

**UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES**  
**Facultad de Ciencias Administrativas y Contables**  
**Escuela Profesional de Administración y Sistemas**



**UPLA**  
UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES

**TESIS**

“Selección del personal basada en competencias y desempeño laboral en la Empresa Corporación Minera Tauro SAC” Huancavelica 2019

Para optar : Título Profesional de Licenciado en Administración

Autores : Bach. Gregorio Urbina Ticllacondor

Asesor : Mtro. Doris Isabel Alvarado Canturin

Línea de Investigación Institucional : Ciencias Empresariales y Gestión de los Recursos

Línea de investigación por programa de estudio : Talento Humano

Fecha de inicio y culminación de la investigación : Enero 2020 – Agosto 2020

Huancayo - Perú

Setiembre, 2020

HOJA DE APROBACIÓN DE JURADOS

**UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES**  
**Facultad de Ciencias Administrativas y Contables**

**TESIS**

“Selección del personal basada en competencias y desempeño  
laboral en la Empresa Corporación Minera Tauro SAC”  
Huancavelica 2019.

**PRESENTADA POR:**

Bach. Gregorio Urbina Ticllacondor

**PARA OPTAR EL TÍTULO DE:**

Licenciado en Administración

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y  
SISTEMAS**

APROBADA POR EL SIGUIENTE JURADO:

DECANO:

\_\_\_\_\_  
DR. VÁSQUEZ VÁSQUEZ WILBER GONZALO

PRIMER:

MIEMBRO

\_\_\_\_\_  
MG. MAYOR PALACIOS MARIA LUZ.

SEGUNDO:

MIEMBRO

\_\_\_\_\_  
MTRO. MARTINEZ VITOR PAUL DENIS.

TERCER:

MIEMBRO

\_\_\_\_\_  
MG. LOPEZ COZ KIKO RICHARD

Huancayo, 09 de setiembre del 2022

## **Dedicatoria**

Mi familia es a quien dedico mi trabajo de investigación por estar a mi lado en los momentos más críticos de la resolución de mi investigación.

*Autor*

## **Agradecimiento**

Agradezco a la Universidad Peruana Los Andes, a los docentes de la Escuela Profesional de Administración y Sistemas de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables por brindarme sus conocimientos, absolviendo mis dudas de la mejor manera, motivándome a continuar y compartir sus experiencias, apoyando al desarrollo de nuestra región y, por ende, del país.

A mis compañeros, con quienes compartí cada día en las aulas de nuestra preciada universidad, apoyándonos en momentos críticos y compartiendo experiencias motivadoras.

Asimismo, a la empresa Corporación Minera Tauro SAC por abrirme sus puertas, sin ellos esta investigación no podría haberse culminado. A su vez al personal de la empresa quienes participaron con ímpetu.

*Gregorio U. T.*



## CONSTANCIA DE ÍNDICE DE SIMILITUD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

(SEGÚN ART. 8.3)

El Director de la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables deja:

### CONSTANCIA

Que, el Bachiller, **GREGORIO URBINA TICLLACONDOR**, de la escuela profesional de Administración y Sistemas, ha presentado su proyecto de investigación intitulado **“SELECCIÓN DEL PERSONAL BASADA EN COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA CORPORACIÓN MINERA TAURO SAC” HUANCAVELICA 2019**, para verificar su originalidad en el **SOFTWARE TURNITIN** obteniendo el **porcentaje** de similitud de **13% (excluye bibliografía)**, el cual se encuentra dentro del porcentaje permitido.

Se expide el presente, para efectos de continuar con los tramites concernientes a la obtención de su título profesional.

Huancayo, 26 de agosto del 2021

Dr. Armando Juan Adauto Ávila  
Director de Unidad de Investigación  
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables



INFORMACIÓN ADICIONAL



## **Introducción**

Este informe el cual fue titulado “La selección del personal basada en competencias y su influencia en el desempeño laboral en la Empresa Corporación Minera Tauro SAC, 2019” tuvo por objetivo, establecer cuál es la influencia de la selección de los trabajadores basado en las competencias que tiene el desempeño laboral de la Empresa Corporación Minera Tauro SAC, 2019.

Una de las razones principales por las que las compañías u organizaciones han adoptado el enfoque basado en la competencia es que proporciona la identificación de habilidades, conocimientos, comportamientos y capacidades necesarias para cumplir con ciertos criterios que están alineados con las estrategias y prioridades de la organización. Además, también se enfoca en eliminar las brechas de competencia entre individuos y grupos en un proyecto, rol de trabajo o estrategia empresarial que se está seleccionando (Collins, 2013). La productividad máxima de los empleados es posiblemente la ventaja más valiosa que tienen las organizaciones sobre su competencia. Contratar a las personas equivocadas que muestran problemas refleja el juicio y las habilidades de la organización y puede ser muy costoso. Esto a su vez puede hacer que la rutina diaria de trabajo sea más difícil, creando así posibles problemas de producción, moral y motivación (Adongo, 2015).

Para el desarrollo de la investigación se tiene previsto aplicar un diseño pre experimental de manera que se visualice los efectos del modelo de selección del personal basada en competencias, para ello se aplicó un conjunto de estándares basado en la literatura durante el desarrollo de la selección de trabajadores la Empresa Corporación Minera Tauro SAC.

El presente documento está compuesto por cinco capítulos:

El capítulo I, está compuesto por el planteamiento del problema de investigación, la descripción de la realidad problemática, la delimitación de la

investigación, la formulación del problema, la justificación de la investigación y los objetivos.

El capítulo II, conformado por el marco teórico, los antecedentes, las bases teóricas, y el marco conceptual.

El capítulo III, compuesto por las hipótesis y las variables.

El capítulo IV, conformado por la metodología, el método de investigación, el tipo de investigación, el nivel de investigación, el diseño de la investigación, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, las técnicas de procesamiento y análisis de datos y los aspectos éticos de la investigación.

El capítulo V, compuesto por los resultados, la descripción de resultados, la contrastación de hipótesis, y la discusión de resultados.

Finalmente, compuesto por las conclusiones, recomendaciones, las referencias bibliográficas y anexos.

El Autor.

## Contenido

|  |                                      |
|--|--------------------------------------|
| Hoja de aprobación de jurados .....                          | <b>¡Error! Marcador no definido.</b> |
| Dedicatoria .....  | iii                                  |
| Agradecimiento .....   | iv                                   |
| Introducción.....  | v                                    |
| Contenido .....  | viii                                 |
| Contenido de tablas .....                                    | viii                                 |
| Contenido de figuras .....                                   | xiii                                 |
| Resumen .....  | xiv                                  |
| Abstract.....  | xv                                   |
| Capítulo I Planteamiento del problema de investigación ..... | 16                                   |
| 1.1. Descripción de la realidad problemática.....            | 16                                   |
| 1.2. Delimitación de la investigación .....                  | 21                                   |
| 1.2.1. Delimitación Espacial .....                           | 21                                   |
| 1.2.2. Delimitación Temporal.....                            | 21                                   |
| 1.2.3. Delimitación Conceptual o Temática .....              | 21                                   |
| 1.3. Formulación del problema.....                           | 22                                   |
| 1.3.1. Problema General .....                                | 22                                   |
| 1.3.2. Problemas Específicos.....                            | 22                                   |
| 1.4. Justificación de la investigación .....                 | 22                                   |
| 1.4.1. Social .....  | 22                                   |
| 1.4.2. Teórica .....   | 23                                   |
| 1.4.3. Metodológica .....                                    | 23                                   |
| 1.5. Objetivos.....  | 23                                   |
| 1.5.1. Objetivo General .....                                | 23                                   |

|   |    |
|---|----|
| 1.5.2.    Objetivos Específicos .....                         | 24 |
| Capítulo II Marco Teórico .....                               | 25 |
| 2.1.    Antecedentes .....                                    | 25 |
| 2.1.1.    Antecedentes internacionales .....                  | 25 |
| 2.1.2.    Antecedentes nacionales .....                       | 28 |
| 2.1.3.    Antecedentes locales .....                          | 31 |
| 2.2.    Bases Teóricas .....                                  | 32 |
| 2.2.1.    Desempeño laboral.....                              | 32 |
| 2.2.2.    Desempeño organizacional. ....                      | 43 |
| 2.2.3.    Selección del personal. ....                        | 50 |
| 2.2.4.    Las competencias.....                               | 57 |
| 2.2.5.    Selección del personal basada en competencias ..... | 66 |
| 2.2.6.    Selección del personal y el desempeño laboral. .... | 76 |
| 2.3.    Marco conceptual .....                                | 79 |
| Capítulo III hipótesis .....                                  | 82 |
| 3.1.    Hipótesis general.....                                | 82 |
| 3.2.    Hipótesis específicas.....                            | 82 |
| 3.3.    Variables .....                                       | 82 |
| Capítulo IV Metodología.....                                  | 85 |
| 4.1.    Método de investigación .....                         | 85 |
| 4.2.    Tipo de investigación.....                            | 85 |
| 4.3.    Nivel de investigación.....                           | 85 |
| 4.4.    Diseño de la investigación .....                      | 85 |
| 4.5.    Población y muestra .....                             | 86 |
| 4.6.    Técnicas e instrumentos de recolección de datos ..... | 87 |

|                                  |   |     |
|----------------------------------|---|-----|
| 4.6.1.                           | Técnicas de recolección de datos .....                            | 87  |
| 4.6.2.                           | Instrumentos de recolección de datos .....                        | 87  |
| 4.7.                             | Técnicas de procesamiento y análisis de datos .....               | 87  |
| 4.7.1.                           | Baremos de las variables.....                                     | 88  |
| 4.8.                             | Aspectos éticos de la investigación.....                          | 89  |
| Capítulo V                       | Resultados .....  | 90  |
| 5.1.                             | Descripción de resultados.....                                    | 90  |
| 5.1.1.                           | Desempeño laboral y dimensiones .....                             | 90  |
| 5.1.2.                           | Selección del personal basado en competencias y dimensiones ..... | 95  |
| 5.2.                             | Contrastación de hipótesis .....                                  | 98  |
| 5.2.1.                           | Prueba de la hipótesis general .....                              | 99  |
| 5.2.2.                           | Prueba de la primera hipótesis específica.....                    | 100 |
| 5.2.3.                           | Prueba de la segunda hipótesis específica .....                   | 102 |
| 5.2.4.                           | Prueba de la tercera hipótesis específica .....                   | 103 |
| 5.3.                             | Discusión de resultados.....                                      | 104 |
| Conclusiones.....                |   | 109 |
| Recomendaciones.....             |   | 111 |
| Referencias bibliográficas ..... |   | 113 |
| Anexos.....                      |   | 120 |
| Anexo 1                          | Matriz de consistencia .....                                      | 121 |
| Anexo 2                          | Instrumentos de investigación.....                                | 123 |
| Anexo 3                          | Confiabilidad y validez de los instrumentos .....                 | 125 |
| Anexo 4                          | Matriz de operacionalización del instrumento.....                 | 132 |
| Anexo 5                          | Consentimiento informado .....                                    | 135 |
| Anexo 6                          | Base de datos.....  | 136 |

Anexo 7 Fotos de la aplicación del cuestionario..... 137

## Contenido de tablas

|   |     |
|---|-----|
| Tabla 1 Cuestionario de Koopmans .....  | 42  |
| Tabla 2 Operacionalización de variables .....                                     | 84  |
| Tabla 3 Baremos de la variable selección de personal basado en competencias ..... | 87  |
| Tabla 4 Baremos de la variable desempeño laboral.....                             | 87  |
| Tabla 5 Baremos de la variable selección de personal y dimensiones.....           | 88  |
| Tabla 6 Baremos de la variable desempeño laboral y dimensiones.....               | 88  |
| Tabla 7 Resultados de desempeño de tareas o habilidades .....                     | 90  |
| Tabla 8 Resultados de desempeño contextual.....                                   | 92  |
| Tabla 9 Resultados de comportamiento de trabajo contraproducente .....            | 93  |
| Tabla 10 Resultados de desempeño laboral .....                                    | 94  |
| Tabla 11 Resultados de proceso previo.....  | 95  |
| Tabla 12 Resultados de evaluación .....   | 96  |
| Tabla 13 Resultados de selección del personal basada en competencias.....         | 97  |
| Tabla 14 Pruebas de normalidad de desempeño laboral .....                         | 98  |
| Tabla 15 Pruebas de normalidad de selección de personal .....                     | 99  |
| Tabla 16 Contraste estadístico de la hipótesis general.....                       | 100 |
| Tabla 17 Contraste de la primera hipótesis específica .....                       | 101 |
| Tabla 18 Contraste de la segunda hipótesis específica .....                       | 102 |
| Tabla 19 Contraste de la tercera hipótesis específica .....                       | 103 |

## **Contenido de figuras**

|   |    |
|---|----|
| Figura 1. Efectos de la elección inapropiada de trabajadores .....                        | 17 |
| Figura 2 . Resultados porcentuales de desempeño de tareas o habilidades.....              | 91 |
| Figura 3 . Resultados porcentuales de desempeño contextual. ....                          | 92 |
| Figura 4. Resultados porcentuales de comportamiento de trabajo contraproducente. ....     | 93 |
| Figura 5. Resultados porcentuales de desempeño laboral.....                               | 94 |
| Figura 6 . Resultados porcentuales de proceso previo. ....                                | 95 |
| Figura 7 . Resultados porcentuales de evaluación. ....                                    | 96 |
| Figura 8 . Resultados porcentuales de selección del personal basada en competencias. .... | 97 |

## Resumen

El objetivo trascendental que la investigación tuvo como motivo, determinar la relación entre la selección del personal basada en competencias y el desempeño laboral en la Empresa Corporación Minera Tauro SAC, 2019. Por ello, el estudio fue aplicada en el tipo, seguido a esto se consideró un nivel correlacionar, como apropiado para el informe, y el diseño fue no experimental transversal correlacionar. En la población se encontró el personal de la empresa investigada, esta se fraccionó en una muestra de 20 sujetos contratados; en ellos se aplicó el cuestionario y una tabla de registro de datos como instrumentos para recolectar datos. Los resultados fueron los siguientes: con respecto a la selección del personal basado en competencias y el desempeño laboral, se tuvo un coeficiente de correlación de 0.713, y un nivel de significancia de 0.00; confirmando una fuerte relación directa y significativa entre ambas variables. Entre el desempeño de tareas y la selección de personal, se obtuvo un coeficiente de correlación de 0.572, y un valor  $\rho=0.00 < 0.05$ , confirmando una relación directa entre las dos variables. También se encontró que la relación entre el desempeño contextual y la selección basado en competencias fue directa (coeficiente=0.691) y significativa ( $\rho=0.00 < 0.05$ ). Por otro lado, no se logró comprobar una relación significativa entre el comportamiento de trabajo contraproducente y la selección de personal ( $\rho = 0.544$ ). El estudio concluyó indicando que la selección del personal favorece de forma significativa en la mejora del desempeño laboral de la empresa Corporación Minera Tauro SAC, 2019.

Palabras clave: Selección de personal basado en competencias, desempeño laboral, reclutamiento, desempeño de habilidades, desempeño contextual, mina, minería.

## **Abstract**

The transcendental objective of the research was to determine the relationship between the selection of personnel based on competencies and job performance in the Company “Corporación Minera Tauro SAC”, 2019. Therefore, the study was applied in the type, followed by this considered a correlational level, as appropriate for the report, and the design was non-experimental cross-sectional correlational. In the population the personnel of the investigated company were found, this was divided into a sample of 20 hired subjects; in them, the questionnaire and a data record table were applied as instruments to collect data. The results were the following: regarding the selection of personnel based on competencies and job performance, there was a correlation coefficient of 0.713, and a level of significance of 0.00; confirming a strong direct and significant relationship between both variables. Between the performance of tasks and the selection of personnel, a correlation coefficient of 0.572 was obtained, and a value  $\rho = 0.00 < 0.05$ , confirming a direct relationship between the two variables. It was also found that the relationship between contextual performance and competency-based selection was direct (coefficient = 0.691) and significant ( $\rho = 0.00 < 0.05$ ). On the other hand, it was not possible to verify a significant relationship between counterproductive work behavior and personnel selection ( $\rho = 0.544$ ). The study concluded by indicating that the selection of personnel significantly favors the improvement of the work performance of the company “Corporación Minera Tauro SAC” Huancavelica 2019.

**Keywords:** Personnel selection based on competencies, job performance, recruitment, skills performance, contextual performance, mine, mining.

## **Capítulo I**

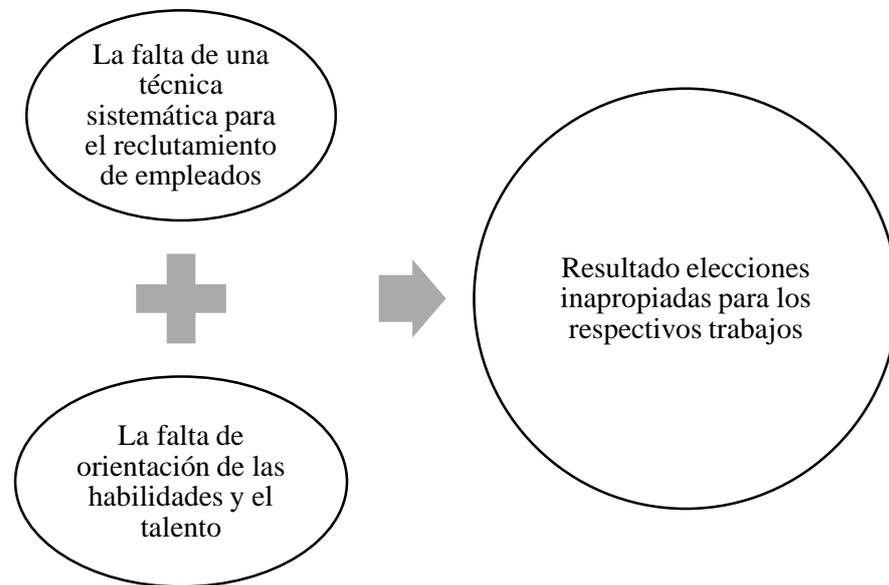
### **Planteamiento del problema de investigación**

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

Diferentes entidades gubernamentales del país han experimentado cada vez más prácticas injustas en la selección del personal, en ambos sectores (privados y públicos) (Calagua, 2015). Respecto al ámbito público, para el 2017 cerca de un 15% de funcionarios con altos cargos fueron investigados y/o penalizados por nepotismo (El Comercio, 2017), en cuanto en el sector privado este delito no es tan común; sin embargo, sus flaqueas están orientadas a las malas prácticas de contratación de personal por afinidad y no por meritocracia (Manco, 2018). Son diversos los estudios internacionales que manifiestan que seleccionar al personal de forma inadecuada tiene un efecto negativo sobre el desempeño del empleado y en efecto en el desempeño de la empresa en su rubro (Collins, 2013) (Djabatey, 2012) (Kepha, 2014) (Setyowati, 2016).

Inevitablemente, la falta de una técnica sistemática para el reclutamiento de empleados da como resultado elecciones inapropiadas para los respectivos trabajos, por lo tanto, la falta de orientación de las habilidades y el talento (Obino, Chisese, & Wangari, 2015). Este fracaso se traduce en pérdida; tanto para el empleador en un extremo en forma de productividad mediocre de los trabajadores como para los empleados cuyas aptitudes son infrautilizadas, por lo tanto, se desperdicia la capacidad de talento (Farrel, 2014).

