista de selección.
Disponibilidad, expectativas salariales y de desarrollo profesional	Lo que el candidato espera de la empresa, cuando desea ganar, si desea obtener un ascenso.
Confirmación y verificación de referencias personales y profesionales.	Personales, consultas con vecinos, amigos y conocidos Profesionales, consultas con jefes inmediatos de los últimos tres puestos anteriores.

*Figura 15.* Informe de selección de personal

Fuente: Llanos, 2005; Cancinos, 2015, p. 9.

#### **2.2.2.6. Aplicación del análisis FODA en la selección de personal**

Para la selección de persona, el análisis FODA puede constituir una relevante herramienta a usar, debido a que se administran personas como activos y proactivos agentes dotados de creatividad, inteligencia y habilidades, con capacidad de llevar al éxito organizacional y enfrentar diversos desafíos. El propósito de los recursos humanos es la mejora de las contribuciones productivas del personal organizacional, de forma tal que sean responsables desde un punto de vista ético, estratégico y social (tabla 1) (Beltre, 2014).



**Tabla 1.***Modelo FODA de Beltre*

Entorno empresarial	Aspectos	FODA
Microentorno	Fortalezas	<p>Amplios conocimientos en la selección y contratación de personal.</p> <p>Políticas y procedimientos establecidos por los Directivos de RRHH.</p> <p>Equipo humano, motivados a la mejora.</p> <p>Equipo enfocado en mantener relaciones positivas con la sociedad.</p> <p>Baja conflictividad Laboral.</p> <p>Asegura la correcta comunicación dentro de la empresa.</p> <p>Alcanza la mayor eficiencia de cada uno de nuestros empleados.</p> <p>Madurez del movimiento asociativo y la participación social.</p> <p>Mejora continuada de competencias técnicas.</p>
	Debilidades	<p>No aplicación de sistema de Auditoria de control para la selección y contratación de personal.</p> <p>No implementación de Mejora Continua.</p> <p>Contratación de personal no idóneo para los puestos.</p> <p>Falta de capacitación y desarrollo del personal.</p> <p>Falta de integración de personas a planes y programas.</p> <p>Indeterminación de las funciones de los empleados.</p>
Macroentorno	Oportunidades	<p>Competencia Laboral.</p> <p>Implementación de nuevos sistemas y procesos.</p> <p>Capacitar al personal que elabora en la empresa.</p> <p>Actualización de las políticas de Recursos Humanos en la organización.</p> <p>Conseguir las condiciones de trabajo más favorables para nuestros colaboradores.</p>
	Amenazas	<p>Dar información de la empresa a la competencia.</p> <p>Baja competencia Laboral.</p> <p>Falta de personal calificado.</p> <p>Insensibilidad ante problemáticas de los empleados</p>

Fuente: Beltre 2014; Elaboración propia.

### **3. Alternativas de solución**

#### **3.1. Consideraciones**

Considerando el caso planteado y el objetivo de esta investigación que establece proponer un modelo de selección de personal para mejorar el desempeño laboral en la empresa ASB De La Cruz E.I.R.L., Chorrillos, 2017, hay que lograr los siguientes objetivos específicos:

1. Establecer una política de reclutamiento y selección de personal para mejorar el desempeño laboral en la empresa ASB De La Cruz E.I.R.L., Chorrillos, 2017.

2. Determinar el procedimiento para la evaluación del desempeño laboral para mejorar el desempeño laboral en la empresa ASB De La Cruz E.I.R.L., Chorrillos, 2017.

3. Elaborar un modelo de selección de personal para mejorar el desempeño laboral en la empresa ASB De La Cruz E.I.R.L., Chorrillos, 2017.

#### **3.2. Descripción general de la empresa**

##### **3.2.1. Objeto**

ASB De La Cruz E.I.R.L. tiene por objeto dedicarse a la reparación, mantenimiento de infraestructuras en general, trabajos en carpintería de madera y muebles, cerrajería metálica, pintura en todos sus tipos y clases, electricidad, gasfitería y construcción de sistemas drywall, construcción de edificios, acabados y afines, venta y distribución de artículos de ferretería.

### **3.2.2. Identidad**

#### **(a) Visión**

Ser reconocido como una empresa líder en el mercado prestando servicios de mantenimiento y servicios generales de manera oportuna, confiable, transparente.

#### **(c) Misión**

Somos una empresa líder en mantenimiento y servicios generales comprometida en satisfacer las necesidades de nuestros clientes brindándole un servicio de calidad, contribuyendo de esta manera con el desarrollo sostenible del país.

#### **(d) Valores**

(No define, solo establece)

Respeto.

Honestidad.

Trabajo en equipo.

Innovación.

Integridad.

### **3.2.3. Diagnóstico**

(Ver apéndice 1)

### **3.2.4. Organización**

(Ver apéndice 2).

### **3.2.5. Alternativas de mejora**

Las decisiones relacionadas con la selección de personal deben ser debidamente cuidadosas y analizadas punto por punto, porque de esta manera se logrará tener una información clara y precisa de los posibles candidatos, siempre haciendo prevalecer los objetivos de la organización de esta manera, se ha de escoger al personal idóneo que cumpla con el perfil establecido para el puesto.

El error de la empresa es la falta de priorización acerca del tema relacionado al perfil del candidato con la del puesto; por ello lo que ahora se tuvo que hacer fue enfocarse en buscar y seleccionar a la persona idónea para el puesto, que cumpla con los requisitos establecidos; este punto hará que la incorporación del nuevo personal sea mucho más acertada y no resulte complicado adaptarse al ritmo de trabajo y a las exigencias del trabajo.