Figura 1. Efectos de la elección inapropiada de trabajadores



Odiorne (1990) postula que la calidad de las prácticas de reclutamiento implementadas por una organización es una función de la cantidad de solicitudes que se recibirán, más aun así que comenzó más allá de que la efectividad relativa de la siguiente fase (selección) de recursos humanos es inherentemente y depende de la calidad del solicitante atraído. La evidencia empírica adecuada de que uno de los desafíos fundamentales que enfrentan las organizaciones en el área de desempeño es su incapacidad para implementar estrategias capaces de reclutar empleados competentes y retenerlos para lograr objetivos organizacionales (Djabatay, 2012) (Kepha, 2014) (Setyowati, 2016) (Al-Azzeh, 2015).

Estas evidencias empíricas también se ven reflejados en casos nacionales, autores como Martínez (2013), Sotelo (2014), Galindo (2015), Javier (2017) entre muchos más afirman que existe una conexión entre la selección de los trabajadores, su proceso, su calidad sobre el desempeño laboral. Estos estudios en sí concluyen mencionando que una buena práctica en la selección del personal basado en sus habilidades, conocimientos y competencias aseguran que estos nuevos trabajadores desarrollen sus actividades con calidad y tengan un rendimiento acorde o superior al esperado por la empresa contratante. Ante

esto Cole (2000), sostiene que uno de los primeros pasos en la planificación para el reclutamiento de empleados en la organización es establecer políticas y procedimientos adecuados, estos planes deben de estar llevarse a cabo por Recursos Humanos. Lo siguiente a ello es hacer una buena selección de personal que no se basen en cuestiones subjetivas, sino objetivas; Armstrong (2006), postula que una adecuada gestión de recursos humanos es primordial en el rendimiento organizacional.

En este contexto entra en juego otro concepto, la gestión por competencias, en palabras simples es una administración basada en el balance de las calificaciones reales de la fuerza laboral y en los requisitos para las calificaciones que requieren los puestos de trabajo y los roles laborales (Dias & Rodrigues, 2014). La implementación exitosa de cualquier enfoque basado en la competencia depende en gran medida de la administración y los profesionales de recursos humanos deben dedicar una cantidad significativa de tiempo para la evaluación de las necesidades organizativas, la planificación, la recopilación de datos, la comunicación, el cambio y la gestión de la resistencia (Kupczyk & Stor, 2017). El objetivo de realizar un reclutamiento basado en la competencia es evaluar la diferencia psicológica entre los individuos y su relación con el desempeño sucesivo (Ekwoaba, Ikeije, & Ufoma, 2015).

Los modelos de competencia ayudan a las organizaciones a adoptar un enfoque más unificado y coordinado en el diseño de mejoras a los sistemas de administración de RR.HH. (recursos humanos), engloba también al rediseño de los puestos laborales, la contratación, el aprendizaje organizativo, la gestión de carrera, las mejoras de rendimiento y los sistemas de compensación (Patterson, Ferguson, & Thomas, 2008). En el entorno competitivo y global de hoy en día, se ha convertido en crucial para todas las organizaciones mantener a los empleados competentes para sobrevivir. El éxito de una organización no solo depende de cómo la organización saca el máximo provecho de las competencias humanas, sino también de cómo estimula el compromiso con una organización. El compromiso de los empleados, junto con una fuerza laboral competente,

parece ser de importancia decisiva para que una organización pueda competir en calidad y acompañar los cambios (Obino, Chisese, & Wangari, 2015).

Tal entorno competitivo, de igual forma, es primordial para las empresas, instituciones y organizaciones peruanas, ya que de ellos dependerá su crecimiento. Los conceptos mencionados como selección de personal, desempeño laboral, gestión por competencias están estrechamente relacionados, con el término de productividad, en especial con la productividad laboral. El Ministerio de Economía y Finanzas indicó entre el 2001 y 2017 la productividad laboral creció en un 30% (Instituto Peruano de Economía, 2017), a pesar de ello todavía las empresas padecen de bajas niveles de rendimiento en general, lo cual se establece como una problemática más. En cuanto al desempeño laboral, este se ve influenciado por factores diversos, uno de ellos es el entorno laboral, un estudio reciente señala que más del 30% de los peruanos no se sienten contentos con su trabajo y las dos principales razones de este fenómeno son; primero que los trabajadores solo laboran por necesidad de llevar dinero al hogar, y segundo porque el trabajo tiene mucha carga laboral (La República, 2018). Dentro de estos datos se puede evidenciar claramente las malas prácticas de recursos humanos al momento de contratar personal, y que estos no se sientan satisfechos en sus puestos, es decir las empresas no aplicaron una buena gestión por competencias.

Muchas organizaciones están hablando actualmente sobre competencias y algunas realmente han incorporado el concepto en varios de sus procesos, mientras que otras han implementado completamente el sistema de elaboración de modelos e informes de competencias. Sin embargo, muchas organizaciones aún se esfuerzan por construir e implementar un modelo de competencia, es por ello que se evidencian desempeños ineficientes, descontentos laborales, baja productividad etc. (Torres & Vásquez, 2017).

Una de las razones principales por las que las compañías u organizaciones han adoptado el enfoque basado en la competencia es que

proporciona la identificación de habilidades, conocimientos, comportamientos y capacidades necesarias para cumplir con ciertos criterios que están alineados con las estrategias y prioridades de la organización. Además, también se enfoca en eliminar las brechas de competencia entre individuos y grupos en un proyecto, rol de trabajo o estrategia empresarial que se está seleccionando (Collins, 2013). La productividad máxima de los empleados es posiblemente la ventaja más valiosa que tienen las organizaciones sobre su competencia. Contratar a las personas equivocadas que muestran problemas refleja el juicio y las habilidades de la organización y puede ser muy costoso. Esto a su vez puede hacer que la rutina diaria de trabajo sea más difícil, creando así posibles problemas de producción, moral y motivación (Adongo, 2015).

Ya para finalizar, y como se pudo leer, son muchos los estudios que establecen la influencia que tiene un proceso de selección adecuado en el desempeño de la empresa; sin embargo, lograr medir ambas variables, en especial la última representa un proceso complejo debido a que son muchas las metodologías propuestas. Ante esto, se optó por seguir el trabajo de Koopmans (2014) quien, a lo largo de una serie de diez artículos científicos, pudo establecer una metodología que reúne las características más importantes de la diversa literatura ligada al desempeño laboral. La autora, por lo tanto, estableció dieciocho interrogantes aplicables a cualquier institución divididas en tres categorías o dimensiones; dimensión uno, escala de desempeño de tareas o habilidades, dimensión dos, escala de desempeño contextual y dimensión tres escalas de comportamiento de trabajo contraproducente, estas dimensiones servirán para la formulación de los problemas.

De manera resumida, la literatura disponible sostiene que el éxito de la empresa está directamente relacionado con el desempeño de quienes trabajan para esa empresa (Ekwoaba, Ikeije, & Ufoma, 2015). De la misma manera, el bajo rendimiento puede ser el resultado de fallas en el lugar de trabajo. Debido a que contratar a las personas equivocadas o no anticipar las fluctuaciones en las necesidades de contratación puede ser costoso, es importante que se realicen

esfuerzos conscientes en la planificación de recursos humanos. Por lo tanto, el reclutamiento y la selección se han vuelto imperativos en las organizaciones porque los individuos necesitan ser atraídos de manera oportuna, en cantidad suficiente y con las calificaciones adecuadas (Setyowati, 2016).

Teniendo esto en cuenta, el investigador se sintió atraído por realizar un estudio sobre la contribución e influencia de diseñar y establecer una política de reclutamiento y selección de los candidatos a los trabajos basado en la gestión de las capacidades sobre el desempeño de la empresa, la Empresa Corporación Minera Tauro SAC., 2019, es tomado como el caso a investigar.

## **1.2. Delimitación de la investigación**

### ***1.2.1. Delimitación Espacial***

Este estudio se planeó haciendo un estudio de la Empresa Corporación Minera Tauro SAC, en cuanto al proceso de selección de trabajadores y el desempeño que posee.

### ***1.2.2. Delimitación Temporal***

Temporalmente el estudio estuvo orientado en las acciones de la Empresa Corporación Minera Tauro SAC para el periodo 2019.

### ***1.2.3. Delimitación Conceptual o Temática***

La investigación se dirigió al estudio de las dos variables principales, de acuerdo a ello, el estudio estuvo limitado a la descripción de cada variable y su relación existente.

### **1.3. Formulación del problema**

#### ***1.3.1. Problema General***

¿Cuál es la relación entre la selección del personal basada en competencias y el desempeño laboral en la Empresa Corporación Minera Tauro SAC, 2019?

#### ***1.3.2. Problemas Específicos***

- ¿Cuál es la relación entre la selección del personal basada en competencias y el desempeño de tareas o habilidades en la Empresa Corporación Minera Tauro SAC, 2019?
- ¿Cuál es la relación entre la selección del personal basada en competencias y el desempeño contextual en la Empresa Corporación Minera Tauro SAC, 2019?
- ¿Cuál es la relación entre la selección del personal basada en competencias y el comportamiento de trabajo contraproducente en la Empresa Corporación Minera Tauro SAC, 2019?

### **1.4. Justificación de la investigación**

#### ***1.4.1. Social***

El desempeño laboral repercute tanto en el funcionamiento de las empresas y por ende en el de las familias de los trabajadores, y teniendo en cuenta como base de la sociedad al núcleo familiar, esta también se ve afectada por tal problemática. Por otro lado, la Empresa Corporación Minera Tauro SAC, al momento de contratar nuevo personal debe de hacerlo de una manera adecuada, ya que de ellos dependerá el buen funcionamiento de la organización. Es así como contar con un buen equipo de recursos humanos competitivos y capaces traerá consigo que la empresa siga en pie, continúe en el mercado, y siga creciendo, pero si esta no cumple con tales requisitos afectan

de manera directa a la empresa, los trabajadores, sus familias y por ende a la sociedad en general. Es por ello que, dar soluciones a la problemática de una buena selección de personal basado en sus competencias y tener buen desempeño laboral son factores primordiales para la Empresa Corporación Minera Tauro SAC y su funcionamiento óptimo y correcto.

Los resultados hallados en la investigación fueron de mucha importancia y ayuda para los directivos de la Corporación Minera Tauro SAC. ya que la información lograda les brindó un panorama adecuado sobre la situación del proceso de selección de personal y el desempeño laboral que tienen dentro de la organización. Y con dicha información se pudo tomar medidas resolutivas de posibles problemas hallados.

#### ***1.4.2. Teórica***

El uso de las teorías que describen la selección del personal, la teoría del desempeño laboral y de la gestión por habilidades, justifican al estudio, a bien de seguir las pautas establecidas y seguir el método científico para desarrollar los propósitos del informe.

#### ***1.4.3. Metodológica***

La metodología empleada en el estudio siguió las pautas de la realización de un correcto modelo metodológico, además, la metodología propuesta sirvió como base para próximas investigaciones que estudien la misma problemática o alguna similar.

### **1.5. Objetivos**

#### ***1.5.1. Objetivo General***

Determinar la relación entre la selección del personal basada en competencias y el desempeño laboral en la Empresa Corporación Minera Tauro SAC, 2019.

### ***1.5.2. Objetivos Específicos***

- Establecer la relación entre la selección del personal basada en competencias y el desempeño de tareas o habilidades en la Empresa Corporación Minera Tauro SAC, 2019.
- Establecer la relación entre la selección del personal basada en competencias y el desempeño contextual en la Empresa Corporación Minera Tauro SAC, 2019.
- Establecer la relación entre la selección del personal basada en competencias y el comportamiento de trabajo contraproducente en la Empresa Corporación Minera Tauro SAC, 2019.

## **Capítulo II**

### **Marco Teórico**

#### **2.1. Antecedentes**

##### ***2.1.1. Antecedentes internacionales***

En Guatemala, Quetzaltenango, el autor Púm (2018), desarrolló el documento “Competencias laborales y evaluación del desempeño”, presentado en la “Universidad Rafael Landívar, Facultad de Humanidades, Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional”, para optar el “Título de Psicóloga Industrial / Organizacional en el Grado Académico de Licenciada”.

El documento tuvo como meta determinar la incidencia de las competencias de tipo laboral sobre la evaluación en el desempeño del personal del “Autocentro Gutiérrez”. El estudio fue descriptivo en el tipo, su diseño resultó no experimental y su enfoque fue cuantitativo. Los instrumentos empleados fueron boletas de opinión compuesta por 4 preguntas que identifican las actitudes, los valores, los conocimientos y habilidades en el centro laboral. Además, se empleó una boleta para medir la evaluación del desempeño para medir los niveles de competencias del personal. Los resultados dieron que 22 trabajadores poseían altos niveles de competencias específicas, con ello se logró determinar la incidencia de las competencias sobre el desempeño laboral. Las medidas de desempeño laboral obtenidos se encuentran en valores altos, esto muestra que las competencias laborales están totalmente desarrolladas. Se concluye que evaluar el desempeño favorece la cuantificación y medición de los niveles de competencias laborales presentes en los trabajadores.

En Ecuador, Guayaquil, las autoras Contreras y Parra (2017), desarrollaron el documento “Análisis y rediseño del proceso de selección de personal de la empresa Diviconstru en Guayaquil”, presentado en la “Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Administrativas, Licenciatura

en Ingeniería Comercial”, para optar el “Título de Ingeniero Comercial en el Grado Académico de Licenciada”.

El documento tuvo como meta realizar un análisis del proceso de selección del personal de la “empresa DIVICONSTRU S.A” en la ciudad de Guayaquil. El estudio fue descriptivo en el tipo, su diseño resultó experimental y su enfoque fue mixto. Los instrumentos utilizados fueron la entrevista y encuesta. Los resultados muestran que el 18% de la muestra encuestada mencionan que existe el departamento de Recursos Humanos, el 25% menciona que dicho departamento no existe, y finalmente el 57% desconoce. Se concluye, que si no se lleva a cabo la ejecución de la propuesta aplicada en la investigación esta pueda ser aplicada por futuras investigaciones.

En Ecuador, Ambato, el autor Medina (2017), desarrolló la investigación “La selección de personal y el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa LO&LO”, presentado en la “Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, Licenciatura en Psicología Industrial”, para optar el “Título de Psicólogo Industrial en el Grado Académico de Licenciado”.

La investigación tuvo como objetivo investigar la incidencia de la selección de personal en el desempeño laboral de los colaboradores. La investigación fue de tipo descriptiva y exploratorio y de enfoque cualitativo. Los instrumentos utilizados fueron la encuesta y observación. Los resultados resaltan la importancia del proceso de selección de personal, porque influye enormemente en los niveles de desempeño laboral, debido a que estos muestran su capacidad para cumplir con las responsabilidades que el cargo exige. Se concluye que, según los resultados la empresa no cuenta con un documento técnico, que guíe al personal administrativo encargado de mejorar esta relación entre la selección de personal y el desempeño laboral.

En España, Barcelona, el autor Córdoba (2017), desarrolló el documento “Selección de Personal basad en la misión: Pro social Motivación Test.”,

presentado en la “Universidad Internacional de Cataluña”, para optar el “Título de doctor en Ciencias Humanas, Sociales y Jurídicas”.

El documento tuvo como finalidad acotar este gap incorporando la motivación pro social en la selección de personal. El estudio fue cuantitativo. El instrumento usado fue el cuestionario. El estudio empírico se llevó a cabo en la empresa Synthon Hispania, con un total de 198 candidatos presentados en los diversos procesos de selección, 25 fueron finalmente contratados por la compañía. Se concluye que no existe ningún instrumento o técnica de selección que mida la calidad motivacional, y más concretamente el peso de la motivación pro social respecto al resto de motivaciones.

Cancinos (2015), desarrolló el documento “Selección de personal y desempeño laboral”, presentado en la Universidad Rafael Landívar, Facultad de Humanidades, Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional, para optar el título de Psicóloga Industrial / Organizacional en el Grado Académico de Licenciada.

El documento tuvo como meta determinar la relación del desempeño laboral con la selección de los trabajadores. Se conformó a la muestra por 36 personas de entre 20 y 40 años que son trabajadores del área administrativa del azucarero de San Andrés Villa Seca. Los instrumentos empleados fueron cuestionarios medidos por la escala de Likert, para evaluar el desempeño laboral y el proceso de selección. El diseño del documento respondió a uno cuasi experimental y de nivel explicativo. Los resultados mostraron que la efectividad del proceso de selección asciende a un 71.15%. además, los niveles de desempeño laboral estuvieron en un rango aceptable y sobresaliente, es decir que cumple con los objetivos planteados. Así mismo, la selección del personal y su proceso está relacionado considerablemente con la evaluación del desempeño de los colaboradores y debido a las fortalezas e inconsistencias halladas estas se muestran reflejadas en los niveles de desempeño. Se concluye que un mejoramiento en la selección del personal presenta beneficios en el desempeño

laboral, por esta razón es necesario mejorar el conocimiento del candidato, responsabilidades e información del puesto de esta manera el postulante podrá desempeñarse mejor en su puesto de trabajo.

### ***2.1.2. Antecedentes nacionales***

En Perú, Puno, el autor Ancasi (2019) desarrolló la investigación “Procesos de selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Macari, periodo 2017”, presentado en la “Universidad Nacional del Antiplano, Facultad de Ciencias Contables y Administrativas, Licenciatura en Contabilidad”, para optar el “Título de Contador Público” en el Grado Académico de Licenciado”.

La investigación tuvo como fin precisar el proceso de selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral. La investigación fue de tipo descriptivo correlacional. Los instrumentos empleados fueron la encuesta y una ficha de entrevista. Los resultados muestran que el 50% de los trabajadores manifiestan que el proceso de reclutamiento es malo, así mismo el 56% mencionan que las evaluaciones teórica y práctica no se realizan o raras veces lo hacen y por último las herramientas psicológicas no se aplican es por ello que lo califican como malo. Finalmente, se concluye que la investigación es de mucha importancia porque se ha estudiado cómo se desarrolla la selección de personal y el desempeño laboral de la institución.

En Perú, Arequipa, los autores Capurro y Noa (2019) desarrollaron el documento “Gestión por competencias y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Representaciones Castillo S.A. de la ciudad de Arequipa”, presentado en la “Universidad Tecnológica del Perú, Facultad de Administración y Negocios, Licenciatura en Administración de empresas”, para optar el “Título de Administrador de empresas” en el Grado Académico de Licenciada”.

El documento tuvo como fin determinar la relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral. El estudio presenta un enfoque cuantitativo de nivel correlacional. Los instrumentos empleados fueron una encuesta. Según los resultados, se identificó la relación positiva media entre las variables, gestión por competencias con el desempeño laboral, con un valor de 0.609 determinado mediante la prueba de r de Pearson, por lo que se acepta la hipótesis general de investigación planteada y se rechaza la hipótesis nula. Se concluye, que existe relación positiva media entre la gestión por competencias con el desempeño laboral.

En Perú, Tacna, el autor Sánchez (2018) desarrolló la investigación “Gestión por competencias y desempeño laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, 2017”, presentado en la “Universidad Privada de Tacna, , Maestría en Gestión y Políticas Públicas”, para optar el “Título de Maestro en Gestión y Políticas Públicas en el Grado Académico de Maestro”.

La investigación tuvo como finalidad determinar la relación que existe entre la gestión por competencias y el desempeño laboral. La investigación fue aplicada, su diseño fue no experimenta, transaccional. Los instrumentos usados fueron la encuesta y cuestionario. Los resultados muestran que el desempeño laboral fue regular en la Corte Superior de Justicia de Tacna. Finalmente concluyendo en que, se identificó la existencia de relación directa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna.

En Perú, Trujillo, los autores De la Cruz y Potosí (2018) desarrollaron el documento “Selección de personal y su influencia en el desempeño de los colaboradores en la empresa Virgo Contratistas Generales E.I.R.L de la ciudad de Trujillo, 1º trimestre del año 2018.”, presentado en la “Universidad Privada Antenor Orrego, Facultad de Ciencias Económicas, Licenciatura en Administración”, para optar el “Título de Administrador en el Grado Académico de Licenciado”.