Esperar que el candidato tenga las mismas características de la persona que anteriormente ocupó dicho puesto es un error que se venía cometiendo con frecuencia, porque se pensaba que la persona que tenga las mismas características que la anterior hará mucho más fácil su incorporación a la empresa, dejando de lado la creatividad que pueda tener y la capacidad de aprendizaje del empleado; por eso ahora lo que la empresa ha de hacer con respecto a las entrevistas, ya no solo basadas conocimientos sino también enfocadas en las competencias laborales; estos aspectos han de ayudar a que se incorporen nuevos talentos, de los cuales se puede aprovechar la creatividad que puedan tener.

La presencia del personal directivo de la empresa es clave durante la entrevista; los errores tenidos fueron debido a que no se consideraba al jefe directo en la realización de la entrevista; por ello una alternativa de mejora para la empresa debe basarse en la inclusión del personal directo del área solicitante, en este caso vendría a ser el encargado de las obras. Este aspecto es fundamental debido a que el jefe directo sabe básicamente qué es lo que realmente está buscando de la persona idónea para ocupar el puesto, tratando así con ella de forma directa ya que convivirá con aquella persona. Sabrá lo que él requiere en la

realidad y es alguien que se le haga fácil adaptarse a los cambios, al ritmo del trabajo y que sea capaz de asumir retos.

Al personal que aspira el puesto no se le informaba sobre el ritmo de trabajo, por tanto se percibía mucha rotación debido a la presión laboral; por tal razón, por ello lo que se plantea ahora es que en las entrevistas se les informe sobre el mecanismo de trabajo y sobre la presión de las mismas, ya que se trabaja con plazos establecidos; y así la persona que ingrese a laborar sepa cómo afrontar dichas situaciones porque ya está debidamente informada y eso ha de evitar que se vaya sin culminar su contrato.

Contratar mayor cantidad de personal y capacitarlos para mejorar el rendimiento es algo que se va a realizar, ya que de eso depende que se cumpla con los plazos y fechas establecidas para la entrega de una determina obra, porque no se estaba cumpliendo con los cronogramas establecidos, había retraso en la entrega de las misma, lo cual conllevaba a la empresa a incurrir en gastos adicionales a lo presupuestado; además de esta manera también se evitará contratar a terceros, ya que antes se incurría a este método para la realización de algunos proyectos, al no contar con personal capacitado, pero ahora se evitará generar una incomodidad al cliente, y ya nunca más mostrándole una mala imagen y ser percibida, peor aún, tachada, como una empresa no recomendable.

Aplicar la evaluación de desempeño para poder medir el rendimiento del colaborador para así determinar qué tan eficiente está siendo en su trabajo es lo que ha de hacerse de ahora en adelante; y además se ayudará a determinar qué es lo que realmente se necesita para mejorar, si al personal se le está dando las herramientas necesarias para que se desarrolle; no se le puede exigir a alguien que rinda al cien por ciento si no se le está dando las facilidades para lograr incrementar su capacidad de productividad.

Una solución para que el personal se encuentre comprometido al cien por ciento con la empresa es otorgándole un buen ambiente de trabajo, darle facilidades, permisos, otórgale premios y reconocimiento por el buen desempeño que ha tenido en su trabajo y diversas actividades que ayuden a integrar a todos

los empleados con el fin generar relaciones interpersonales con el grupo humano, llevar a la práctica todos estos puntos que beneficiarán a la empresa, ya que de este modo el empleado se sentirá identificado con la organización, habrá un mayor desempeño por parte de ellos y esto generará un incremento en la rentabilidad de la empresa, puesto que se estarán cumpliendo con los objetivos.

Fomentar una comunicación permanente entre los empleados y el jefe inmediato es una constante acción a realizar; este tipo de actuación hará que los empleados tengan una mayor confianza para comunicar sobre una inasistencia al trabajo, ya sea por una enfermedad o algún inconveniente que se le pueda presentar, lo cual permitirá a la empresa modificar las actividades laborales del día, buscar quien cubra ese puesto o designar las funciones a un compañero sin perjudicar las actividades diarias, porque de esta manera no se sentirá la ausencia del empleado que faltó; y se hará que todo fluya de manera continua, sin perjudicar el funcionamiento de la empresa.

La empresa debe tomar mayor importancia en el tema relacionado con la formación que se les da a los empleados, ya que esto ayudará a mejorar su desempeño laboral. De esta manera se les estará dando las herramientas y métodos que les faciliten adquirir nuevos conocimientos, técnicas que les permitan desarrollar todos sus potenciales para así poder lograr un óptimo desarrollo, el cual se verá reflejado en el producto, en este caso vendrían a ser las obras.