El documento tuvo como objetivo determinar la influencia de la selección de personal en el desempeño de los colaboradores. La técnica utilizada para recolectar la información fue la encuesta, aplicada mediante la entrevista a la administradora de la empresa. Se concluye que, existe una influencia baja de la selección de personal en el desempeño de los colaboradores; debido a que en un 65% de los colaboradores no se ajustan a los perfiles del puesto, mostrando un desempeño entre regular y bueno.

En Perú, Piura, el autor Portuondo (2018) desarrolló el documento “Selección de personal y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Veintiséis de Octubre”, presentado en la “Universidad César Vallejo, “Maestría en Gestión Pública”, para optar el “Título de Maestro en Gestión Pública” en el Grado Académico de Maestro”.

El documento tuvo como finalidad establecer la relación de la selección del personal con el desempeño laboral de los trabajadores de la “Municipalidad Distrital Veintiséis de octubre”. El estudio presenta un enfoque mixto con un diseño no experimental. Los instrumentos empleados fueron un cuestionario y una guía de entrevista. Los resultados muestran que la correlación ( $r=0.616$ ) es significativa (Sig.  $<0.05$ ) con el desempeño laboral; por lo tanto, se acepta la hipótesis que muestra que la selección de personal tiene relación significativa con el desempeño laboral de los trabajadores. Finalmente, concluye en que existe relación significativa entre los aspectos del desempeño laboral, es decir, con la eficacia y la eficiencia.

En Trujillo, Torres y Vásquez (2017) realizaron el documento “Proceso de selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral del área administrativa de la municipalidad de Laredo”, presentado en la Universidad Privada del Norte, Facultad de Negocios, Carrera de Administración, optando por la licenciatura en Administración.

El documento tuvo como propósito establecer la influencia de la selección en el desempeño de los colaboradores. El diseño empleado fue

correlacional, nivel explicativo y tipo descriptivo. Se aplicaron dos instrumentos, uno para la selección de personal basado en 16 ítems, y el otro para el desempeño laboral de 24 ítems. La muestra fue de 35 colaboradores entre gerentes, subgerentes, secretarías y asistentes. Los resultados muestran un 80% en el desempeño laboral de los trabajadores del área administrativa, por otro existe un nivel bajo en la selección de estos, y se obtuvo el mismo porcentaje en la calificación como bajo al desempeño laboral. Se concluyó que el proceso selectivo de personal tiene incidencia significativa con el desempeño laboral del personal del Municipio estudiado.

### ***2.1.3. Antecedentes locales***

Javier (2017) efectuó el documento “Proceso de selección personal y desempeño laboral en la Constructora GyQ de Huancayo”, presentado en la Universidad Continental, Facultad de Ciencias de la Empresa, para lograr el bachillerato en Administración.

La finalidad trascendental fue establecer una relación entre el proceso de selección de empleado y su desempeño en la empresa. El documento fue básico de tipo, seguido de un nivel correlacional y contó con un diseño no experimental. La muestra estuvo compuesta de 17 empleados de la empresa investigada. La guía de entrevista fue empleada como instrumento para coleccionar los datos de las variables ya mencionadas. El resultado encontrado entre las dos variables principales dio un coeficiente de correlación de 0.969 demostrando su relación directa. En cuanto al desempeño y la variable reclutamiento, tuvo un coeficiente de determinación de 0.871. De igual manera la variable desempeño y selección tuvo un coeficiente de determinación de 0.907, señalando su relación directa. Finalmente, se demostró la existencia de una relación entre las dos variables. Así mismo, las dimensiones de selección tienen relación directa con el desempeño del personal de la Constructora GyQ.

## **2.2. Bases Teóricas**

### ***2.2.1. Desempeño laboral.***

#### *2.2.1.1. El desempeño.*

Biddle y Evenden (2002) describen el desempeño como un patrón de comportamiento que un gerente o supervisor usa en relación con otros, particularmente los subordinados o aquellos con un estatus más bajo. Se refiere a la manera como el superior maneja su autoridad y el liderazgo y la respuesta que proviene de otras personas. El desempeño es la esencia de la administración y se relaciona con todas las funciones, ya que el desempeño va con estilo.

Cohen (1991), observó que cada negocio tiene su propio estilo y cualquiera que sea el estilo, debe apoyar a los individuos en sus roles. Dicha manifestación como camarilla, cortesanos, caballeros y jugadores e intrigas son un anatema para los gerentes profesionales y deben ser desalentados por los líderes. Cohen señala además que la retención prolongada de ejecutivos ineficaces debido a una amabilidad excesiva y fuera de lugar es frustrante para la persona afectada. El paso de la cadena de autoridad, la revocación de una decisión y el establecimiento de la oficina central contra las sucursales y el revés por parte de personas mayores están derrotando el espíritu de vitalidad de la organización. Cohen concluye diciendo que, en general, solo los directores y altos ejecutivos pueden prevenir la aparición de algunas de estas prácticas erróneas que pesan mucho en el desempeño de los empleados.

#### *2.2.1.2. Definición del desempeño laboral.*

Según Shah, et al. (2011) es una preocupación importante para las organizaciones y establecimientos; y este se considera parte de las oportunidades, capacidades y motivaciones.

De acuerdo con Bos-Nehles, Riemsdijk, y Loosie (2013), el desempeño es un comportamiento asociado con el cumplimiento de los requisitos de roles esperados, especificados o formales por parte de los miembros individuales de la organización. Este significa que existen acciones que agregan valor, ya sea directa o indirectamente, a la capacidad, los logros y los logros de las organizaciones, y los elementos fundamentales para un desempeño efectivo son una fuerza laboral capacitada y motivada.

El desempeño está asociado con la cantidad de resultados, la calidad de los resultados, la puntualidad de los resultados, la presencia/asistencia en el trabajo, la eficiencia del trabajo completado y la efectividad del trabajo completado (Mathis & Jackson, 2009).

El desempeño del empleado es la finalización exitosa de tareas por parte de un individuo o individuos seleccionados, según lo establecido y medido por un supervisor u organización, a estándares aceptables predefinidos al tiempo que utiliza de manera eficiente y efectiva los recursos disponibles dentro de un entorno cambiante (Thach & Hwang, 2012).

#### *2.2.1.3. Ventajas de un buen desempeño laboral.*

Si se tiene un adecuado desempeño laboral, estas son las ventajas que obtienen todos:

- La productividad del colaborador en su empleo aumenta.
- El colaborador se halla satisfecho laboralmente hablando.
- Se reducen los problemas psicológicos de las personas.
- La participación de parte del empleado aumenta.
- La lealtad y el compromiso se desarrolla entre el personal.

- Las motivaciones y los salarios del personal aumentan de acuerdo a su producción
- Se ven mejoras notables en las ventas y cuotas de la empresa en el mercado.
- Se ve un desarrollo positivo de la empresa y mejora el beneficio.
- Aumenta la buena voluntad de la empresa.
- Esto aporta a la economía del país y el nivel de vida social de este.

#### *2.2.1.4. Factores que afectan el desempeño laboral.*

Según algunos investigadores y profesionales, hay ciertos factores que afectan individual y colectivamente el desempeño del personal tanto negativamente como positivamente, incluyendo (Thach & Hwang, 2012):

##### A. Liderazgo.

Este es un proceso a través del cual una persona influye en un grupo de personas con una misma meta. Su estilo combina el comportamiento y la actitud de un líder, lo que conduce a ciertos patrones en el trato con los seguidores. El estilo de liderazgo al interior de una empresa tiene que ver con alentar o inhibir el desempeño de los empleados (Armstrong, 2012).

##### B. Coaching.

Es una técnica relevante para que el rendimiento mejore. El coaching adicional aborda las creencias y comportamientos que dificultan el rendimiento. También se puede ver que el coaching consiste en ayudar a otra persona a mejorar el rendimiento (Starr, 2004).

### C. Empoderamiento.

El éxito puede ser definido como el logro que son consecuencia del empoderamiento de la siguiente manera:

- El éxito individual en forma de desempeño del rol del empleado.
- El éxito organizacional logrado cuando el personal de la empresa logra metas y objetivos organizacionales colectivos.
- Los miembros de la organización comparten una experiencia laboral satisfactoria y de beneficio mutuo que satisface las necesidades de crecimiento social y personal (Thach & Hwang, 2012).

### D. Participación.

La gestión de la participación se trata de involucrar a los empleados al momento de tomar decisiones, donde el personal sienta que puede discutir problemas y pueden influir en las decisiones de la organización. El impacto general de la participación es un mayor rendimiento en el trabajo de los empleados y una baja rotación. Por lo tanto, los comportamientos mejoraron el desempeño a través del logro oportuno de los propósitos organizacionales (Thach & Hwang, 2012).

### E. Cultura organizacional.

La cultura organizacional es valores y comportamientos comunes de las personas que consideran como una herramienta que conduce al logro de los propósitos organizacionales. Es la mentalidad de las personas que las distinguen unas de otras, dentro de la organización fuera de la organización. Esto incluye valores, creencias y comportamientos de la diferencia del empleado de la otra organización (Armstrong, 2006).

De acuerdo con Stewart, las normas y valores de la cultura organizacional tienen un gran efecto en aquellos que están directa o

indirectamente involucrados con la organización. Estas normas son invisibles, pero tienen un gran impacto en el rendimiento y la rentabilidad de los empleados. La característica más importante es el valor compartido.

Una fuerte cultura organizacional apoya la adaptación y desarrollo de la organización del desempeño de los empleados motivando a los empleados hacia una meta y un objetivo compartidos; y, finalmente, dar forma y canalizar el comportamiento de los empleados a esa dirección específica debería estar en la cima de las estrategias operativas y funcionales. El valor compartido de los empleados es uno de los elementos fundamentales con las que cuenta la cultura organizacional (Mathis & Jackson, 2009)

#### F. Desempeño y ambiente de trabajo.

El grado de influencia del entorno de trabajo es el requisito de contraparte de un trabajo creativo. Se encontró mayor satisfacción laboral y menores intenciones de irse para aquellas personas cuyo entorno de trabajo acompañaba los requisitos creativos de los puestos de trabajo.

Se divide al entorno organizacional en dos elementos: el entorno físico y los componentes del comportamiento.

- El entorno físico consta de elementos relacionados con la habilidad del personal de la oficina que se conecte de forma física a su entorno.
- El entorno de comportamiento se basa en los elementos que están relacionados con la manera en la que se conectan los ocupantes del lugar entre sí, y el impacto que pueda darles su oficina en su comportamiento (Thach & Hwang, 2012).

## G. Motivación y desempeño.

La motivación es un determinante clave del desempeño laboral y una fuerza pobremente motivada será costosa en términos de una rotación excesiva de personal, gastos más altos, moral negativa y un mayor uso del tiempo de la gerencia. Por lo tanto, la gerencia debe saber qué es lo que estimula exactamente a su personal para que los recursos no se asignen de manera incorrecta y se desarrolle una insatisfacción entre los empleados. La motivación para ser proactivo en el sentido de; Al tratar con empleados que tienen un alto rendimiento, la motivación es esencial, de lo contrario su rendimiento disminuirá o simplemente abandonarán el trabajo. Cuando se trata de personas con bajo rendimiento, la motivación es un requisito previo; de lo contrario, estos empleados reducirán los resultados, reducirán la productividad y, por supuesto, no abandonarán la organización, ya que no tendrán a dónde ir (Mwangi, 2013).

Una fuerza laboral motivada es esencial porque la participación completa de los empleados sin duda impulsará la rentabilidad de la organización. Hay seis elementos de motivación más importantes: recompensas, pago, participación en los beneficios, promoción, reconocimiento, enriquecimiento del trabajo (Armstrong, 2012).

## H. Entrenamiento y desempeño.

La capacitación o entrenamiento es un tipo de actividad planificada, sistemática y que se traduce en un mayor nivel de habilidad, conocimiento y competencia que son necesarios para realizar un trabajo de manera efectiva. Se ha demostrado que la capacitación genera beneficios relacionados con la mejora del rendimiento tanto para el empleado como para la organización al influir positivamente en el desempeño de los empleados mediante el desarrollo de las capacidades, saberes y el comportamiento de los empleados (Thach & Hwang, 2012).

La mayoría de los gerentes brindan capacitación a sus empleados con tres propósitos principales que son:

- Aumentar la productividad o el rendimiento de los empleados.
- Lograr objetivos organizacionales.
- Invertir en empleados para tener éxito en el entorno empresarial impredecible y turbulento.

#### *2.2.1.5. Medición del desempeño laboral – Cuestionario de Koopmans.*

##### A. Desempeño laboral individual (DLI).

Si bien el desempeño laboral de una persona es uno de los resultados relevantes de las investigaciones en el ámbito laboral, investigaciones recientes han demostrado que no existe un consenso sobre la definición y medición del desempeño laboral individual. Se utilizan varios términos (a menudo usados indistintamente) para describir el desempeño laboral individual (en adelante, DLI), como presentismo, desempeño o productividad. Las definiciones de estos términos a menudo no están claras.

Dentro de la psicología del trabajo y la organización, la definición del constructo de DLI y el intento de comprender su estructura subyacente ha recibido mucha atención. En esta última disciplina, el DLI se define generalmente como "conductas o acciones que son relevantes para los objetivos de la organización". Por lo tanto, DLI se define en términos de comportamientos o acciones de los empleados, en lugar de los resultados de estas acciones. Además, DLI consiste en comportamientos que están bajo el control del individuo, excluyendo así los comportamientos que están restringidos por el entorno (Koopmans, 2014).

## B. La medición de Koopmans.

El cuestionario de Koopmans, es un instrumento elaborado por Linda Koopmans (2014), en una serie de artículos compilados con el siguiente título, “Mide el desempeño laboral de cada persona”, en el cual bajo un buen trato de recursos bibliográficos y validaciones estadísticas logra sintetizar las diferentes metodologías sobre la medición del desempeño laboral. La autora logra identificar cuatro dimensiones del desempeño laboral individual, estas son: desempeño de habilidades, rendimiento contextual, comportamiento laboral contraproducente, y rendimiento adaptativo (Koopmans, 2014).

La primera dimensión, desempeño de habilidades (rendimiento de la tarea), se refiere a la competencia con la que se realizan las tareas centrales del trabajo. La segunda dimensión, el rendimiento contextual, se refiere a los comportamientos que apoyan el entorno organizativo, social y psicológico en el que debe funcionar el núcleo técnico. Como tercera dimensión, el desempeño adaptativo se refiere a la capacidad de un empleado para adaptarse a los cambios en un sistema de trabajo o roles de trabajo. La cuarta dimensión, el comportamiento laboral contra productivo, se refiere al comportamiento que perjudica el bienestar de la organización. Cada una de las cuatro dimensiones está latente, lo que significa que no se pueden medir directamente. Los indicadores de ejemplo de cada dimensión que se recopilaron de los marcos identificados se presentan a continuación:

## C. Dimensiones.

### i) Desempeño de habilidades o tareas.

El desempeño de la tarea se puede definir como la competencia con la que uno realiza las tareas centrales del trabajo. Incluye, por ejemplo, cantidad de trabajo, calidad del trabajo y conocimiento del trabajo. En conjunto, las dimensiones frecuentemente nombradas para el desempeño contextual son comunicación, esfuerzo, disciplina, comportamiento interpersonal y liderazgo

y desarrollo de otros. Las dimensiones menos frecuentes son la planificación, la resolución de problemas y el deber.

Desempeñar en tareas o habilidades se refiere a completar tareas de trabajo, cantidad y calidad de trabajo, habilidades de trabajo, conocimiento del trabajo, mantener el conocimiento actualizado, trabajar con precisión y precisión, planificación y organización, administración, toma de decisiones, solucionar problemas, comunicación, monitoreo y control de recursos (Koopmans, 2014).

ii) Comportamiento laboral contraproducente.

La atención por la conducta de trabajo contraproducente, definida como la conducta que perjudica el bienestar de la organización, incluye comportamientos como el ausentismo, llegar tarde al trabajo, participar en comportamientos fuera de la tarea, robo y abuso de sustancias. En otras palabras, esta dimensión se refiere al comportamiento fuera de la tarea, demasiados descansos o más largos, presentismo, ausentismo, quejas, tardanzas, tareas incorrectas, accidentes, insultos o chismes sobre compañeros de trabajo, pelear o discutir con compañeros de trabajo, ignorar la seguridad, abusar de los privilegios, agresión, robo, uso de sustancias (Koopmans, 2014).

iii) Rendimiento contextual.

Tareas adicionales, iniciativa, la inteligencia, el esfuerzo, el trabajo, motivaciones, persistencia, proactividad, creatividad, cooperar y ayudar a los demás, cortesía, buena comunicación, relaciones personales, el compromiso de la empresa (Koopmans, 2014).

iv) Rendimiento adaptativo.

El rendimiento adaptativo se define como la medida en que una persona logra adaptarse a las variaciones en una labor o roles de trabajo. Incluye, por ejemplo, resolver problemas de manera creativa, contender

situaciones impredecibles, saber nuevas tareas, procesos y sobre tecnología, adaptarse a diferentes sujetos, culturas o entornos físicos. Es decir, se trata de generar ideas nuevas e innovadoras, ajustar objetivos y planes a la situación, indagar en tareas nuevas, ser flexible en general, comprender otros grupos o culturas, mostrar resiliencia, mantener la calma, analizar rápidamente y actuar adecuadamente (Koopmans, 2014).

#### D. El cuestionario de Koopmans.

A pesar de que Koopmans logra identificar cuatro dimensiones del DLI, en el cuestionario toma directamente dos de ellas, el desempeño de tareas o habilidades y el comportamiento en el trabajo contraproducente, y en cuanto a la dimensión de rendimiento adaptativo y rendimiento contextual, estas se fusionan para crear una tercera escala definida como desempeño contextual. Es por ello que el DLI se midió utilizando el Cuestionario de rendimiento del trabajo individual (CDLI). El CDLI consta de 18 preguntas en tres escalas: desempeño de tareas o habilidades, desempeño contextual y comportamiento de trabajo contraproducente. El CDLI se mide en una escala de calificación de 5 puntos ("rara vez" a "siempre" para el desempeño de tareas y el desempeño contextual, y de "nunca" a "muy a menudo" para el comportamiento laboral contraproducente). Las propiedades psicométricas de la CDLI se probaron y los resultados indicaron una confiabilidad buena o excelente para el desempeño de la tarea ( $\alpha = 0.78$ ), el desempeño contextual ( $\alpha = 0.85$ ) y el comportamiento de trabajo contraproducente ( $\alpha = 0.79$ ). El CDLI demostró una buena validez estructural y estructural, así como una validez convergente suficiente y una buena validez discriminativa (Koopmans, 2014).