Una alternativa de solución debería tomar en cuenta los pasos o procedimientos que se debe seguir para obtener una buena selección de personal, como la recepción preliminar que viene a ser la recaudación de información de los postulantes; la evaluación técnica, la cual permitirá medir las capacidades intelectuales del aspirante al puesto; la evaluación psicológica, lo cual es de suma importancia puesto que ayudará a determinar el estado emocional, madurez y la seguridad; la inteligencia, lo cual viene a ser la capacidad de solucionar los problemas usando el criterio para afrontar situaciones que se presente en el camino; la habilidad, lo cual es el desenvolvimiento del

individuo ante una determinada situación o actividad; la personalidad, lo cual es un factor de suma importancia que se debe tener siempre en cuenta, porque de esta manera se verá cómo la persona interactúa en su entorno; la autobiografía, la cual ayudará a conocer un poco más del individuo; la investigación de referencias ocupacionales, lo que ayudará a reconocer si es que la información que la persona presentó es real; la entrevista de selección, la cual es la parte donde se interactúa cara a cara con el aspirante al puesto para poder determinar si es que realmente cumple con las expectativas que se están buscando. Estos aspectos ayudarán a la empresa a mejorar sus procesos, porque mediante ello se estará considerando aspectos esenciales en un proceso de selección de personal.

El método que debería tomar en cuenta la empresa para evaluar el desempeño laboral estaría en directa relación con lo que vendría a ser la recopilación de actividades; esta técnica permitirá recibir información de las áreas y/o indicios donde haya una mayor productividad, porque debido a ello se incentivará a los individuos con reconocimientos, premios o incentivos por sus logros, pero a la vez ayudará a determinar dónde hay una menor productividad para buscar una solución al problema que está generando cierto déficit que se ha logrado observar. La fijación de los estándares de desempeño es un aspecto muy importante, ya que la empresa trabaja con tiempos y plazos establecidos, por lo que se debe determinar los tiempos en la realización de las obras, ya que pasar el límite establecido implica incrementar el presupuesto en la realización de la obra. Un preparador de evaluadores debe de considerarse, a modo de contratar personal especializado para poner en práctica la evaluación de desempeño; poner en práctica esta herramienta incrementará la productividad de la empresa, habrá un mayor crecimiento económico, y así logrará posicionarse en el mercado y competir con las grandes empresas de su rubro.

Para un óptimo modelo de selección de personal se debería tomar en cuenta los siguientes pasos: (a) necesidad de cubrir una plaza; (b) solicitud de personal; (c) revisión de la descripción del puesto; (d) recolección de información.

### **3.3. Política de reclutamiento y selección de personal propuesto**

#### **3.3.1. Políticas antes de la propuesta**

No existía una declaración de política, pero se podía observar lo siguiente:

1° Se solicitaba certificados de estudios de instituciones educativas, tales como institutos, cetpro o especialidades, poniéndose en segundo lugar la experiencia.

2° La edad de contratación era hasta los 45 años como máximo.

3° Se consideraba solo a los varones capaces de realizar los trabajos operativos.

4° Era impensable contratar discapacitados físicos.

5° Se pagaba según la producción; si era poca, poca era la remuneración, por ejemplo.

6° Se consideraba a mestizos de la sierra de piel preferentemente oscura y o de rasgos andinos como los capaces de realizar trabajos operativos, así como quienes exhibieran una conducta sexual común.

#### **3.3.2. Políticas implantadas con la propuesta**

1° La experticia no se mide ni se garantiza con certificados de estudios, pero estos otorgan el conocimiento para efectuar un trabajo ordenado y sistematizado.

2° La edad no es factor limitante para expresar genialidad y laboriosidad, trato gentil y cumplimiento, aunque debe estar condicionada a las leyes laborales.

3° El sexo no es factor limitante para realizar trabajos operativos con calidad y alta responsabilidad.



4° La discapacidad no es factor limitante para el desarrollo de actividades operativas, no obstante estas deben ser adecuadas a las capacidades a exhibir.

5° La etnia y la opción sexual no es impedimento para el ejercicio de actividades operativas de alta responsabilidad y puntual cumplimiento.

6° El trabajo intermitente no es condicionante de pago por jornal, ni cosa parecida, por lo que todo trabajador tiene sumo derecho a un sueldo establecido, beneficios sociales y a un sistema de contratación según el tipo de empresa, y también tiene derecho a una bonificación especial según el aumento de la producción.

#### **3.4. Procedimiento para la evaluación del desempeño laboral**

El procedimiento a seguir por la empresa para evaluar el desempeño laboral es el establecido en el modelo de Mondy ya mencionado anteriormente, el cual constituye lo expuesto en la tabla 2.

**Tabla 2.***Adopción del modelo de Mondy para la evaluación del desempeño laboral*

Pasos	Detalle
1° Establecer las metas específicas de evaluación del desempeño	Cumplimiento de la labor encomendada según las especificaciones o exigencias otorgadas por el cliente
2° Establecer los criterios de desempeño y comunicarlos a los empleados	El primer criterio de desempeño a considerar es la puntualidad en la entrega; de allí vienen los demás y relacionados con la calidad del producto o servicio encomendado, en base al criterio de conformidad con las especificaciones
3° Examinar el trabajo realizado	El jefe de producción (o gerente general, en su defecto) es el encargado de verificar si el trabajo realizado se entregó puntualmente y de conformidad con las especificaciones del cliente.
4° Evaluar el desempeño	Llevar un registro de las tareas encomendadas y su cumplimiento debe ser registrado atendiendo a criterios de calificación establecidos. Por ejemplo: cumplió=2, en proceso=1 y no cumplió=0. El cumplimiento tiene que atender a criterios de puntualidad y de conformidad con las especificaciones: no hay lugar a entrega de productos o servicios mal realizados, mal acabados o incompletos.
5° Discutir la evaluación con el empleado	El jefe de producción (o gerente general, en su defecto) debe hacer de conocimiento al operario encargado de una determinada tarea del logro alcanzado y hacerle saber que en su evaluación obtuvo una calificación determinada, se espera que el operario pueda mencionar aspectos de la realización de su trabajo que lo hayan facilitado o dificultado, es decir, una retroalimentación de parte del operario al jefe siempre es oportuna y relevante y debe hacerse constar en el registro de tareas encomendadas.