Tabla 1  
*Cuestionario de Koopmans*

| <b>CUESTIONARIO DE KOOPMANS</b>  |          |            |              |              |              |
|--|----------|------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Dimensión 1: Escala de desempeño de tareas o habilidades</b>                  |          |            |              |              |              |
| <b>En los últimos 3 meses ...</b>  | Rara vez | A veces    | Regularmente | Casi siempre | Siempre      |
| <b>1</b> Me las arreglé para planificar mi trabajo para que se hiciera a tiempo. |          |            |              |              |              |
| <b>2</b> Mi planificación fue óptima.  |          |            |              |              |              |
| <b>3</b> Recordé los resultados que tenía que lograr en mi trabajo.              |          |            |              |              |              |
| <b>4</b> Logré separar por prioridades diferentes cuestiones                     |          |            |              |              |              |
| <b>5</b> Pude realizar mi trabajo bien con el mínimo tiempo y esfuerzo.          |          |            |              |              |              |
| <b>Dimensión 2: Escala de desempeño contextual</b>                               |          |            |              |              |              |
| <b>En los últimos 3 meses ...</b>  | Rara vez | A veces    | Regularmente | Casi siempre | Siempre      |
| <b>6</b> Tomé responsabilidades adicionales.                                     |          |            |              |              |              |
| <b>7</b> Comencé nuevas tareas yo mismo, cuando terminé mis tareas anteriores.   |          |            |              |              |              |
| <b>8</b> Tomé tareas de trabajo desafiantes, cuando estaban disponibles.         |          |            |              |              |              |
| <b>9</b> Trabajé para mantener los conocimientos de mi trabajo actualizados.     |          |            |              |              |              |
| <b>10</b> Trabajé para que mis habilidades organizacionales se actualicen.       |          |            |              |              |              |
| <b>11</b> Tuve soluciones creativas para problemas nuevos                        |          |            |              |              |              |
| <b>12</b> Seguí buscando nuevos retos en mi trabajo.                             |          |            |              |              |              |
| <b>13</b> Participé activamente en reuniones de trabajo.                         |          |            |              |              |              |
| <b>Dimensión 3: Escala de comportamiento de trabajo contraproducente</b>         |          |            |              |              |              |
| <b>En los últimos 3 meses ...</b>  | Nunca    | Casi nunca | A veces      | A menudo     | Muy a menudo |

|           |   |
|-----------|---|
| <b>14</b> | Me quejé de cosas sin prioridad en el trabajo.  |
| <b>15</b> | Hice problemas más grandes que en el trabajo.   |
| <b>16</b> | Me centré en los aspectos negativos de una situación laboral, en lugar de los aspectos positivos. |
| <b>17</b> | Hablé con colegas sobre los aspectos negativos de mi trabajo.                                     |
| <b>18</b> | Hablé con personas externas a la organización sobre los aspectos negativos de mi trabajo.         |

Adaptado de “Midiendo el desempeño laboral individual”, Koopmans L., “Journal of Ocupacional and Environmental Medicine”, 2014.

### ***2.2.2. Desempeño organizacional.***

#### *2.2.2.1. Definición del desempeño organizacional.*

Es amplia su conceptualización, donde puede definirse como cada retorno, resultados y resultados, a partir de operaciones, mercadeo, recursos humanos, satisfacción del cliente, etc., también este concepto ha sido explicado y procesado de diferentes maneras. Por lo tanto, se puede resumir como el aumento de la organización y el aumento de la productividad de los empleados o la productividad operativa (Al-Azzeh, 2015). O puede definirse como la eficiencia de los empleados, el rendimiento financiero (rendimiento de la inversión, rendimiento del activo), la rotación de los empleados, la cuota de mercado, el rendimiento económico, el nivel de satisfacción del cliente, la rentabilidad, etc. (Salah, 2010).

De acuerdo con Salah (2010), el desempeño organizacional incluye los resultados reales de una organización según los objetivos y propósitos previstos. Donde el desempeño organizacional incluye tres resultados determinados de la organización, como sigue:

- Desempeño financiero (ganancias, rendimiento del activo, rendimiento de la inversión, etc.).
- Desempeño del mercado de productos (ventas, participación de mercado, etc.).
- Rendimiento de los accionistas (rendimiento total de los accionistas, valor agregado económico, etc.).

#### 2.2.2.2. *Medición del desempeño organizacional.*

La medición del rendimiento es un proceso repetido que debe repetirse de manera continua. Además, un sistema de medición del desempeño proporciona una manera efectiva para que las organizaciones comprometidas con el efecto social se reúnan y se beneficien de la información relacionada con sus planes y procedimientos. La medición del rendimiento también puede ayudar a convertir la presunción en hechos bien entendidos y demostrar los medios para las mejoras que resultan en patrones de negocios más eficientes (Al-Azzeh, 2015). Las medidas de desempeño también pueden tratar el tipo o etapa de las acciones del plan (proceso), los productos y servicios directamente entregados por un plan (productos) y / o las consecuencias de esos productos y servicios (resultados) (Salah, 2010).

Además, un sistema de medición de desempeño conforma un ciclo que consta de cuatro etapas principales de actividad, que son (Al-Azzeh, 2015):

- Las medidas se refieren al seguimiento del rendimiento utilizando indicadores seleccionados.
- Informe se refiere al rendimiento de la comunicación interna y externa.
- Aprender, referirse a extraer conocimiento de la información, describir las posibilidades de mejora y tomar decisiones basadas en la información.

- Mejorar referirse a decisiones de implementación para mejorar actividades y operaciones.

Generalmente, las medidas de desempeño de la organización se clasifican en desempeño financiero y desempeño de eficiencia. Los indicadores financieros son medidas mutuas en los estudios relacionados con el rendimiento, incluidos el rendimiento de la inversión, los activos y el de los accionistas y el rendimiento de las ventas, así como la venta (crecimiento) y los rendimientos de las acciones. Los ítems de eficiencia son los que se relacionan a la productividad no financiera de la organización.

### *2.2.2.3. Indicadores de desempeño organizacional.*

Los indicadores de gestión y desempeño organizacional empleados en el trabajo, se basan en los propuestos por la Sociedad Nacional Minera de Chile, documento elaborado el 2016 para las tres Minerías.

El Modelo de medición y evaluación principalmente se basa en la identificación de agentes que determinan el desempeño de los trabajadores y aquellos factores influyentes en el compromiso, motivación y competencias de la fuera laboral. El modelo tiene la ventaja de poder correlacionar las variables críticas del trabajo con indicadores que midan la gestión a lo largo del tiempo (Sociedad Nacional de Minería, 2016).

- A. Agentes principales que intervienen y afectan sobre el desempeño de los trabajadores en mina.

El estudio demuestra que los agentes determinantes para que se logren las condiciones necesarias para un buen desenvolvimiento laboral son: la jefatura y el equipo de trabajo.

- Jefatura.

- Según las jefaturas los aspectos que presentan influencias en la motivación del personal es: respeto, baja comunicación, escasa disponibilidad de tiempo para la atención de los requerimientos solicitados y la falta de reconocimiento.
- En el aspecto funcional, las carencias fueron: débil feedback, tareas improvisadas, carga laboral inadecuadamente distribuida, falta de supervisión y control, falta de claridad en responsabilidades y roles entre pares y el débil direccionamiento de equipo.
- Equipo.
  - Este aspecto influye en los trabajadores en temas relacionados como nivel de conflicto interno, motivación, confianza, comunicación, respeto y colaboración. Estos temas a su vez se relacionan con el trabajo colectivo, coordinación de tareas, experiencia, delegación de tareas, feedback técnico, capacidad de compartir y toma de decisiones.

Respecto a la organización, el clima y cultural laboral, tienen un impacto paulatino y de manera transversal sobre los trabajadores en un mediano y largo plazo.

El documento emplea un gran número de indicadores relacionados a desempeño, recursos financieros, costos de recursos humanos, etc. Sin embargo, y por conveniencia de la tesis, solo serán tomados indicadores orientados al desempeño a nivel individual y organizacional, obviando cualquier indicador relacionado a las finanzas. Es por ello que se identificó los siguientes indicadores.

B. Indicadores de gestión de capital humano.

$$\text{Tasa de rotación} = \frac{\frac{\text{Total de contrataciones} + \text{Total egresos}}{2}}{\text{Total de trabajadores}} \times 100$$

$$\text{Tasa de despidos} = \frac{\left( \sum_{i=0}^n \frac{\text{Total egresos de forma involuntaria}}{\text{Total de trabajadores}} \right) \times 100}{n}$$

$$\text{Tasa de renuncia} = \frac{\left( \sum_{i=0}^n \frac{\text{Total egresos de forma voluntaria}}{\text{Total trabajadores}} \right) \times 100}{n}$$

$$\text{Ausentismo} = \frac{\text{Horas ausentismo}}{\text{Horas total pactadas}} \times 100$$

Donde:

- Egresos = Trabajadores que dejaron de trabajar en la empresa
- n = tamaño de la muestra

C. Indicadores de productividad del capital humano.

$$\text{Productividad de Horas Hombre} = \frac{\text{Producción total en toneladas}}{\text{Horas total pactadas}}$$

$$\text{Producción anual por trabajador (tons)} = \frac{\text{Producción total en toneladas}}{\text{Total trabajadores}}$$

Otra manera de medir la productividad de manera general es:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Cantidad producida}_t}{\text{Total trabajadores}}$$

$$\Delta \text{Productividad} = \text{Productividad de personal capacitado}_t - \text{Productividad de personal no capacitado}_t$$

$$\text{Índice vacantes disponibles} = \frac{\text{Total vacantes disponibles}}{\text{Total personal contratado}} \times 100$$

#### 2.2.2.4. Dimensiones del desempeño organizacional.

Como se mencionó anteriormente para explicar la estructura del desempeño organizacional, es natural comenzar definiendo el desempeño organizacional. Luego, se requiere discutir la medición que está estrechamente relacionada con el desempeño organizacional. Finalmente, se considera un tema importante para examinar en detalle la dimensionalidad del constructo del desempeño organizacional. Esta dimensionalidad incluye: relaciones con el cliente, desempeño del empleado, lealtad del empleado en operación interna y externa, y ventaja competitiva. Entonces estas dimensiones se explican a continuación:

##### A. Relación con el cliente.

La relación con el cliente consiste en todas las formas que se utilizarán con el fin de controlar y gestionar las quejas de los clientes, creando relaciones a largo plazo con los consumidores y para mejorar la satisfacción del consumidor. Las relaciones cercanas con las organizaciones de clientes permiten diferenciar sus productos de los competidores, preservar la lealtad de los clientes y este valor está protegido en gran medida para los consumidores.

Los objetivos de relación con el cliente se pueden mencionar de la siguiente manera: identificar nuevas oportunidades de negocios, reducir oportunidades perdidas, reducir la deserción de clientes, crear lealtad de clientes, mejorar la atención al usuario, que la apariencia de la empresa mejore, reducir costos, aumentar los ingresos y disminuir el marketing de trabajo. Las buenas relaciones con los clientes se necesitan para una adecuada implementación de futuros planes, y la estrecha relación con los clientes permite a una organización diferenciar sus productos de los competidores y mantener la lealtad de los

clientes. Por lo tanto, el objetivo final de las relaciones con los clientes es entregar productos a la satisfacción de los clientes finales (Al-Azzeh, 2015).

#### B. Desempeño de los empleados.

Según Salah (2010), se puede definir como “el comportamiento funcional de los empleados dentro de las organizaciones para lograr sus objetivos y, por lo tanto, muestra la importancia de reconocer los deberes y responsabilidades de la descripción del puesto, lo que permite a los trabajadores conocer sus deberes, responsabilidades y derechos propios”.

Además, el desempeño de los empleados se considera como un conjunto de conductas y procesos administrativos que explican cómo el empleado realiza su tarea con la mejor calidad de desempeño, la implementación perfecta, la experiencia técnica del trabajo, la comunicación interactiva con otros empleados de la organización y el compromiso con las leyes y regulaciones que gestionan, organizan y organizan sus tareas y responsabilidades (Al-Azzeh, 2015).

#### C. La lealtad de los empleados.

En general, la lealtad de los empleados se puede definir en términos de una práctica, donde las actitudes particulares conducen a comportamientos particulares. en la antigüedad, cuando la organización elegía y contrataba a un empleado, se creía que los gerentes de vida y de organización de trabajo significaban su lealtad ilimitada a la organización. La lealtad de los empleados incluye la dimensión interna y la dimensión externa, donde la dimensión interna se representa con el componente emocional y consiste en sentimientos de preocupación, afiliación y compromiso. Por otro lado, la dimensión externa es “que ver con la forma en que se manifiesta la lealtad”. Entonces, la dimensión externa incluye los comportamientos que ven el componente emocional (Al-Azzeh, 2015).

### **2.2.3. Selección del personal.**

#### *2.2.3.1. Teorías de reclutamiento y selección.*

Las teorías generales de reclutamiento destacadas por Cole (2000), Armstrong (2006) y Dessler (2006), señalan el hecho de que los empleados deben tener una cultura de adaptación para sobrevivir en un nuevo entorno laboral, lo que presiona al equipo de reclutamiento. Cultivar la cultura organizacional que mejora el buen desempeño.

Las estrategias de reclutamiento por parte de las organizaciones deben adaptarse a los puestos específicos que deben cubrirse. Estas estrategias en el entorno global moderno incluyen anuncios en medios electrónicos e impresos, agencias y servicios, foros de colegios y colegios, universidades, asociaciones profesionales y recursos internos.

La teoría del reclutamiento es un cuerpo de trabajo académico sobre cómo se puede persuadir a las personas para que soliciten un trabajo de la manera más efectiva. En circunstancias normales, un aumento en el número de solicitantes mejorará las oportunidades de un empleador para seleccionar exactamente a las personas adecuadas para las vacantes de trabajo. Ambos lados del proceso de solicitud deben y deben preocuparse por el “ajuste”. Los solicitantes se sentirán atraídos por la organización en la medida en que la vean como una buena combinación para ellos, o lo que en la literatura se conoce como “persona-organización en forma”. El proceso de selección asume correctamente que hay más candidatos que el número de ofertas de trabajo disponibles. La idea básica en el proceso de selección es solicitar la máxima información posible sobre los candidatos para determinar su idoneidad para el empleo y dado el hecho de que existen factores que afectan la búsqueda de dicha información.

Armstrong (2012), menciona que los candidatos pueden seleccionarse utilizando diferentes métodos para evaluar su idoneidad para un determinado papel. Estos métodos incluyen:

- Entrevistas individuales.
- Paneles de entrevistas.
- Paneles de selección.
- Centros de evaluación.

A pesar de un plan bien elaborado sobre reclutamiento y selección y participación del equipo de administración calificado, los procesos de reclutamiento adoptados por las organizaciones pueden enfrentar importantes obstáculos en la implementación. Las teorías de

Dichas teorías pueden, por ende, proporcionar información sobre los mejores enfoques para el reclutamiento, aunque las organizaciones tendrán que usar sus habilidades de gestión internas para aplicar teorías genéricas dentro de contextos organizacionales específicos (Kepha, 2014).

#### *2.2.3.2. El concepto de reclutamiento y selección.*

Según Costello (2006), el reclutamiento se describe como el grupo de actividades y procesos empleados para que de forma legal se consiga una cantidad suficiente de sujetos calificadas en el lugar y el momento adecuados para que las personas y la organización puedan seleccionarse entre sí en su mejor momento, corto y largo. intereses a plazo. En otras palabras, el proceso de reclutamiento proporciona a la organización un grupo de candidatos de trabajo potencialmente calificados de los cuales se puede hacer una selección juiciosa para llenar las vacantes.

### *2.2.3.3. Proceso selección de personal.*

Son prácticas importantes para la administración de recursos humanos, y son relevantes para que la organización tenga éxito. Debido al hecho de que las organizaciones siempre están fortalecidas por la tecnología de la información para ser más competitivas, es natural considerar también utilizar esta tecnología para reorganizar el proceso de selección mediante las técnicas de decisión adecuadas, con la efectividad y la eficiencia de ciertos procesos que se aumenten, mejorando la calidad de selección y reclutamiento (Djabatey, 2012).

El reclutamiento y la selección forman una parte central de las actividades centrales que subyacen a la administración de RR.HH. (recursos humanos): la adquisición, el desarrollo y la recompensa de los trabajadores. También tienen un papel importante que desempeñar para garantizar el desempeño de los trabajadores y los resultados organizacionales positivos. A menudo se afirma que la selección de trabajadores se produce no solo para reemplazar a los empleados que se van o para incorporarse a la fuerza laboral, sino que también se trata de establecer trabajadores que puedan desempeñarse a un alto nivel y demostrar compromiso (Djabatey, 2012).

La calidad de los nuevos reclutas depende de las prácticas de reclutamiento de una organización, y que la efectividad relativa de la fase de selección depende intrínsecamente del calibre de los candidatos atraídos. Cuanto más efectivamente se lleva a cabo la etapa de reclutamiento, menos importante es el proceso real de selección. Cuando una organización toma la decisión de cubrir una vacante existente a través de la contratación, la primera etapa del proceso consiste en realizar un análisis integral del trabajo (Miyake, 2002).

#### 2.2.3.4. *Prácticas de selección de personal.*

Las prácticas de selección forman una parte central de las actividades centrales que subyacen a administración de RR. HH.: la adquisición, el desarrollo y la recompensa de los trabajadores. Con frecuencia constituye una parte importante del trabajo de los gerentes de recursos humanos o de los especialistas designados dentro de las organizaciones de trabajo (Mwangi, 2013). El reclutamiento y la selección a menudo se presentan como una actividad racional planificada, que comprende ciertas fases vinculadas secuencialmente dentro de un proceso de asignación de recursos de los empleados, que a su vez puede ubicarse dentro de una estrategia de gestión de recursos humanos más amplia. Algunas de las prácticas comunes de referencia basadas en competencias en reclutamiento y selección incluyen:

a) Avisos de requisitos de trabajo.

Se ha desarrollado una plantilla para definir cómo se reflejarán las competencias en los avisos con respecto a los requisitos de los trabajos que se deben llenar. A medida que se completan los perfiles de competencia, se desarrollan avisos de muestra para los distintos tipos de trabajos / roles.

b) Guías de verificación de entrevistas y referencias.

Las guías de revisión de referencias y entrevistas de plantillas se desarrollan para diversos tipos de trabajos/roles, incluidas instrucciones y guías de calificación. Estos están disponibles para los gerentes de contratación y asesores de recursos humanos. Guías de verificación de referencias y referencias de plantillas: las guías de revisión de referencias y entrevistas de plantillas se desarrollan para roles/carreras profesionales y niveles dentro de los grupos ocupacionales, incluidas las instrucciones y las guías de calificación. Estos están disponibles para los gerentes de contratación y asesores de recursos humanos.

c) Registros de seguimiento / Portafolio basados en competencias.

Los registros o portafolios permiten a los empleados/solicitantes documentar sus experiencias y logros pasados que se relacionan con los requisitos de competencia para los puestos dentro de la organización. Los resultados se pueden utilizar como parte del proceso de dotación de personal y/o para otros fines (por ejemplo, análisis de brechas de competencia para el aprendizaje y el desarrollo; gestión de la sucesión; planificación de recursos humanos).

d) Otras metodologías de evaluación basadas en competencias.

Se puede incorporar una variedad de otras metodologías de evaluación basadas en competencias en el proceso de selección, incluidas las evaluaciones integradas, juegos de roles o simulaciones de situaciones en el lugar de trabajo con las que se encontrará el empleado, aportaciones de múltiples fuentes (según corresponda) etc. Al diseñar e implementar cualquier metodología, es importante que sea defendible (es decir, confiable, justa, válida e imparcial). Tanto los gerentes como los profesionales de recursos humanos deben poder establecer procesos de selección que sean eficientes y efectivos (es decir, confiables, justos, válidos e imparciales). Todo esto requiere programas de capacitación / orientación específicos para garantizar que todas las partes interesadas tengan las habilidades necesarias (Mwangi, 2013).

2.2.3.5. *La decisión de selección.*

Si bien el calibre del candidato está determinado por el valor del proceso de contratación, la decisión de selección sigue siendo difícil. La mayoría de los errores son causados por el hecho de que los gerentes generalmente prestan poca atención a la naturaleza crítica de las decisiones.

Las herramientas de selección disponibles para las organizaciones se pueden caracterizar a lo largo de un continuo que abarca desde los métodos más tradicionales de entrevistas, formularios de solicitud y referencias, hasta las

técnicas más sofisticadas que encapsulan datos biográficos, pruebas de aptitud, centros de evaluación, muestras de trabajo, pruebas psicológicas y así sucesivamente. El grado en que una técnica de selección se percibe como efectiva y quizás sofisticada está determinado por su confiabilidad y validez. En una comparación de las prácticas de selección de personal en siete países europeos, se exploró la utilización de una gama de métodos de selección establecidos (Miyake, 2002).

#### *2.2.3.6. Reclutamiento y selección exitosa.*

La selección exitosa comienza con una planificación y previsión de empleo adecuadas. En esta fase del proceso de dotación de personal, una organización formula planes para llenar o eliminar futuras vacantes de trabajo basándose en un análisis de las necesidades futuras, el talento disponible al interior y exterior de la empresa, y los recursos actuales y previstos que se pueden ampliar para atraer y atraer retener tal talento.

Las organizaciones que buscan reclutas para puestos de entrada de nivel de base a menudo requieren calificaciones y experiencias mínimas. Estos solicitantes suelen ser graduados recientes de la escuela secundaria o de la universidad o la escuela técnica, muchos de los cuales aún no han tomado decisiones claras sobre carreras futuras o están considerando participar en actividades académicas avanzadas. En los niveles medios, los cargos administrativos superiores, técnicos y ejecutivos subalternos a menudo se ocupan internamente. El empuje por el talento escaso y de alta calidad, a menudo reclutado de fuentes externas, generalmente ha sido en los niveles de altos ejecutivos. La mayoría de las organizaciones utilizan ambos mecanismos para efectuar el reclutamiento a todos los niveles (Djabatey, 2012).

#### *2.2.3.7. Rendimiento de reclutamiento y selección.*

El reclutamiento es una actividad con un impacto más crítico en el desempeño de una organización. Si bien se entiende y acepta que las malas

decisiones de reclutamiento continúan afectando el desempeño de la organización y limitando el logro de los objetivos, es mejor poner mucho esfuerzo en las prácticas de reclutamiento y selección (Manco, 2018).

El reclutamiento y la selección también tienen un papel importante que desempeñar para garantizar el desempeño de los trabajadores y los resultados organizacionales positivos. A menudo se afirma que la selección de trabajadores se produce no solo para reemplazar a los empleados que se van o para incorporarse a la fuerza laboral, sino que también se trata de establecer trabajadores que puedan desempeñarse a un alto nivel y demostrar un compromiso (Ekwoaba, Ikeije, & Ufoma, 2015).

Además, desempeñan un papel fundamental en la configuración de la eficacia y el rendimiento de una organización, si las organizaciones de trabajo pueden adquirir trabajadores que ya poseen conocimientos, habilidades y aptitudes relevantes y también pueden hacer una predicción precisa sobre sus capacidades futuras, reclutando y seleccionando el personal de una manera efectiva puede evitar costos indeseables, por ejemplo, aquellos asociados con una alta rotación de personal, un desempeño deficiente y clientes insatisfechos, y generar una relación de empleo mutuamente beneficiosa caracterizada, siempre que sea posible, por un alto compromiso de ambas partes.

#### *2.2.3.8. Retos de la selección del personal.*

Un problema común en la selección es una organización inadecuada. La rigurosa planificación de recursos logra traducir las estrategias comerciales en políticas y prácticas específicas de la gestión de recursos humanos. Esto es particularmente cierto con las políticas para la selección del personal. El objetivo clave de la planificación es conseguir una cantidad adecuada de sujetos con habilidades, la experiencia y las competencias adecuadas en los trabajos adecuados, en el momento adecuado y al costo correcto (Manco, 2018). El reclutamiento y la selección efectivos solo son posibles si hay un equipo de recursos humanos dedicado y competente (Javier, 2017).

Las empresas utilizan un rango de métodos, como formularios de solicitud, entrevistas, pruebas formales, referencias, centros de evaluación y certificados oficiales en el proceso de selección. Una empresa debe elegir el método que sea más apropiado para los puestos de trabajo. Los expertos en recursos humanos generalmente dirigen la selección del personal y el motivo de esta es cumplir con los requisitos del negocio, y es probable que los niveles de habilidad presentados por cada nuevo recluta se juzguen mejor si los gerentes de línea participan en el proceso de contratación y selección (Djabatey, 2012).

Los académicos han argumentado que otras cuestiones y controversias clave se encuentran en los análisis de la selección del personal y su reclutamiento : la eficiencia, el control y la dificultad de orientar la práctica hacia la justicia social a menudo se citan (Javier, 2017).

#### ***2.2.4. Las competencias.***

##### *2.2.4.1. Definición de competencias.*

Martin, Whiting y Jackson (2010) declaran que “las competencias se utilizan en muchas organizaciones y proporcionan un resumen de las habilidades y habilidades que un empleado debe tener (o adquirir) para hacer un trabajo y lograr el estándar de desempeño requerido”.

Las competencias son las habilidades necesarias para realizar un trabajo de manera efectiva. La competencia es tener una “habilidad combinada, conocimiento, recursos físicos o activos intangibles que ayuden a mejorar el servicio a su cliente mediante: mejores productos o su entrega, ejecución más rápida, ser más confiables, creíbles y más baratos”. La identificación de habilidades y competencias es necesaria para los líderes de la industria del mañana y es fundamental para las compañías que esperan seguir siendo competitivas (Farrel, 2014).

Desde la revisión de la literatura, existe una evidente superposición entre la competencia y el desempeño de un empleado. Esencialmente, son caracteres subyacentes del sujeto que resultan en un desempeño efectivo o superior (Armstrong, 2012). Si una organización no tiene una idea de lo que debe esperar de sus empleados en términos de desempeño, no logrará sus objetivos. Se argumenta que las competencias son las características observadas que los empleados traen consigo para tener éxito en el trabajo. La competencia es tener la capacidad de realizar actividades ocupacionales a los niveles esperados de desempeño dentro del empleo.

#### *2.2.4.2. Tipos de competencias*

Armstrong (2012), comentó que las competencias más comunes en los marcos organizacionales son principalmente tener habilidades de personas, comúnmente denominadas habilidades basadas en resultados, como centrarse en resultados o resolver problemas. También identificó once tipos de competencias:

- Orientación del equipo
- Comunicación
- Gestión de personas.
- Enfoque en el cliente
- Resultados de orientación
- Resolución de problemas
- Planificación y organización.
- Habilidades técnicas
- Liderazgo
- Conciencia empresarial

- Toma de decisiones

Sin embargo, Gómez-Mejía, Balkin, y Cardy (2010) identifican cuatro competencias principales: conocimiento, habilidades y capacidades, gestión del trabajo y carácter y compromiso.

Considerando que, Patterson, Ferguson y Thomas (2008) presentaron una serie de competencias que encontraron como parte de su investigación, que incluyen: conocimiento técnico y experiencia, pensamiento conceptual, manejo de la presión, aprendizaje y desarrollo personal, conciencia ética, atributos personales, planificación habilidades, vigilancia y conciencia situacional, participación del equipo e integridad profesional y respeto por los demás.

Armstrong (2012), identifica tres enfoques de competencia diferentes que adoptan las organizaciones. Estos son: el enfoque de “menú”, las competencias específicas del rol y las competencias graduadas. El enfoque del “menú” es donde algunas organizaciones proporcionan pautas sobre las competencias requeridas (generalmente entre cuatro y ocho) y otras combinan su marco de competencias básicas con un menú de competencias. Las competencias específicas del rol son competencias específicas que dependen del rol individual en sí. El tercer y último enfoque de competencia que se adopta, aunque no tanto, es el de las competencias graduadas, que se aplica en carreras graduadas o estructuras familiares de trabajo.

#### 2.2.4.3. *Importancia y ventajas del uso de competencias.*

La elección de las competencias correctas es importante, debido a que permite la organización, planificación y el desarrollo de su fuerza laboral, determinar y hacer cumplir las necesidades comerciales, administrar y capacitar a los empleados de manera efectiva, desarrollar empleados para cubrir las vacantes futuras y, lo más importante, para los fines de esta pregunta

de investigación reclutar y seleccionar los mejores empleados para su organización (Farrel, 2014).

En cuanto a las ventajas, estas son numerosas en el proceso de selección del personal; esto incluye:

- La experiencia con una gama de organizaciones muestra mejoras en la precisión en la evaluación de la idoneidad de las personas o el potencial para diferentes trabajos.
- Facilitan una mayor concordancia entre las habilidades e intereses de una persona y las demandas del trabajo.
- Ayudan a evitar que los entrevistadores y asesores hagan “los juicios sobre las personas o los juzgan por características que son irrelevantes para el trabajo en cuestión” (Farrel, 2014).

Otras ventajas de usar competencias en el reclutamiento y la selección incluyen:

- Se puede respaldar y estructurar la gama completa de técnicas de evaluación y desarrollo: formularios de solicitud, entrevistas, pruebas, centros de evaluación y calificaciones de evaluación y desglosando el perfil de la persona en sus caracteres y habilidades, los planes de desarrollo pueden ser dirigidas con una mejor precisión a los campos de desarrollo, “las organizaciones que utilizan el enfoque basado en competencias pueden aprovechar una fuerza laboral más flexible al reclutar, seleccionar y capacitar a personas con las habilidades necesarias para un desempeño exitoso” (Farrel, 2014).

#### *2.2.4.4. El enfoque de competencias.*

El uso de competencias y el enfoque basado en la competencia se desarrollaron más en la década de 1980 y se hicieron más populares en la

década de 1990 como una forma de reclutar y seleccionar y medir el desempeño de los empleados en las actividades diarias de la administración general de las empresas.

Las competencias se utilizan en muchas organizaciones mediante el uso de especificaciones personales, encabezados de competencia y análisis de roles. Las competencias definidas para un rol se utilizan como un marco para el reclutamiento y selección y entrevistas basadas en la competencia. El uso de un enfoque basado en competencias dentro del reclutamiento y la selección permite una entrevista estructurada, lo que significa que el entrevistador o el gerente de recursos humanos pueden estructurar preguntas en torno a las competencias clave identificadas y requeridas para el rol mediante el uso de un marco (Farrel, 2014).

El uso de competencias y marcos basados en la competencia dentro de las organizaciones debe acompañar los valores y necesidades de la empresa, según lo establecido por un marco. Asegurarse de que esto ocurra, combinado con el comportamiento de los empleados, conducirá a un desempeño alto y exitoso (Armstrong, 2012). De acuerdo con Schippman, y otro (2000), existen numerosas ventajas de usar un enfoque basado en competencias para el reclutamiento y la selección, que incluye: “la priorización de competencias críticas basadas en la identificación de competencias que son rentables para seleccionar, en contraposición a la capacitación, garantiza una mejor concordancia entre el trabajo y la persona, por lo que una menor tasa de rotación y una mayor productividad y planificación de la carrera y el desarrollo individual podrían comenzar desde las propias etapas de reclutamiento, ya que la necesidad de capacitación se determina en la etapa de ingreso”.

#### *2.2.4.5. Competencias y capital humano.*

La competencia laboral se define como la habilidad de un empleado para superar lo que el puesto requiere con la esperanza de realizar una tarea con éxito. Se argumenta ampliamente que los activos intangibles como el capital humano

son esenciales para el crecimiento y la diferenciación de negocios sostenibles y existe una conexión entre el rendimiento, capital humano y competencia (Farrel, 2014).

#### 2.2.4.6. *La teoría de gestión por competencias.*

Es una administración basada en el balance de las calificaciones reales de la fuerza laboral y en los requisitos para las calificaciones que requieren los puestos de trabajo y los roles laborales. La base es un modelo de competencia, que describe los requisitos para el trabajo y permite compararlos con el conocimiento real, la capacidad, las habilidades y la experiencia en un trabajo determinado o un candidato para el puesto (Dias & Rodrigues, 2014).

Esta es presentada como un instrumento básico para las organizaciones que pertenecen a un mercado más competitivo. Dicha gestión permite implementar una gestión integrada y coherente de los procesos de gestión organizacionales, de forma genérica para todos sus subsistemas: capacitación y desarrollo; recompensas e incentivos; gestión de la carrera; evaluación del desempeño y reclutamiento y selección (Dias & Rodrigues, 2014).

#### A. Gestión de recursos humanos basado en competencias.

Esta adoptada con mayor frecuencia por las grandes empresas, que tienen un departamento y/o técnicos especializados en este campo. La importancia de adoptar estrategias de gestión específicas del capital humano en organizaciones medianas y pequeñas, no obstante, lo que se observa es la presencia de una gestión de recursos humanos en su mayoría informales, es decir, en lo que concierne a la gestión por competencias. Este tipo de gestión puede cumplir con la estrategia de la organización, pero ciertamente no contempla todas las dimensiones necesarias para un pensamiento de gestión integrado y coherente del presente y el futuro de la organización. La informalidad no favorece el reconocimiento del potencial de los empleados, ni beneficia un desarrollo sostenible y global de la empresa (Dias & Rodrigues, 2014).

## B. Competencia individual y organizacional.

Los investigadores distinguen dos tipos de competencias: la competencia de una persona y la competencia de una organización. En este documento, el rendimiento de una persona se denomina competencia individual y la competencia de una organización es una competencia central.

### a. Competencia individual.

Hay muchas definiciones diferentes del término competencia individual:

- Sinergia, integración e interacción entre tecnología, personas, sistemas organizativos y cultura.
- Capacidad de aplicar el conocimiento durante el proceso.
- Desempeño efectivo dentro de un dominio/contexto a diferentes niveles de competencia.
- Capacidades humanas medibles que se requieren para demandas efectivas de desempeño laboral.
- Cualquier forma de conocimiento, habilidad, actitud, habilidad u objetivo de aprendizaje que se pueda describir en un contexto de aprendizaje, educación o capacitación.
- Desempeño efectivo de un actor en un dominio bien definido, una combinación de conocimiento tácito y explícito, comportamiento y habilidades, que le da a alguien el potencial de efectividad en el desempeño de tareas.
- Un conocimiento, habilidad, habilidad y/u otra característica relacionada con el despliegue específica, identificable, definible y medible (por ejemplo, actitud, comportamiento, habilidad física)

que un recurso humano puede poseer y que es necesario para, o material, para el desempeño de una actividad dentro de un contexto empresarial específico.

- Las habilidades, conocimientos, habilidades y otras características que alguien necesita para realizar un trabajo de manera efectiva.
- El efecto de combinar e implementar recursos en un contexto específico (incluidos los aspectos físicos, sociales, organizativos, culturales y/o económicos) para alcanzar un objetivo (o cumplir una misión).
- La capacidad de un actor para realizar acciones ante una situación de manera efectiva y eficiente; no se puede medir directamente, pero se puede estimar a partir del rendimiento.
- Es una habilidad (o habilidad) a cierto nivel que se requiere para realizar una tarea.

Sobre la base del análisis de la definición descrita, el término competencia individual se definió en este trabajo como la capacidad de una persona para aplicar conocimientos, habilidades y experiencia para realizar tareas de manera efectiva.

#### b. Competencia central u organizacional.

Las definiciones más populares del término competencia básica incluyen las siguientes:

- Un activo colectivo, resultante de la sinergia de recursos humanos.
- Conocimiento de toda la compañía que consiste en habilidades de procedimiento y tecnológicas utilizadas de forma individual o en varias combinaciones.

- Brinda un acceso a una amplia gama de mercados; brindar contribuciones importantes a los beneficios que el cliente percibe del producto, complejos de imitar por la competencia.

### C. Enfoques

Existen diferentes enfoques para la gestión de competencias y, a continuación, diferentes tipos de sus clasificaciones. Los modelos y evaluaciones que se dividen en las siguientes categorías (Kupczyk & Stor, 2017) :

- a. El enfoque impulsado por el proceso. Otorga gran importancia al proceso de trabajo que realizan los titulares de puestos ejemplares.
- b. El enfoque basado en los resultados. Centra la atención en los resultados clave del trabajo, la ocupación, el equipo o el grupo de trabajo objetivo.
- c. El enfoque inventado. Los responsables son guiados través de un proceso sistemático de desarrollo de un modelo de competencia al hacerlo,
- d. El enfoque basado en tendencias. Centra la atención en los problemas o tendencias futuras que afectan al trabajo, equipo u ocupación.
- e. El enfoque basado en las responsabilidades del trabajo. Deriva los resultados, las competencias, los roles y los requisitos de calidad de las responsabilidades o actividades del trabajo.

Ruth, propone una clasificación más general que distingue tres enfoques principales de cómo se puede identificar la competencia (Kupczyk & Stor, 2017) :

- a. El enfoque de comportamiento. Basado principalmente en los artistas sobresalientes; evaluación de la competencia del comportamiento real, definida en términos de características subyacentes, conocimientos, habilidades y motivos, y se relacionó causalmente con un rendimiento superior.
- b. El enfoque de estándares. Define los niveles mínimos de desempeño aceptado en un trabajo o posiciones específicas, y se enfoca en el resultado real del trabajo;
- c. El enfoque situacional. Explora los factores que pueden influir en las competencias requeridas; por un lado, los factores de situación varían tanto que es imposible, por ejemplo, hacer una lista genérica de competencias gerenciales que sean relevantes para la mayoría de los cargos gerenciales, pero, por otro lado, los gerentes superiores de todos los tipos y niveles comparten un perfil general de competencias; Los administradores de todos los tipos son más parecidos entre sí que como los contribuyentes individuales que administran.

### ***2.2.5. Selección del personal basada en competencias***

#### *2.2.5.1. Definición.*

Cegos University (2019) señala que la selección del personal basada en competencias constituye una técnica orientada hacia la selección de trabajadores con determinadas competencias, formación y experiencias. De manera específica, comenta:

“Este proceso es algo complejo, pero, en general, el departamento de Recursos Humanos ha de basarse en un catálogo de competencias y herramientas o establecer las competencias que se ajustarían al perfil. Posteriormente, se han de revisar las competencias de cada candidato y ver si se ajustan al perfil establecido. De esta forma, ya desde un inicio

se podrá hacer un filtro de los posibles candidatos” (Cegos University, 2019, pág. 2).

Vargas (2017), por su parte, comenta que esta, selección del personal basada en competencias, conforma el punto de partida de una gestión de recursos humanos moderna y eficiente, con un enfoque orientado hacia el logro de la potencialización de los trabajadores y de los resultados reportables. En este sentido, sobre el aporte del enfoque por competencias, enfatiza “(...) facilita la identificación de las características que hacen del candidato un buen prospecto, orienta la estrategia de búsqueda (...), y facilita el desarrollo de procesos de evaluación estandarizados que aportan conclusiones para la toma de decisiones (...)” (Vargas R. , 2017, pág. 1). Por otra parte, Corral (2007) comenta que selección del personal basada en competencias se fundamenta en la capacidad de describir una serie de indicadores que pueden predecir el desempeño, es decir, la capacidad de obtener evidencias de los candidatos mediante una serie de actividades de selección.

#### 2.2.5.2. *Ventajas.*

Lucia y Lespinger (1999) identifican una serie de ventajas o aportes específicos de la selección del personal basada en competencias a las organizaciones, sean privadas o públicas. Estas se muestran a continuación:

- Certifica la ejecución de un proceso sistemático de entrevistas.
- Proporciona un panorama integral de los requerimientos de un puesto laboral apoyado en las capacidades demostradas de los postulantes.
- Favorece el incremento de la productividad organizacional.
- Factibilidad de la selección de individuos con desempeño sobresaliente.

- Incentiva la toma de decisiones de selección basadas en mediciones objetivas de indicadores conductuales determinantes del buen desempeño.
- Distingue a las competencias desarrollables de aquellas que no lo son.
- Optimiza la utilización de dinero y tiempo durante los procesos de contratación.
- Facilita la obtención de información difícil de obtener, como motivos, rol social, rasgos y auto concepto.
- Optimiza la adecuación ente el individuo a contratarse y el cargo a ser ocupado.
- Favorece la reducción de los periodos de adaptación del personal necesarios para el alcance de niveles de desempeño sobresalientes.
- Reduce de forma significativa la rotación de personal.