### **3.5. Modelo de selección de personal propuesto**

#### **3.5.1. Modelo anterior**

El modelo anterior establecido por la empresa compone los siguientes pasos (ver el apéndice 3):

1° Selección de personal: Es el inicio de todo el proceso que se va a realizar en la empresa a lo largo de toda la etapa de selección, para la contratación de personal que se requiere.

2° Vacantes disponibles: Permiten ver qué cantidad de personal se requiere en la empresa.

3° Recopilación de la información: Este proceso ayuda a la empresa a recaudar información de los postulantes a las vacantes del puesto, donde se determina si los perfiles coinciden con las del puesto y se decide quienes son los aptos para pasar a la siguiente etapa del proceso.

4° Entrevista: Es la fase donde hay contacto directo entre el candidato y los encargados de llevar a cabo este proceso, lo cual ayudará a ver cómo se desenvuelve y saber acerca de su experiencia, visión a futuro, entre otros.

5° Candidato ganador: Es el resultado de todas las secuencias del proceso, donde el personal encargado ha llegado a un resultado final, concluyendo con la persona idónea para el puesto.

6° Contrato: Es la firma del documento físico, con todas las funciones contractuales y las demás cláusulas de acuerdo a ley.

#### **3.5.2. Modelo propuesto implantado como alternativa de mejora para la empresa**

El modelo propuesto establecido para la empresa compone los siguientes pasos (ver el apéndice 4):

1° Análisis del puesto: Es el procedimiento donde se va hacer un estudio, investigación e identificar todos los componentes del puesto donde se determinará las responsabilidades y obligaciones de la persona que ocupará dicho cargo y el perfil que debe tener el futuro colaborador.

2° Reclutamiento: Es el procedimiento cuya finalidad es atraer una cantidad determinada de candidatos para el puesto del cual se requiere personal, donde se usarán las diferentes fuentes de reclutamiento, como las fuentes internas, externas y mixtas que han de permitir a la persona adecuada para el puesto.

3° Recepción de información de candidatos: Es la recepción del currículum de los postulantes que están interesados en ser parte de la organización.

4° Revisión de currículum vitae de los candidatos: Este proceso ayudará a determinar si el perfil del candidato coincide con lo que realmente se está buscando; aquí se determinará quiénes son los aptos para pasar a la siguiente etapa del proceso de selección.

5° Proceso de selección: Es la fase donde se utilizará las diferentes técnicas, como las pruebas psicológicas, evaluación de conocimiento y finalmente la entrevista, lo cual ayudará a recabar información que permita determinar qué tan capacitado y/o conocimientos se posee, además ayudará a conocer acerca de la experiencia laboral tenida.

6° Contratación: Es la toma de la decisión final respecto al proceso de selección de personal, donde se cuenta con la persona ganadora, con la cual se pondrán en contacto para la firma del contrato, en el cual se estipulan las funciones contractuales, obligaciones, remuneración, el horario, entre otros aspectos.

7° Inducción: Es donde se le proporcionara información a la persona que formará parte del equipo acerca de la empresa, su funcionamiento, áreas existentes, entre otros aspectos que le ayuden en la realización de sus actividades.

8° Asignación: En este paso se le asignará las funciones y actividades que debe realizar en su puesto de trabajo.

9° Desarrollo: Es la puesta en práctica de sus conocimientos y/o habilidades para la realización de las actividades de su puesto de trabajo y las funciones asignadas a su cargo, para lograr tener un óptimo desempeño y alcanzar los objetivos empresariales.

10° Capacitación: Es el proceso mediante el cual se le proporciona enseñanza de cursos u otras herramientas similares que permitan perfeccionar sus habilidades y así tener un mejor rendimiento, lo cual no solo beneficiará al desarrollo personal y profesional del empleado sino a la organización.

11° Evaluación del desempeño: Esta herramienta permitirá ver si el empleado está cumpliendo con los objetivos establecidos por la empresa.

## Conclusiones

Para la mejora del desempeño laboral en la empresa ASB De La Cruz E.I.R.L., Chorrillos, 2017, las características de una propuesta de selección de personal fueron: (a) el establecimiento de las políticas de reclutamiento y selección de personal; (b) el establecimiento de la evaluación del desempeño laboral; y (c) el establecimiento de un modelo de selección de personal.

Para la mejora del desempeño laboral en la empresa ASB De La Cruz E.I.R.L., Chorrillos, 2017, las características de las políticas de reclutamiento y selección de personal se refieren a: (a) política referente a experticia y conocimiento; (b) política referente a la edad; (c) política referente al sexo; (d) política referente a la discapacidad; (e) política referente a la etnia y opción sexual; y (f) política de remuneraciones.