*A. Proceso previo.*

El proceso de la selección del personal basada en competencias, según Vargas (2006), contempla dos etapas previas, estas se encuentran debidamente descritas a continuación:

a. Identificación.

En palabras de Vargas (2006), esta etapa es “el método o proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad satisfactoriamente” (Vargas F. , 2006, pág. 7). En este sentido, lo que se buscaría determinar serían tanto las competencias como las sub competencias, tanto de producto como de

nivel técnico, establecidas en función de aspectos como el perfil adecuado para el puesto laboral, los objetivos organizacionales, y la misión y visión organizacionales. Pereda y Berrocal (1999) comentan lo siguiente:

“La definición de los perfiles de exigencias deben incluir las formas en que se van a adquirir nuevas competencias, la forma en que se van a desarrollar las competencias que ya dispone la empresa en todos los niveles, los comportamientos necesarios para activar las competencias y la forma en que se van a inhibir las competencias que pueden dificultar la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa” (Pereda & Berrocal, 1999, pág. 103).

De esta manera, debido a que la unidad de análisis es el sujeto y no el puesto de trabajo, el reconocimiento brindaría la comparación entre el perfil que la organización requiere y el que posee el aspirante al puesto correspondiente (Gil, 2007; Mazuelos, 2013).

b. Normalización.

Vargas (2006) indica que esta etapa consiste en la redacción de un protocolo del modelo por competencias, el cual deberá contemplar los métodos, normas, estándares, técnicas, atributos o características, lineamientos, términos operacionales, y todo aquello que avale su aplicación, de tal manera que el desarrollo de la selección pueda ser confiable. De modo puntual, indica: “Es la formalización de la competencia mediante los estándares que la transforma a un referencial adecuado para un cierto colectivo. El referente es una regla de competencia en el trabajo” (Vargas F. , 2006, pág. 6). Por su parte, Giraldo y Grisales (2005) mencionan que mediante esta etapa se buscaría hacer explícito el desempeño laboral. En este sentido, comentan:

“La normalización de competencias es entonces la formalización de una competencia a través del establecimiento de estándares que la convierten en un referente válido. Con la normalización se busca lograr

una mejor descripción de cada desempeño laboral, es decir, de cada competencia, para que sirva como referencia para la formación y evaluación de las mismas” (Giraldo & Grisales, 2005, pág. 33).

## *B. Evaluación*

Desde la perspectiva de Vargas (2006), en esta se persigue el establecimiento de las competencias que poseen de manera efectiva los aspirantes en comparación con aquellas identificadas por la norma preestablecida. De manera específica, la evaluación contemplaría el establecimiento como el número de evidencias en relación al desempeño que se busca para establecer la idoneidad de un individuo (Vargas F. , 2006).

En este contexto, López (2010) señala que los pasos concernientes son ampliamente numerosos, de cara a esto, menciona “Frente a la gran cantidad de pasos, la mejor decisión sobre cuáles pasos aplicar, dependerá de las habilidades o competencias del selector, aunque cuanto mayor sean los pasos, más seguridad se tendrá de los postulantes a seleccionar” (López, 2010, pág. 144). En este sentido, López (2010) señala a los siguientes componentes como los más relevantes:

### 1. Redacción del anuncio.

En palabras de López (2010), esta debe ser tanto directa como clara, así mismo, señala que constituye una especie de representación tanto de la organización como de la imagen que se desea proyectar de la misma. De esta manera, un buen anuncio marcaría, de manera significativa, la comparación entre las cartas buenas y malas (López, 2010). López (2010) resalta la presencia de los siguientes requisitos básicos para un buen anuncio:

- Requisitos tanto excluyentes como no excluyentes.
- Lugar de presentación y medios de recepción de currículums vitae.

- Nombre y rubro de la organización empresarial.
- Remuneración y beneficios.
- Contenido y responsabilidades.

## 2. Análisis del currículum vitae.

López (2010) menciona que la lectura de los currículums vitae debe obedecer al perfil del puesto laboral que se pretende cubrir, así mismo, señala que se debe considerar la prolijidad, la escritura y los errores. Así mismo, resalta lo siguiente “Algunos aspectos como edad, sexo, raza etc., pueden ser discriminatorios, por lo que se deberá tener en cuenta según las normas legales, a fin de no ser demandados” (López, 2010, pág. 144).

## 3. Entrevista por competencias.

De manera general, sobre la entrevista, López (2010) indica que constituye uno de los aspectos de mayor influencia sobre la elección de los aspirantes al puesto laboral ofertado. En este sentido, señala que consiste en un dialogo orientado por un propósito pre establecido, el cual toma en consideración aspectos como posturas, expresiones y ademanes del entrevistado, sobre esto, precisa “Tanto en entrevistador como el entrevistado, tienen su rol y deben actuar dentro de él. Las preguntas de la entrevista, deben ser preparadas con la debida anticipación, pudiendo ser estas, cerradas, de sondeo, provocadoras o abiertas” (López, 2010, pág. 145).

De manera específica, dentro de la selección en relación a las competencias, López (2010) indica las entrevistas por competencias como una importante herramienta. Sobre la misma, señala lo siguiente:

“(…) es fundamental para las empresas que hayan aplicado un esquema global de gestión por competencias y una buena práctica para todos, por su estilo objetivo de preguntar, que permite inducir al entrevistado a que

responda sobre hechos y no sobre opiniones o pareceres. Este tipo de entrevista objetiva la selección, ya que el análisis se centra sobre hechos concretos” (López, 2010, pág. 145).

Sobre los requerimientos primordiales de las entrevistas por competencias, López (2010) identifica a los siguientes:

- Correlación de nivel y experiencia entre el entrevistador y el entrevistado.
- Capacidad de análisis.
- Agilidad para reconocer actitudes que se separan de la realidad.
- Conocimiento del rubro al que se dedica la organización empresarial.
- Conocimiento, por parte del entrevistador, de las capacidades sociales, competencias técnicas, competencias profesionales, y experiencia funcional requeridas por el puesto laboral ofertado.

#### 4. Registro de la entrevista.

Luego de la entrevista, López (2010) menciona que el registro de todo el proceso es vital, hecho que estaría relacionado a la disposición de la información tanto necesaria como suficiente para la toma de decisiones vinculada a la contratación del aspirante. Este proceso, según López (2010), puede ejecutarse en dos sub etapas, sobre esto, precisa lo señalado a continuación:

“La primera que se realiza durante la entrevista, donde se anotan todos los datos que responde el entrevistado, como ser: experiencia, conocimientos, remuneración actual, motivo de cambio etc. La segunda, se realiza al finalizar y que implica una valoración del candidato, tomando aspectos como: presentación, expresión, contacto,

competencias de personalidad y sobre todo la comparación con el perfil requerido” (López, 2010, pág. 148).

## 5. Evaluación.

Según López (2010), de manera general, se dividen en tres, psicológicas, de conocimientos y assessment center. Cada una se encuentra debidamente descrita a continuación:

- Evaluaciones psicológicas. “(...) instrumento informativo para considerar la candidatura final y permite que las personas demuestren distintas facetas. No debería utilizarse como elemento excluyente del proceso, salvo que se detecten ciertos estados psicológicos, que puedan perjudicar el desempeño del puesto, o demuestren posibles casos patológicos” (López, 2010, pág. 148).
- Evaluaciones assessment center. “(...) es la mezcla de varias técnicas de evaluación, como pueden ser: cuestionarios de personalidad, ejercicios de gestión, (...), dinámicas de grupo, (...), entrevistas personales, etc., en las que se intenta observar ciertas competencias, conductas y aptitudes que permiten evaluar destrezas como: la planificación, habilidades directivas, gestión, negociación, etc., de los candidatos” (López, 2010, pág. 148).
- Evaluaciones de conocimientos técnicos o habilidades específicas. “(...) pretenden comprobar las destrezas técnicas y el grado de habilidad para la puesta en práctica de los conocimientos teóricos y experiencia que el candidato posee. (...) entre algunas de ellas se tiene: exámenes escritos, pruebas de conocimiento específico, pruebas de competencia personal, pruebas del logro, pruebas de lápiz y papel, pruebas de

competencia personal, simulación en el trabajo, ejercicios en bandeja, juegos de empresa y debates en grupo, etc.” (López, 2010, pág. 149).

## 6. Decisión.

López (2010) indica que la responsabilidad de la decisión final del proceso de selección debe recaer de forma imperativa sobre el jefe de línea del candidato, y no sobre el área de recursos humanos. Sin embargo, también resalta la competencia del área de recursos humanos para asesorar e influir sobre tal decisión (López, 2010). Finalmente resalta:

“La gestión por competencias se está utilizando cada vez más en las empresas y por ello es importante encararla con la debida responsabilidad, dado que una mala decisión no solamente traerá perjuicios a la empresa, sino que a la larga quien paga este error es el empleado” (López, 2010, pág. 150).

### *C. Competencias y selección del personal.*

Suff (2006), comenta que “las competencias desempeñan un papel cada vez más importante en el reclutamiento y la selección, ya que se cree que las competencias siguen siendo la mejor y más precisa manera de basar la evaluación”. Ella procede a argumentar que el uso de competencias para las prácticas de reclutamiento y selección resulta ser más rentable y eficiente que otros métodos. Muchas organizaciones están desarrollando un perfil de competencia como un medio para establecer los criterios para la selección, reemplazando el uso de especificaciones personales.

El uso de competencias y los marcos basados en competencias dentro del proceso de contratación y selección siguen siendo muy evidentes en el mundo de los negocios de hoy. Armstrong (2012) comenta que las competencias se usan en muchas organizaciones para respaldar la especificación de una persona mediante el uso de encabezados de competencia

que se encuentran en un análisis de roles. Estas competencias mencionadas se utilizan como un marco para el reclutamiento y la selección. Las entrevistas basadas en competencias están estructuradas y se basan en las competencias enumeradas en la especificación.

El uso de modelos de competencia dentro del reclutamiento y la selección puede identificar los requisitos necesarios para desempeñarse bien en un trabajo. Las organizaciones pueden concentrarse en el reclutamiento para encontrar el mayor número de posibles empleados que tengan la combinación correcta de competencias para el trabajo en cuestión. Muchas organizaciones en la última década han introducido perfiles de competencia dentro de su organización para las prácticas de selección, capacitación y oportunidades internas de promoción.

#### *D. Selección basada en el enfoque por competencias.*

El enfoque basado en competencias utiliza un marco de competencias para alinear los imperativos estratégicos de una organización con sus programas de recursos humanos clave. Al aplicar un marco sistemático para evaluar las competencias de los empleados, las organizaciones pueden utilizar esta información para crear una instantánea continua de la cartera general de conocimientos y habilidades de su trabajo.

Las competencias afectan a los sistemas que apoyan activamente la visión, la estrategia y las capacidades clave de la organización para que las personas puedan entender cómo sus comportamientos apoyan estas estrategias. Cuando se aplican en una gran cantidad de procesos de recursos humanos, las competencias producen el cambio y el desarrollo más significativos para el desempeño de los empleados. Armstrong (2006), también enfatiza que mejorar la experiencia de los empleados a través de recursos humanos desarrollaría mejor la probabilidad de lograr los propósitos de la empresa.

### **2.2.6. Selección del personal y el desempeño laboral.**

El reclutamiento tienen un papel importante que garantiza el desempeño de los trabajadores y los resultados organizacionales positivos (Armstrong, 2006). A menudo se afirma que la selección de trabajadores se produce no solo para reemplazar a los empleados que se van o para incorporarlos a la fuerza laboral, sino que se trata de establecer trabajadores que puedan desempeñarse a un alto nivel y demostrar un compromiso. (Daniels, Erickson, & Dlik, 2011)

La investigación y los estudios sobre reclutamientos basados en competencias han puesto énfasis en el hecho de que este concepto generalmente incluye atributos, habilidades, rasgos, conocimientos y actitudes subyacentes que se requieren para un desempeño exitoso en un trabajo. Daniels, Erickson, y Dlik (2011) señalan que, si la función de gestión de recursos humanos debe seguir siendo efectiva, debe haber buenos niveles de trabajo en equipo, además de la cooperación y consulta continuas entre los gerentes de línea y el gerente de recursos humanos. Este es definitivamente el caso en el reclutamiento y la selección, ya que los gerentes de recursos humanos especializados pueden ser un depósito importante de conocimientos y habilidades actualizados (Armstrong, 2006).

#### **2.2.6.1. Descripción del puesto de trabajo.**

Armstrong (2006), describe las descripciones de trabajo como; los resultados que se espera que los empleados entreguen en términos de áreas de resultados clave o responsabilidades. También enumera las competencias requeridas para desempeñarse de manera efectiva en el rol (qué rol deben saber los titulares y ser capaces de hacer).

La descripción del trabajo describe las competencias que se consideran esenciales para ese puesto en particular. Los miembros del panel deben asegurarse de haber revisado los indicadores de comportamiento para cada competencia en el nivel del puesto en cuestión. De acuerdo con la descripción

del trabajo y en conjunto con las indicaciones de comportamiento tomadas del marco de competencias, las preguntas de competencia pueden redactarse para obtener de los candidatos una demostración de las competencias buscadas según la descripción del trabajo (Adongo, 2015).

#### *2.2.6.2. Las competencias.*

Las competencias no solo existen para los esfuerzos individuales, sino también para las funciones de trabajo que requieren la colaboración del equipo. Con la competencia global y los avances tecnológicos, el éxito organizacional depende más de los esfuerzos del equipo. Dado que los modelos de competencia involucran descripciones de las cualidades requeridas de un trabajador para tener éxito en una posición, en un equipo y dentro de una organización, un marco de competencia debe ser robusto, dinámico, fluido y flexible para cambiar con la tecnología, la economía y otros aspectos. Los cambios deben ser reevaluados y refinados, junto con la selección y otras herramientas de recursos humanos desarrolladas y utilizadas con el modelo de competencia.

#### *2.2.6.3. Las entrevistas.*

Las entrevistas basadas en la competencia (también llamadas entrevistas estructuradas) son entrevistas en las que cada pregunta está diseñada para probar una o más habilidades específicas, por lo que la respuesta se compara con los criterios predeterminados y se marca en consecuencia. La mayoría de estas entrevistas son más sistemáticas con cada pregunta dirigida a una habilidad o competencia específica. Los entrevistados deben demostrar sus características de comportamiento y las reacciones a las circunstancias específicas de las cuales deben respaldar y brindar explicaciones específicas a partir de las cuales los entrevistadores realizarán una investigación adicional para que se establezca la idoneidad del candidato (Adongo, 2015).

El enfoque basado en competencias ayuda a identificar qué técnicas de selección como las pruebas psicológicas tienen más probabilidades de producir

evidencia útil. Proporciona la información necesaria para realizar una entrevista basada en la competencia en la que las preguntas pueden centrarse en áreas de competencia particulares para establecer en qué medida los candidatos cumplen con las especificaciones establecidas en los términos de la competencia (Armstrong, 2006)

Los empleados poseen diferentes tipos y combinaciones de habilidades que, si no se explotan, crean presiones que hacen que el trabajo actual quede obsoleto para ciertos trabajadores. Esto se revela en actitudes como el mal humor, la falta de respuesta y la falta de iniciativa en el lugar de trabajo.

Las entrevistas basadas en competencias tienen preguntas cuidadosamente estructuradas a las que se les ha asignado un valor numérico a las respuestas a cada pregunta (Adongo, 2015).

#### *2.2.6.4. Selección de personal.*

La fuerza impulsora detrás de la introducción del enfoque de gestión basada en la competencia se ha forjado por el creciente requerimiento de que los especialistas de recursos humanos traduzcan lo que se necesita de negocios en requisitos de aprendizaje y rendimiento con mayor rapidez y ayuden a sus organizaciones a enfrentar los desafíos del mercado, por lo tanto, obtengan una ventaja competitiva (Adongo, 2015). Forjado por la necesidad crítica de transformación para que coincida con la dinámica ambiental, el uso del reclutamiento fundamentado en las habilidades para el desarrollo y evaluación de los trabajadores ha experimentado una emergencia significativa. Las organizaciones han centrado su atención en la adquisición y evaluación de habilidades al proceso de modelado de competencias para determinar los requisitos organizacionales (Armstrong, 2006).

La capacidad de una persona para contribuir y desempeñar eficazmente los deberes y responsabilidades dependerá de las competencias como la habilidad, el rasgo, la calidad o las características. Existen categorías principales

que cada trabajo requiere, tangibles o medibles, competencia en el comportamiento del conocimiento y competencias interpersonales.

El reclutamiento y la selección de los empleados es fundamental para el funcionamiento de una organización, y existen razones de peso para hacerlo bien. La competencia proporciona un medio y un fin en la forma de conocimiento, habilidades y habilidades requeridas para ser un empleado eficaz que funciona y cumple con los estándares esperados (Adongo, 2015).

### 2.3. Marco conceptual

- **Desempeño laboral.** De acuerdo con Bos-Nehles, Riemsdijk, y Loosie (2013), el desempeño es un comportamiento asociado con el cumplimiento de los requisitos de roles esperados, especificados o formales por parte de los miembros individuales de la organización. Este significa que existen acciones que agregan valor, ya sea directa o indirectamente, a la capacidad, los logros y los logros de las organizaciones, y los elementos fundamentales para un desempeño efectivo son una fuerza laboral capacitada y motivada.
- **Desempeño laboral individual.** Se define generalmente como actos o comportamientos importantes para los propósitos de la empresa, llevados a cabo por cada persona perteneciente a una determinada organización (Koopmans, 2014).
- **Desempeño organizacional.** El concepto de desempeño organizacional, puede definirse como cada retorno, resultados y resultados, a partir de operaciones, mercadeo, recursos humanos, satisfacción del cliente, etc., también este concepto ha sido explicado y procesado de diferentes maneras. Por lo tanto, se puede resumir como el aumento de la organización y el aumento de la productividad de los empleados o la productividad operativa (Al-Azzeh, 2015).

- **Reclutamiento.** El reclutamiento se puede definir como un proceso de atracción de personas calificadas e interesadas que están interesadas en trabajar para una organización (Armstrong, 2012).
- **Selección.** La selección puede definirse como un proceso de selección de candidatos interesados para reducir su número (Cole, 2000).
- **Selección de personal.** Costello (2006) indica que la selección de los trabajadores se describe como el grupo de actividades y procesos empleados para que de forma legal se obtenga una cantidad de personas calificadas suficientes en el lugar y el momento adecuados para que las personas y la organización puedan seleccionarse entre sí en su mejor momento, corto y largo. intereses a plazo.
- **Competencias.** Martin, Whiting y Jackson (2010) declaran que “las competencias se utilizan en muchas organizaciones y proporcionan un resumen de las habilidades y habilidades que un empleado debe tener (o adquirir) para hacer un trabajo y lograr el estándar de desempeño requerido”.
- **Gestión de recursos humanos.** Este es un punto estratégico para desarrollar, gestionar, adquirir y lograr comprometerse al recurso clave de la organización, es decir, las personas (Kepha, 2014).
- **Gestión por competencias.** Es una administración basada en el balance de las calificaciones reales de la fuerza laboral y en los requisitos para las calificaciones que requieren los puestos de trabajo y los roles laborales. La base es un modelo de competencia, que describe los requisitos para el trabajo y permite compararlos con el conocimiento real, la capacidad, las habilidades y la experiencia en un trabajo determinado o un candidato para el puesto (Dias & Rodrigues, 2014).

- **Motivación.** Se halla enraizada en un requisito fundamental del dolor físico y maximizar el placer, o puede abarcar requerimientos específicos como descansar y comer, o algún componente anhelado (Kepha, 2014)
- **Capacitación.** La capacitación se puede definir como un proceso que busca cambiar el comportamiento de los empleados en el trabajo a través de la aplicación de los principios de aprendizaje con el motivo de que el desempeño humano mejore (Martín, Whiting, & Jackson, 2010).
- **Planificación de recursos humanos.** Es un proceso para establecer los requerimientos de mano de obra totales que una organización requiere para lograr sus objetivos (Kepha, 2014)

## **Capítulo III** **hipótesis**

### **3.1. Hipótesis general**

La selección del personal basada en competencias favorece de forma significativa la mejora del desempeño laboral en la Empresa Corporación Minera Tauro SAC, 2019.

### **3.2. Hipótesis específicas**

- La selección del personal basada en competencias favorece el desempeño de tareas o habilidades en la Empresa Corporación Minera Tauro SAC, 2019.
- La selección del personal basada en competencias favorece el desempeño contextual en la Empresa Corporación Minera Tauro SAC, 2019.
- La selección del personal basada en competencias favorece la reducción del comportamiento de trabajo contraproducente en la Empresa Corporación Minera Tauro SAC, 2019.

### **3.3. Variables**

Las variables representan un grupo de cualidades, características y propiedades observables de la unidad de análisis (Carrasco, 2006). Por la naturaleza correlacional de la investigación, se identificaron dos variables:

- Variable independiente: Esta es considerada como la causa, o la posible causa que tienen efectos sobre otra variable, dichas causas pueden ser un hecho, una situación, un aspecto, etc. (Bernal, 2010). En el estudio la variable independiente viene a ser:

Vi: Selección del personal basada en competencias

- Variable dependiente: Bernal (2010) dice que es el efecto, producto o resultado causado por la acción de la variable independiente.
- Vd: Desempeño laboral

Operacionalizar variables consta en exponer los objetivos de las variables que se estudiaron, cada uno con su respectiva clasificación, definición, categoría o clase (Bayarre & Hosford, 2005). La matriz de operacionalización de variables se encuentra en la siguiente Tabla 2

Tabla 2

*Operacionalización de variables*

| Variable                                     | Tipo de Variable                           | Definición conceptual   | Definición operacional   | Dimensión      | Indicador                     | Ítem        |  |   |                                   |               |   |
|--|--|---|--|----------------|-------------------------------|-------------|--|---|-----------------------------------|---------------|---|
| Selección de personal basada en competencias | Independiente                              | La selección de personal se describe como el conjunto de actividades y procesos utilizados para obtener legalmente un número suficiente de personas calificadas en el lugar y el momento adecuados para que las personas y la organización puedan seleccionarse entre sí en su mejor momento, cortos y largos intereses a plazo (Costello, 2006). | Modelo de selección de personal a aplicarse basado en las competencias de los postulantes. | Proceso previo | Identificación                | 1, 2        |  |   |                                   |               |   |
|  |  |   |  |                | Normalización                 | 3, 4, 5     |  |   |                                   |               |   |
|  |  |   |  | Evaluación     | Redacción del anuncio         | 6, 7, 8, 9  |  |   |                                   |               |   |
|  |  |   |  |                | Análisis del currículum vitae | 10, 11      |  |   |                                   |               |   |
|  |  |   |  |                | Entrevista por competencias   | 12, 13, 14  |  |   |                                   |               |   |
|  |  |   |  |                | Registro de la entrevista     | 15, 16      |  |   |                                   |               |   |
|  |  |   |  |                | Evaluación                    | 17, 18, 19  |  |   |                                   |               |   |
|  |  |   |  |                | Decisión                      | 20, 21      |  |   |                                   |               |   |
|  |  |   |  |                | Desempeño laboral             | Dependiente | El desempeño es un comportamiento asociado con el cumplimiento de los requisitos de roles esperados, especificados o formales por parte de los miembros individuales de la organización (Bos-Nehles, Riemsdijk, & Loosie, 2013). | Comportamiento esperado de los trabajadores contratados de la Empresa Corporación Minera Tauro SAC asociado al cumplimiento de sus obligaciones de manera eficiente y eficaz. | Desempeño de tareas o habilidades | Planificación | 1 |
|  |  |   |  |                |                               |             |  |   |                                   | Calidad       | 2 |
| Resultados                                   | 3  |   |  |                |                               |             |  |   |                                   |               |   |
| Prioridad                                    | 4  |   |  |                |                               |             |  |   |                                   |               |   |
| Eficiencia                                   | 5  |   |  |                |                               |             |  |   |                                   |               |   |
| Desempeño contextual                         | Tareas adicionales                         | 6   |  |                |                               |             |  |   |                                   |               |   |
|  | Iniciativa                                 | 7   |  |                |                               |             |  |   |                                   |               |   |
|  | Esfuerzo                                   | 8   |  |                |                               |             |  |   |                                   |               |   |
|  | Aprendizaje nuevo                          | 9, 10   |  |                |                               |             |  |   |                                   |               |   |
|  | Creatividad                                | 11  |  |                |                               |             |  |   |                                   |               |   |
|  | Laboriosidad                               | 12  |  |                |                               |             |  |   |                                   |               |   |
|  | Proactividad                               | 13  |  |                |                               |             |  |   |                                   |               |   |
|  | Comportamiento de trabajo contraproducente | Disconformidad laboral  | 14, 15   |                |                               |             |  |   |                                   |               |   |
| Negatividad laboral                          | 16, 17, 18                                 |   |  |                |                               |             |  |   |                                   |               |   |

## **Capítulo IV Metodología**

### **4.1. Método de investigación**

El método científico se utilizó, ya que va acorde a una serie de pasos estructurados en orden, coherencia y lógica propio del método científico (Behar, 2008). La aplicación del método Marshall es un sistema elaborado por procesos y pasos coherentes y estructurados siguiendo una lógica tal como el método científico.

### **4.2. Tipo de investigación**

El estudio fue de tipo aplicada, Sánchez y Reyes (2009) indica que se usa la teoría para aplicarla y dar solución a la realidad estudiada. En el trabajo tuvo la finalidad de aplicar los conocimientos acerca de la selección de los candidatos de acuerdo a sus habilidades para evaluar el grado de desempeño laboral que poseen.

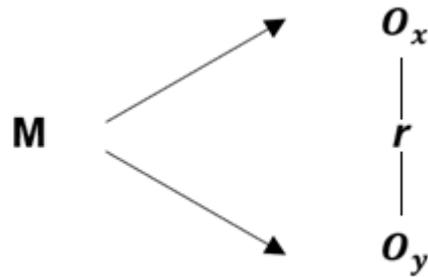
### **4.3. Nivel de investigación**

Debido a la configuración de los objetivos general y específicos, es decir, dado que se buscó establecer la relación entre ambos constructos, se identificó al nivel de investigación correlacional como el apropiado para el desarrollo de esta tesis. Sobre este, Espinoza (2010) indicó que tiene el propósito de ejecutar una evaluación de la relación existente entre las variables sujetas de análisis. Para este caso, las variables a investigar.

### **4.4. Diseño de la investigación**

Respecto al diseño, este presente documento empleó el no experimental transversal correlacional. De manera específica, sobre los diseños no experimentales transversales, Hernández Fernández, y Baptista (2014) indican que los fenómenos de interés son evaluados en ausencia de manipulación de los constructos, todo esto durante un periodo de tiempo

determinado. Así también, en cuanto al aspecto correlacional del presente, señalan que consiste en la ejecución de la evaluación de la relación existente entre las variables sometida a análisis (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). El esquema general de la investigación se muestra a continuación:



Dónde:

- M: 20 trabajadores y directivos de la Empresa Corporación Minera Tauro SAC.
- $r$ : Grado de relación
- $O_y$ : Selección del personal basada en competencias
- $O_x$ : Desempeño laboral

#### 4.5. Población y muestra

La población es “un conjunto de individuos de los cuales se requiere la información necesaria para la investigación” (Moore, 2005). En la presente, la población se conformó por los trabajadores contratados de la Empresa Corporación Minera Tauro SAC.

Moore (2005) dice que la muestra es la parte de la cual sacamos conclusiones sobre el total, en otras palabras, es parte de la población que examinamos en realidad con el fin de obtener la información requerida. En la presente investigación, la muestra estuvo conformada por 20 personas contratadas, según información de la empresa, la necesidad de personal es

requerida dependiendo las necesidades del mercado, sin embargo, por cuestiones de renovación, esta se realiza el día 26 de cada mes. El muestreo fue no probabilístico censal.

#### **4.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

##### **4.6.1. Técnicas de recolección de datos**

Las técnicas empleadas para el desarrollo del trabajo fueron la encuesta y el registro documental.

##### **4.6.2. Instrumentos de recolección de datos**

Los instrumentos fueron los cuestionarios. Arias (2006) indica que los instrumentos de investigación pueden ser formatos impresos o digitales para la recolección, registro, y almacenamiento de los datos obtenidos. El estadístico Alfa de Cronbach mostró un resultado de 0.723 y 0.887 para los cuestionarios de la selección de personal basado en competencias y desempeño laboral, respectivamente; por lo que son instrumentos confiables.

Por otra parte, para la validación se consideró el juicio de expertos.

Tabla 3

*Baremos de la variable selección de personal basado en competencias*

| Experto                          | Estado |
|----------------------------------|--------|
| Jurado Ramos, Jessy Ronald       | Válido |
| Rojas Martínez, Heberth Hamilton | Válido |
| Pomahuali Ospinal, Ady Saul      | Válido |

Tabla 4

*Baremos de la variable desempeño laboral*

| Experto                          | Estado |
|----------------------------------|--------|
| Jurado Ramos, Jessy Ronald       | Válido |
| Rojas Martínez, Heberth Hamilton | Válido |
| Pintado Quispe, Petronila        | Válido |

#### **4.7. Técnicas de procesamiento y análisis de datos**

Los datos fueron tabulados y la información fue procesada mediante Hojas de Cálculo de Excel y programas estadísticos de apoyo como el SPSS.

Asimismo, el análisis se llevó a cabo mediante la utilización de gráficos de barras y tablas, ello con el objetivo de realizar una verificación de las diferencias existentes entre los indicadores de desempeño ante y después de la implementación de selección de personal basado en competencias.

#### 4.7.1. Baremos de las variables

Con la finalidad de interpretar mejor los datos, se tuvo que realizar baremos a las variables y sus dimensiones. Para cada uno de ellos, se categorizaron en 3 niveles: i) inadecuada, ii) regular y iii) adecuada, para la selección del personal; y i) bajo, ii) medio, y iii) alto, para el desempeño laboral. La clasificación de estos niveles y sus respectivos rangos numéricos se detallan en la Tabla 5 y

Tabla 6.

Tabla 5

*Baremos de la variable selección de personal y dimensiones*

| Nivel   | Inadecuada | Regular | Adecuada |
|---|------------|---------|----------|
| Selección del personal basada en competencias | 21-49      | 50-77   | 78-105   |
| Proceso previo                                | 5-12       | 13-18   | 19-25    |
| Evaluación                                    | 16-37      | 38-58   | 59-80    |

Tabla 6

*Baremos de la variable desempeño laboral y dimensiones*

| Nivel                                      | Bajo  | Medio | Alto  |
|--|-------|-------|-------|
| Desempeño laboral                          | 18-42 | 43-66 | 67-90 |
| Desempeño de tareas o habilidades          | 5-12  | 13-18 | 19-25 |
| Desempeño contextual                       | 8-19  | 20-29 | 30-40 |
| Comportamiento de trabajo contraproducente | 5-12  | 13-18 | 19-25 |

Con la ayuda de estos baremos se realizó la interpretación de los datos en tablas y figuras. Para ello se utilizó la estadística descriptiva y el programa informático-estadístico SPSS.

#### **4.8. Aspectos éticos de la investigación**

Es informe consideró los adecuados procedimientos, respetando las bases éticas para comenzar y finalizar los procedimientos de acuerdo al Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes. Los datos registrados, incluidos en este informe son fidedignas. Por cuanto, a razón de no contar con errores éticos, tales como el plagio, o la falsificación, sin referencias bibliográficas, etc., se toma en cuenta desde el inicio hasta la finalización de la tesis. Seguido a esto, puedo someterme a las pruebas respectivas para validar esta investigación.

## Capítulo V Resultados

### 5.1. Descripción de resultados

El estudio empleó dos cuestionarios que evaluaron el desempeño laboral y la selección del personal. Los cuestionarios se aplicaron a 20 trabajadores contratados de la Empresa Corporación Minera Tauro SAC., durante el año 2019. De estos instrumentos, que fueron medidos en escala de Likert, se obtuvo la data para las variables de estudio y sus dimensiones. En primer lugar, se realizó el procesamiento en tablas y figuras con la ayuda de la estadística descriptiva. Seguidamente, se empleó la estadística inferencial y la prueba correspondiente para el contraste de las hipótesis de investigación. A continuación, se presentan los datos obtenidos para el desempeño laboral y la selección del personal basado en competencias.

#### 5.1.1. *Desempeño laboral y dimensiones*

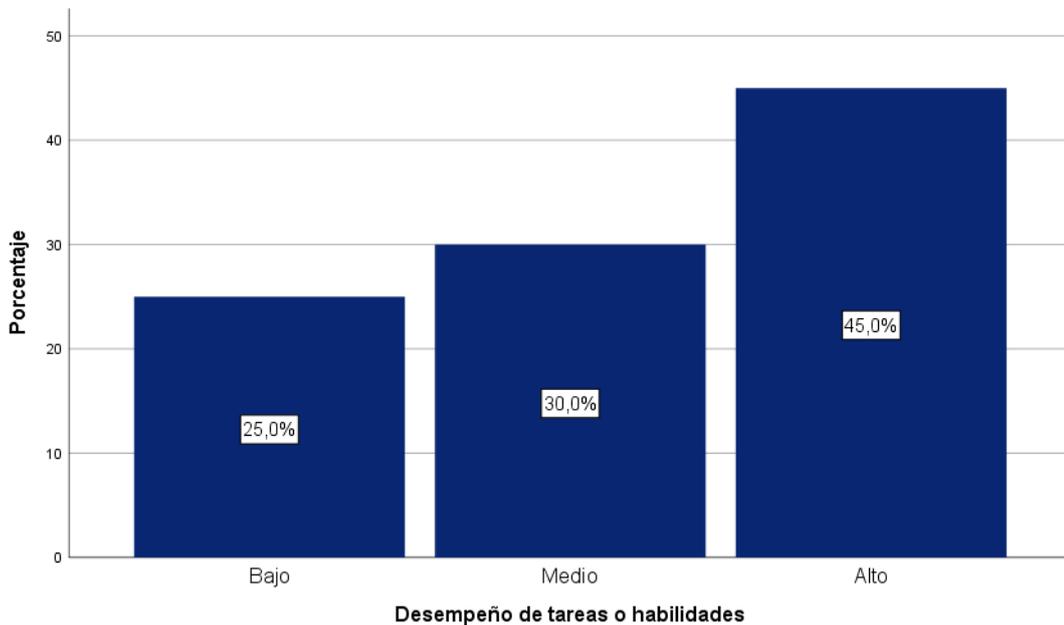
Conforme con lo establecido en el marco teórico el desempeño laboral en la Empresa Corporación Minera Tauro SAC se conforma de 3 principales dimensiones, estas son: desempeño de tareas, desempeño contextual y comportamiento de trabajo contraproducente. Cada uno de ellos fue categorizado en base a tres niveles bajo, medio y alto; tales fueron obtenidos tras la baremación de los datos procesados. En la *Tabla 7* se detallan los resultados en frecuencia y porcentaje.

Tabla 7  
*Resultados de desempeño de tareas o habilidades*

| Nivel | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|-------|------------|----------------|
| Bajo  | 5          | 25.0           |
| Medio | 6          | 30.0           |
| Alto  | 9          | 45.0           |
| Total | 20         | 100.0          |

Nota. Datos procesados del instrumento de investigación.

Figura 2 . Resultados porcentuales de desempeño de tareas o habilidades.



**Interpretación:**

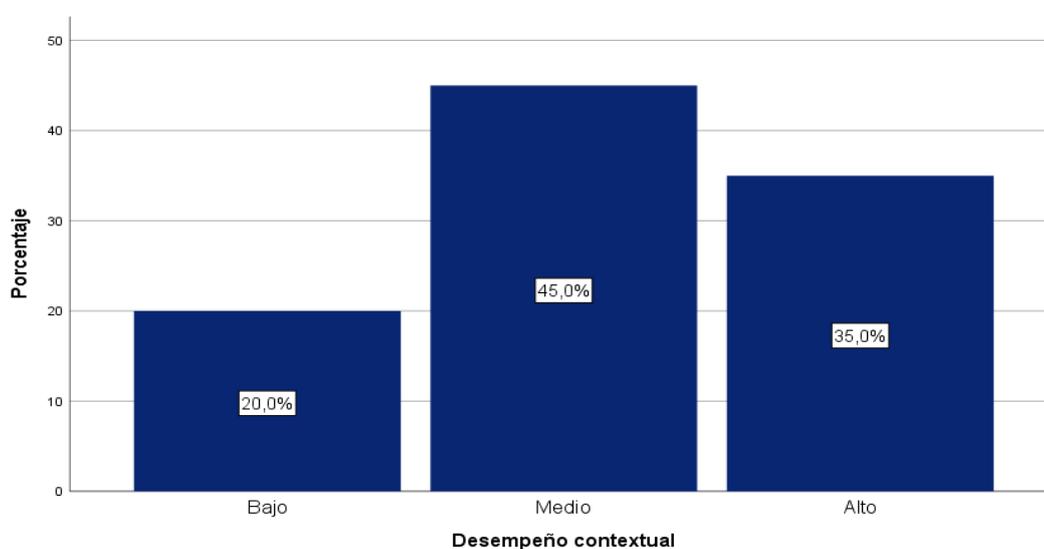
Para la dimensión desempeño de tareas se puede observar una gran variabilidad entre los tres niveles, porcentualmente no hay un nivel que predomine uno del otro. Por otro lado, el 45% indicó que su desempeño en tareas fue alto. Lo cual indica que los trabajadores se las arreglan para planificar sus tareas a tiempo, esta planificación es óptima, se logran los resultados esperados, diferencian entre las actividades primarias y secundarias; además que su trabajo lo realizan con el menor esfuerzo y en el mínimo tiempo. Se concluye que en la Empresa Corporación Minera Tauro SAC los trabajadores contratados en el 2019 no presentan homogeneidad en cuanto a su desempeño de tareas. Mientras unos realizan sus tareas en menor tiempo, otros lo realizan en mayor tiempo y con distinto esfuerzo; y así conforme a los indicadores mencionados. Sin embargo, un porcentaje considerable y en mayoría cumplen con el desempeño de habilidades esperado.

Tabla 8  
*Resultados de desempeño contextual*

| Nivel | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|-------|------------|----------------|
| Bajo  | 4          | 20.0           |
| Medio | 9          | 45.0           |
| Alto  | 7          | 35.0           |
| Total | 20         | 100.0          |

Nota. Datos procesados del instrumento de investigación.

*Figura 3 . Resultados porcentuales de desempeño contextual.*



**Interpretación:**

Para el desempeño laboral, el menor porcentaje fue el de nivel bajo, y el de mayor fue el nivel medio (45%), seguido del nivel alto (35%). De esto se infiere que la mayor parte de los trabajadores contratados toma las responsabilidades adicionales de vez en cuando, comienza tareas nuevas por sí solas ocasionalmente, se preocupa moderadamente por mantener sus conocimientos y habilidades actualizadas, plantean soluciones a problemas laborales, participan de manera regular en reuniones de trabajo y buscan medianamente retos en el trabajo. A pesar de ello, también existe un grupo de trabajadores que tienen un desempeño contextual óptimo y cumplen satisfactoriamente con los esperado por la Empresa Corporación Minera Tauro SAC.