Para la mejora del desempeño laboral en la empresa ASB De La Cruz E.I.R.L., Chorrillos, 2017, las características de la evaluación del desempeño laboral se refieren a una adaptación del modelo de Mondy, en razón de: (a) establecimiento de las metas específicas de evaluación del desempeño; (b) establecimiento de los criterios del desempeño y comunicarlos a los empleados; (c) examen del trabajo realizado; (d) evaluación del desempeño, propiamente dicho; y (e) discusión de la evaluación con el empleado

Para la mejora del desempeño laboral en la empresa ASB De La Cruz E.I.R.L., Chorrillos, 2017, las características de un modelo de selección de personal propuesto son referente a: (a) el análisis del puesto; (b) el reclutamiento; (c) la recepción de información de candidatos; (d) la revisión de currículum vitae de los candidatos; (e) el proceso de selección; (f) la contratación; (g) la inducción; (h) la asignación; (i) el desarrollo; (j) la capacitación; y (k) la evaluación del desempeño.

## **Recomendaciones**

En términos generales, para la mejora del desempeño laboral en una empresa, ya sea de producción en serie o intermitente, o de servicios, se recomienda establecer una propuesta de selección de personal acorde al tipo de trabajo realizado y a un modelo establecido que pueda adaptarse a las necesidades organizacionales.

En términos generales, para la mejora del desempeño laboral en una empresa, ya sea de producción en serie o intermitente, o de servicios, se recomienda establecer políticas de reclutamiento y selección de personal, acordes al trabajo realizado.

Para una empresa, en general, a fin de que mejore el desempeño de sus trabajadores, ya sea en serie o intermitente, como es el caso de la empresa ASB De La Cruz E.I.R.L., se recomienda el establecimiento de un modelo de evaluación del desempeño laboral, ya sea creado o adaptado de alguno existente adaptado a la realidad empresarial.

Para cualquier tipo de empresa, se recomienda un modelo de selección de personal propuesto que incluya aspectos incluso relacionados con el desarrollo personal o profesional del trabajador, como el modelo propuesto para la empresa ASB De La Cruz E.I.R.L.

## Referencias

- Ahumada, L. (2010). *Propuesta de evaluación de la capacitación y su impacto en la calidad del servicio* (tesis de maestría). Instituto Politécnico Nacional, México D. F.
- Alfaro, M. (2012). *Administración del personal*. México: Red Tercer Milenio S.C.  
recuperado de [http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico\\_administrativo/Administracion\\_de\\_personal.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Administracion_de_personal.pdf)
- Alles, M. (2006). *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Arbaiza, L. (2016). *Dirección de recursos humanos: el factor humano*. Perú: Universidad Esan.
- Asbanc (2017). *El desarrollo del mercado financiero peruano avanzó 10 posiciones*. Recuperado de <http://www.asbanc.com.pe/Paginas/Noticias/DetalleNoticia.aspx?ItemID=169>.
- Beltre, M. (2014). *RRHH (Objetivo, Propósito y Análisis FODA)*. Escuela de Organización Industrial. Recuperado de: <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/05/20/rrhh-objetivo-proposito-y-analisis-FODA/>, el 7 de octubre de 2019.
- Bonache, J., Cabrera, A. (2014). *Dirección de Personas*. Madrid: Pearson.
- Campos, S. (2008). *Manual de gestión de recursos humanos*. Perú: El Bicho.
- Cancinos, A. (2015). *Selección de personal y desempeño laboral* (tesis de título profesional). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala.
- Chiavenato, I (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGrawHill.



- Chirito, E. y Raymundo, S. (2016). *La motivación y su incidencia en el desempeño laboral del Banco Interbank, tiendas en Huacho, periodo 2014*. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, Perú.
- Cuesta, A. (2015). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- García, M. (2009). *Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana*. Pensamiento & Gestión, núm. 27, diciembre, pp. 162-200 Universidad del Norte Barranquilla, Colombia. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/646/64612782006.pdf>.
- Grados, J. (2013). *Reclutamiento, selección contratación e inducción del personal*. México: Editorial El Manual Moderno, S.A. de C.V.
- Hernández, R. (2017). *Proceso de reclutamiento y selección de personal en las empresas que contratan deportados de los estados unidos de américa que entran al país por vía aérea* (tesis de título profesional). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala.
- Huamani, N. (2015). *El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal de conducción de trenes, del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013* (tesis de título profesional). Universidad Tecnológica de Lima Sur, Lima, Perú.
- De la Cruz, I. (2014). *Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos*. España: Aula Mentor.
- Iturralde, J. (2011). *La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito Oscus Ltda. de la ciudad de Ambato en el año 2010* (tesis de grado). Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.

- Larico, R. (2015). *Factores motivacionales y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de San Román – Juliaca 2014* (tesis de título profesional). Juliaca, Puno, Perú.
- Llanos, J. (2005). *Cómo entrevistar en la selección de personal*. México: Pax, Librería Carlos Cesarman S.A.
- Milkovich, C., y Boudrem, J. (2015). *Dirección y administración de recursos humanos*. España: McGraw Hill.
- Mondy, R. (2010). *Administración de recursos humanos*. Recuperado de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/cc71a187c22e0bac95c3267e2888f6f.pdf>
- Mondy, R. y Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.
- Murillo, P. (2015). *Sistema de reclutamiento y selección del personal para la cadena de supermercados Mercamaxx del Canton, los Bancos provincia de Pichincha* (tesis de título profesional). Universidad Regional de Los Andes, en Ambato, Ecuador.
- Palaci, F. (2005). *Psicología de la Organización*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Quijano, A. y Silva, K. (2016). *Selección de personal y su relación con el desempeño laboral en la empresa de transportes CIVA – Chicayo, 2016* (tesis de título profesional). Chiclayo, Lambayeque, Perú.
- Quispe, E. (2015). *Clima organizacional y desempeño laboral en la municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015* (tesis de título profesional). Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, Perú.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2013). *Administración. Un empresario competitivo*. Mexico: Pearson Educacion.

Slocum, H. (2009). *Administración un enfoque basado en competencias*. México: Cengage Learning.

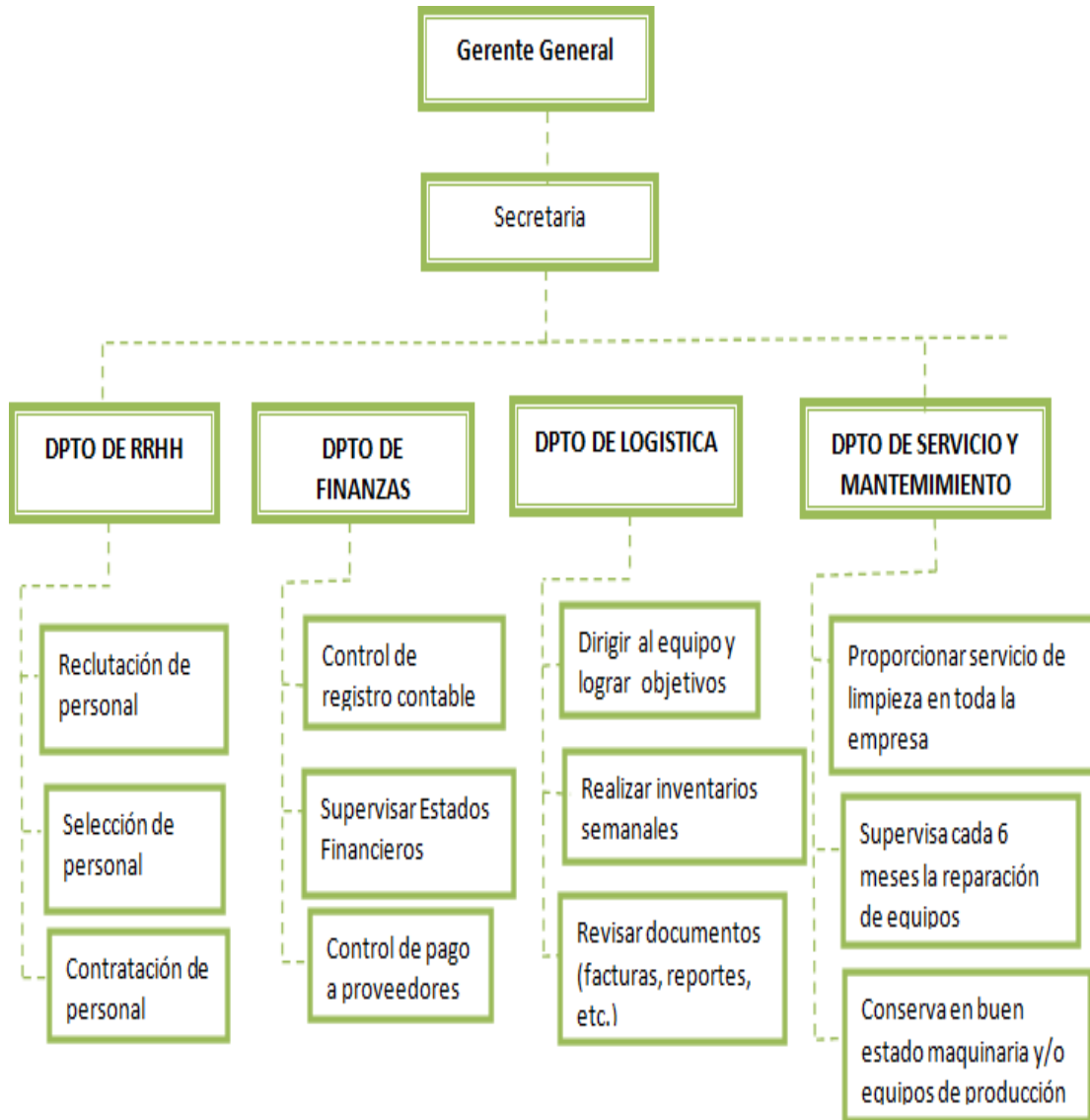
Sum, M (2015). *Motivación y desempeño laboral* (tesis de título profesional). Universidad Rafael Landívar, en Quetzaltenango, Guatemala.

Werther, W. y Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*. México: Mc Graw Hill.

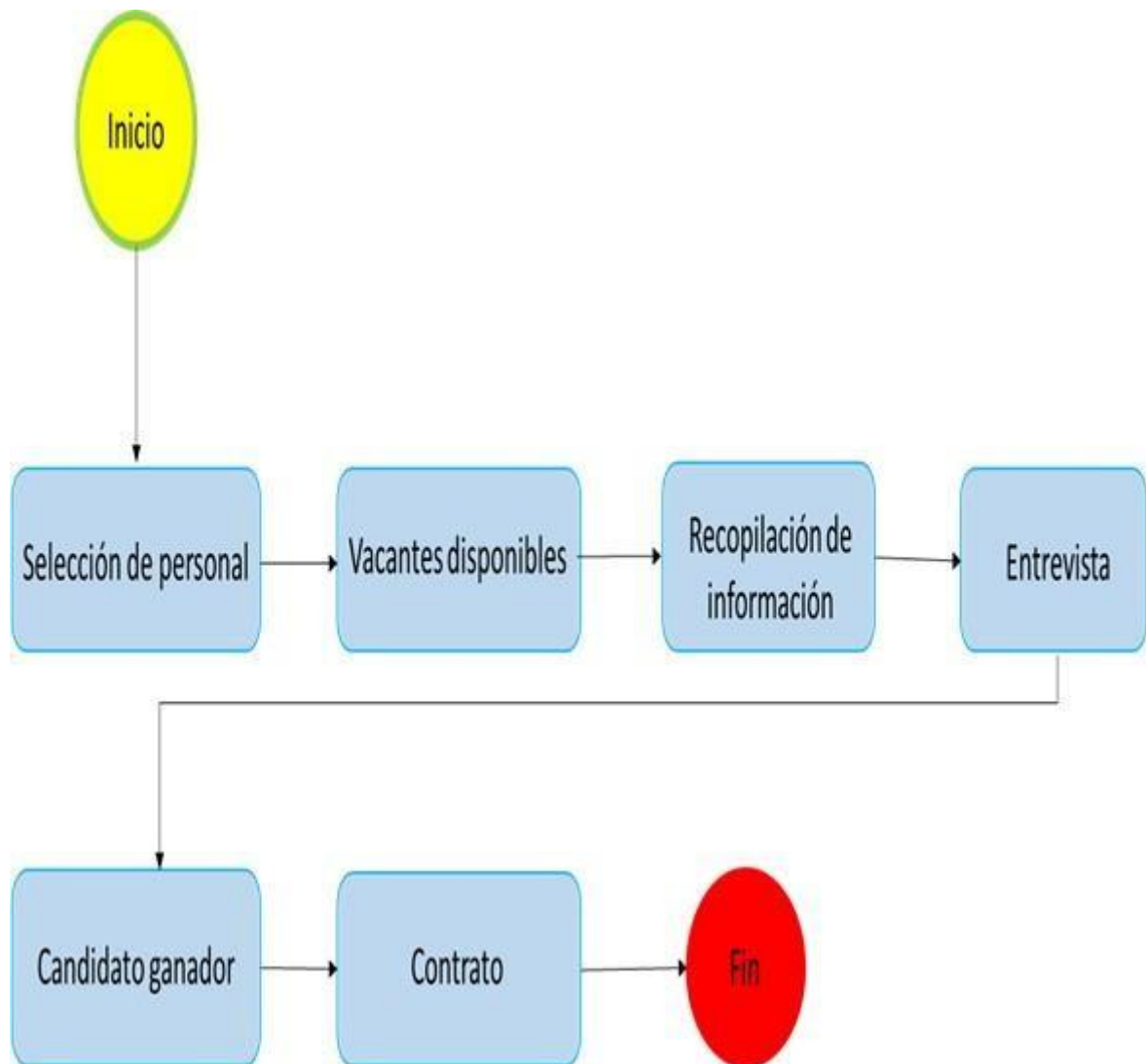
**Apéndice A: Diagnóstico haciendo uso de la Matriz FODA para la empresa  
ASB De La Cruz E.I.R.L.**

<b>ANALISIS FODA</b>	<p><b>Lista de Fortalezas</b></p> <p>F1 El dueño tiene una gran experiencia. F2 Se mantiene una buena imagen y relación con nuestros clientes. F3 Compromiso</p>	<p><b>Lista de Debilidades</b></p> <p>D1 Variación de los costos de materiales en el mercado. D2 Falta de reconocimiento en el mercado por ser una empresa nueva. D3 Falta de publicidad de la empresa. D4 no tener un gran acceso a financiamiento. D5 No ser proveedor del estado por ser una empresa en crecimiento. D6 Alta rotación de empleados.</p>
<p><b>Lista de Oportunidades</b></p> <p>O1 Ofrecer un servicio de calidad de sus clientes. O2 Mayor crecimiento en el mercado. O3 Buena relación con los proveedores.</p>	<p><b>F-O (MAX-MAX)</b></p> <p>Brindar una atención personalizada y un servicio de calidad para la clientela, considerando las buenas relaciones establecidas (O1;F2)</p>	<p><b>D-O (MIN- MAX)</b></p> <p>Establecer un mayor crecimiento en el mercado y en el rubro correspondiente, debido a ser una empresa nueva y no tan reconocida (O2;F2)</p>
<p><b>Lista de Amenazas</b></p> <p>A1 Altos costos de productos en el mercado (proveedores) A2 Grandes empresas y corporación que se dedican a este giro. A3 Competencia desleal.</p>	<p><b>F-A(MAX-MIN)</b></p> <p>Establecer una política de precios acorde al mercado y a las necesidades de los clientes, debido al establecimiento de buenas relaciones (F2;A1)</p>	<p><b>D-A (MIN-MIN)</b></p> <p>Realizar campañas publicitarias, a fin de tener mayor posicionamiento en el rubro y en el mercado.(D1;A1)</p>

## Apéndice B: Organigrama de la empresa

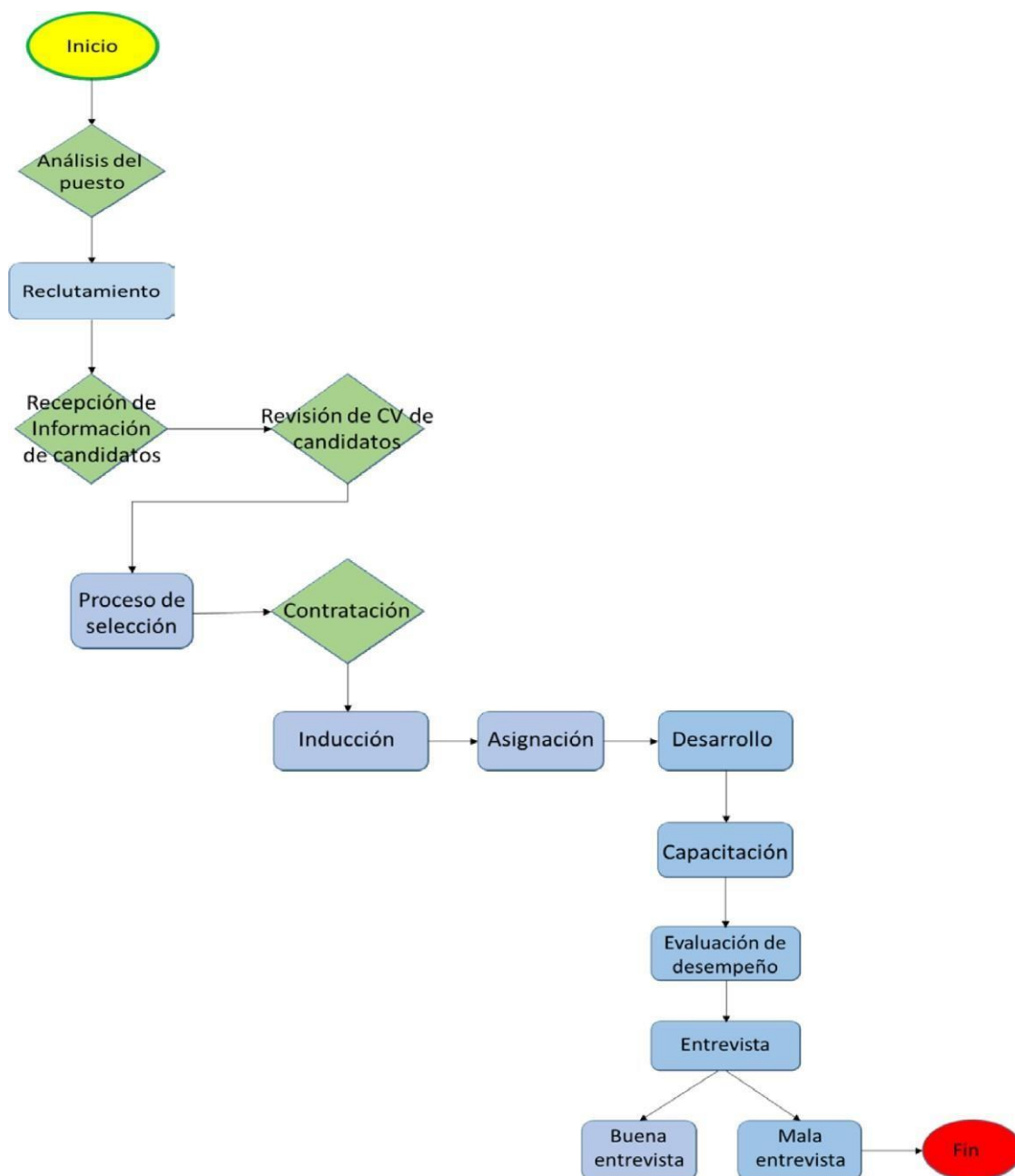


**Apéndice C: Flujograma del modelo anterior de selección de personal de la empresa ASB De La Cruz E.I.R.L.**



Fuente: Empresa ASB De La Cruz E.I.R.L.

## Apéndice D: Flujograma del modelo propuesto implantado de selección de personal de la empresa ASB De La Cruz E.I.R.L.



Fuente: Elaboración propia.

**Apéndice E: Cronograma**

CUADRO DE ACTIVIDADES ANUALES	ENE				FEB				MAR				ABR				MAY				JUN				JUL				AGO				SET				OCT				NOV				DIC			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Analisis del puesto	■	■																																														
Reclutamiento		■	■	■	■	■	■																																									
Recepción de información de Candidatos					■	■	■	■	■	■	■	■																																				
Revisión de CV de Candidatos									■	■	■	■	■	■	■	■																																
Proceso de Selección													■	■	■	■	■	■	■																													
Contratación																				■	■	■																										
Inducción																				■	■	■	■																									
Asignación																					■	■	■	■																								
Desarrollo																									■	■	■																					
Capacitación																									■	■	■	■	■	■	■	■																
Evaluación de Desempeño																																	■	■	■	■												



## Apéndice F. Cuadro Presupuestal Anual

ACTIVIDAD	CONCEPTOS PARA PRESUPUESTO	PRESUPUESTO ECONÓMICO ANUAL ESTIMADO EN SOLES
Actividad estratégica 1	Especialista en reclutamiento	4,320.00
	Materiales para realizar las entrevistas	700.00
Actividad estratégica 2	Inducción al nuevo colaborador	540.00
Actividad estratégica 3	Capacitación al nuevo colaborador	960.00
Actividad estratégica 4	Evaluación del desempeño	3,600.00
Total		10,120.00

La inversión aproximada de la empresa ASB de la Cruz E.I.R.L. para una buena selección de personal es S/10,120 para una buena selección de personal, el cual ayudara a mejor de una manera positiva el desempeño empresarial.

Las actividades más costosas están relacionadas con el mejoramiento del proceso que ayudaran en una correcta selección de personal.