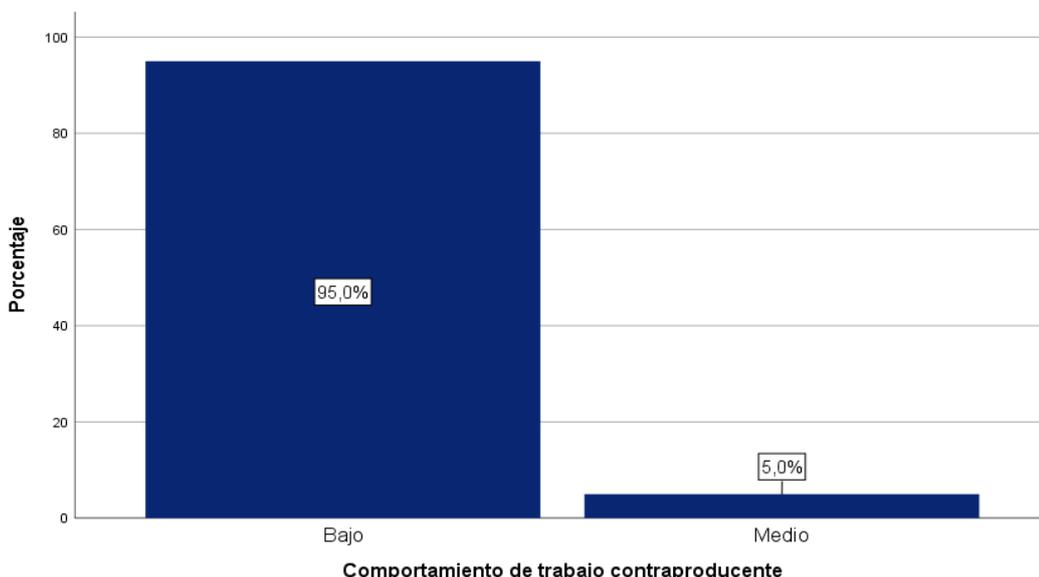
Tabla 9

*Resultados de comportamiento de trabajo contraproducente*

| Nivel | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|-------|------------|----------------|
| Bajo  | 19         | 95.0           |
| Medio | 1          | 5.0            |
| Total | 20         | 100.0          |

Nota. Datos procesados del instrumento de investigación.

*Figura 4.* Resultados porcentuales de comportamiento de trabajo contraproducente.



**Interpretación:**

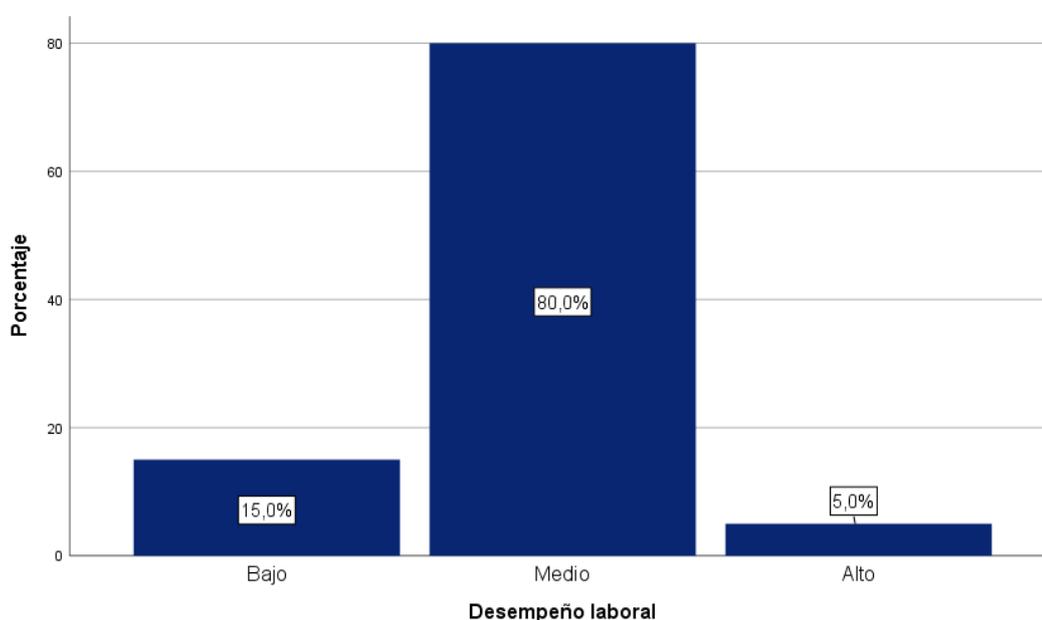
Para la dimensión comportamiento de trabajo contraproducente, es considerable notar que no se obtuvieron trabajadores con un nivel alto y solo el 5% fue medio. Por lo cual se indica que en la Empresa Corporación Minera Tauro SAC los trabajadores contratados durante el 2019, no se quejaron de asuntos sin importancia; no tuvieron problemas grandes, no se centraron, dieron importancia o hablaron con sus colegas, o personas externas, de aspectos negativos del trabajo. este último aspecto es sumamente importante en un centro laboral, porque denota el buen clima laboral y muestra que los trabajadores están más dispuestos a realizar sus labores que de tener un comportamiento negativo.

Tabla 10  
*Resultados de desempeño laboral*

| Nivel | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|-------|------------|----------------|
| Bajo  | 3          | 15.0           |
| Medio | 16         | 80.0           |
| Alto  | 1          | 5.0            |
| Total | 20         | 100.0          |

Nota. Datos procesados del instrumento de investigación.

*Figura 5. Resultados porcentuales de desempeño laboral.*



**Interpretación:**

De acuerdo con los datos porcentuales se puede visualizar que en el Empresa Corporación Minera Tauro SAC 16 de los 20 trabajadores contratados (80%) encuestados fueron calificados con un desempeño laboral medio, solo 1 tuvo desempeño alto y 3 de ellos un desempeño bajo. Este resultado da indicios que en la empresa minera estudiada se necesita de mejorar el desempeño de habilidades y el desempeño contextual, ya que el comportamiento de los trabajadores e ubicó en el nivel adecuado.

### 5.1.2. Selección del personal basado en competencias y dimensiones

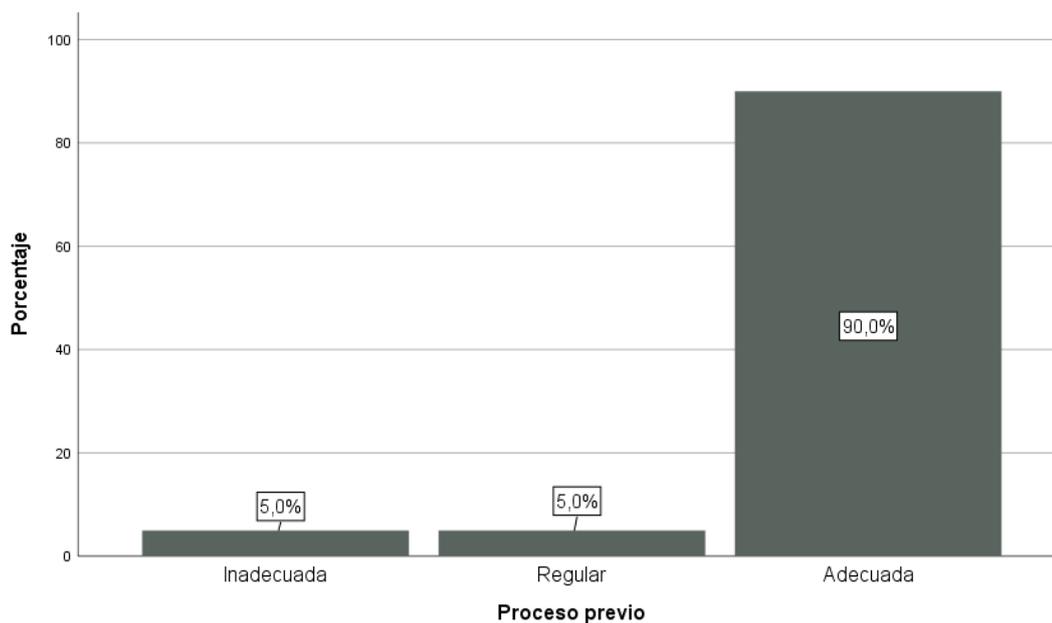
En la Empresa Corporación Minera Tauro SAC, durante el año 2019 la selección del personal basado en competencias, se dio en base a dos etapas (dimensiones) el proceso previo y la etapa de evaluación. Los resultados se muestran en las tablas y figuras siguientes.

Tabla 11  
*Resultados de proceso previo*

| Nivel      | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|------------|------------|----------------|
| Inadecuada | 1          | 5.0            |
| Regular    | 1          | 5.0            |
| Adecuada   | 18         | 90.0           |
| Total      | 20         | 100.0          |

Nota. Datos procesados del instrumento de investigación.

Figura 6 . Resultados porcentuales de proceso previo.



Interpretación:

El proceso previo de selección del personal en la Empresa Corporación Minera Tauro SAC fue el adecuado en la mayor parte de las situaciones. Esto

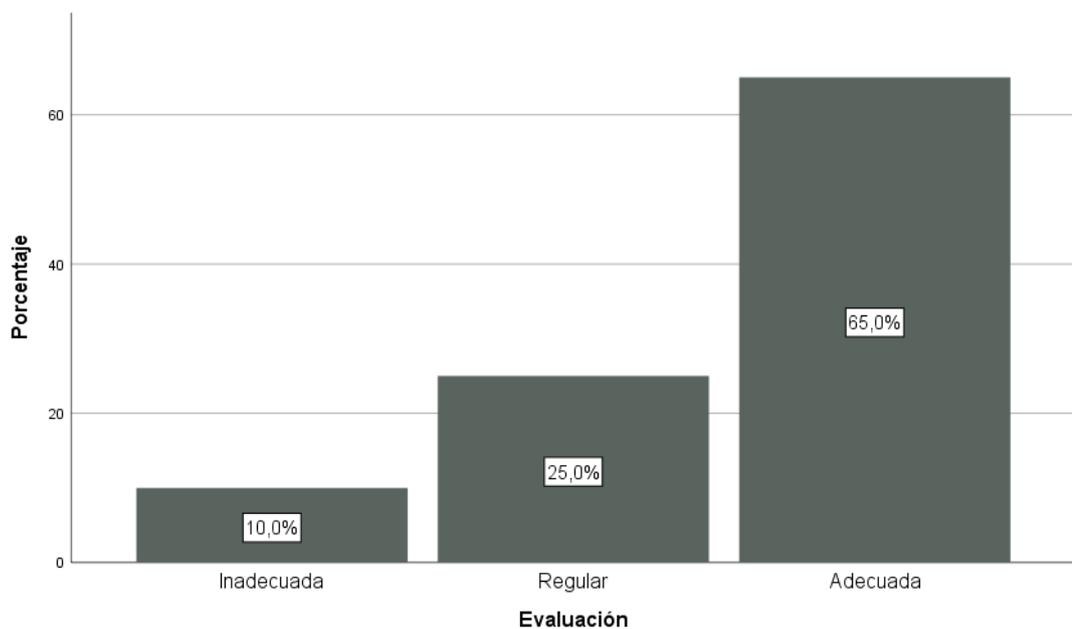
quiere decir, en el proceso de selección y su evaluación estuvo estandarizado de una única manera para todos los postulantes, en la cual se logró identificar las competencias necesarias para un determinado puesto. Se logró identificar la misión, visión y objetivos de la empresa, y en términos generales el proceso se calificó como adecuado y confiable.

Tabla 12  
*Resultados de evaluación*

| Nivel      | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|------------|------------|----------------|
| Inadecuada | 2          | 10.0           |
| Regular    | 5          | 25.0           |
| Adecuada   | 13         | 65.0           |
| Total      | 20         | 100.0          |

Nota. Datos procesados del instrumento de investigación.

*Figura 7 . Resultados porcentuales de evaluación.*



**Interpretación:**

Para la evaluación del proceso de selección se identificó que para el 10% fue inadecuada, el 25% regular y el 65% regular. La gran mayoría consideró que el proceso de evaluación se realizó correctamente; sin embargo, para un grupo de trabajadores el proceso no fue el adecuado y se presentaron ciertos

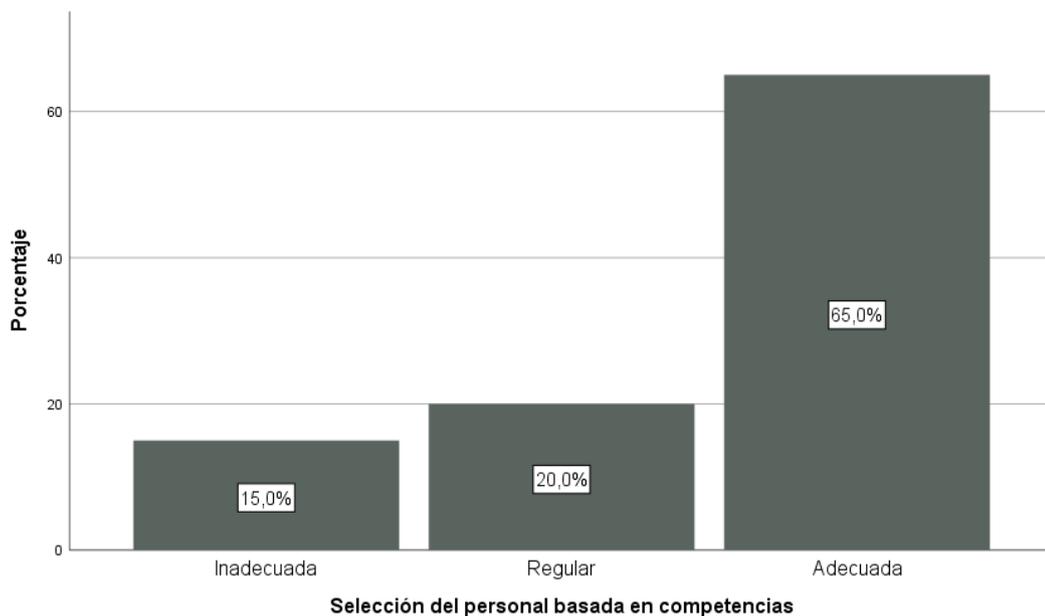
inconvenientes; lo cual es un tema de mayor importancia dentro de la empresa. Entre los aspectos más relevantes, que se calificaron como adecuados, están: anunciar sobre la convocatoria de manera detallada (requisitos, tipo de puesto, remuneración, responsabilidades, etc.), evaluar correctamente el currículum vitae, evaluar los conocimientos y experiencias, y se dio una evaluación psicológica.

Tabla 13  
*Resultados de selección del personal basada en competencias*

| Nivel      | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|------------|------------|----------------|
| Inadecuada | 3          | 15.0           |
| Regular    | 4          | 20.0           |
| Adecuada   | 13         | 65.0           |
| Total      | 20         | 100.0          |

Nota. Datos procesados del instrumento de investigación.

Figura 8 . Resultados porcentuales de selección del personal basada en competencias.



**Interpretación:**

Los resultados de selección de personal basado en competencias indican que la Empresa Corporación Minera Tauro SAC lo realizó de manera adecuada,

tanto en el proceso previo de selección, así como del proceso de evaluación para la contratación de personal durante el año 2019.

## 5.2. Contrastación de hipótesis

Las hipótesis planteadas son las posibles respuestas ante los problemas planteados. En el estudio la idea central versa en la relación que tiene un buen proceso de selección de personal y que el mismo determine que los trabajadores de la Empresa Corporación Minera Tauro SAC se desempeñen óptimamente en sus labores. Para realizar este contraste, en primer lugar, fue necesario determinar la normalidad de los datos. Si los datos siguen una curva normal se emplea la *r* de Pearson, caso contrario la *rho* de Spearman. Se seleccionó la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk (S-W), ya que la muestra de datos fue menor a 50 casos.

Tabla 14  
*Pruebas de normalidad de desempeño laboral*

| Dimensión/Variable                            | Shapiro-Wilk |    |       |
|---|--------------|----|-------|
|   | Estadístico  | gl | Sig.  |
| Desempeño laboral                             | 0.912        | 20 | 0.068 |
| Desempeño de tareas o habilidades             | 0.880        | 20 | 0.018 |
| Desempeño contextual                          | 0.928        | 20 | 0.140 |
| Comportamiento de trabajo<br>contraproducente | 0.904        | 20 | 0.049 |

Nota. Datos procesados del instrumento de investigación.

Para el desempeño laboral y sus dimensiones, se observó un resultado diverso, mientras que el desempeño de tareas y el comportamiento de trabajo contraproducente no tienen datos normales ( $\text{sig.}=0.018$ ;  $0.049 < 0.05$ ), el desempeño contextual y la variable desempeño laboral resultaron con datos normales ( $\text{sig.}=0.068$ ;  $0.14 > 0.05$ ). Esta disyuntiva no permitió realizar conclusiones sobre el estadístico a emplear, es por ello que fue necesario revisar los resultados de la siguiente variable.

Tabla 15  
*Pruebas de normalidad de selección de personal*

| Dimensión/Variable                            | Shapiro-Wilk |    |       |
|---|--------------|----|-------|
|   | Estadístico  | gl | Sig.  |
| Proceso previo                                | 0.568        | 20 | 0.000 |
| Evaluación                                    | 0.742        | 20 | 0.000 |
| Selección del personal basada en competencias | 0.714        | 20 | 0.000 |

Nota. Datos procesados del instrumento de investigación.

Los resultados de la prueba S-W mostrados en la *Tabla 15* indican que la selección de personal, el proceso previo y la evaluación no siguen una curva normal ( $\text{sig.}=0.00 < 0.05$ ), y con los resultados de la variable anterior, se optó por emplear la estadística no paramétrica. Por tanto, la prueba estadística que se escogió fue la rho de Spearman, la cual mide correlaciones bivariadas.

### 5.2.1. Prueba de la hipótesis general

#### a) Planteamiento de la hipótesis:

La selección del personal basada en competencias favorece de forma significativa la mejora del desempeño laboral en la Empresa Corporación Minera Tauro SAC, 2019.

#### b) Hipótesis estadísticas

- $H_0$ : Hipótesis nula: La selección del personal no se relaciona con el desempeño laboral en la Empresa Corporación Minera Tauro SAC, 2019.
- $H_1$ : Hipótesis alterna: La selección del personal se relaciona con el desempeño laboral en la Empresa Corporación Minera Tauro SAC, 2019.

#### c) Nivel de significancia o riesgo $\alpha = 5\%$

#### d) Utilización del estadístico de prueba Rho de Spearman:

Tabla 16  
*Contraste estadístico de la hipótesis general*

|  | Rho de Spearman             | Desempeño laboral |
|--|-----------------------------|-------------------|
| Selección del personal<br>basada en competencias | Coefficiente de correlación | 0.713             |
|  | Sig. (bilateral)            | <b>0.000</b>      |
|  | N                           | 20                |

Nota. Resultados obtenidos con los datos procesados.

e) Decisión estadística:

No se rechaza la H1 si nivel de significancia es menor a 5% (<0.05), caso contrario se acepta la H0.

f) Conclusiones estadísticas:

EL nivel de significancia de la prueba rho fue de 0.00, valor menor al 0.05; por tanto, los datos analizados confirman que la relación entre las variables es significativa y no producto del azar. Por otro lado, el coeficiente de correlación fue de 0.713, lo cual confirma una fuerte relación directa.

g) Interpretación de resultados en función al objetivo:

La selección del personal se relaciona directa y de manera significativa con el desempeño laboral en la Empresa Corporación Minera Tauro SAC, 2019.

### 5.2.2. Prueba de la primera hipótesis específica

a) Planteamiento de la hipótesis:

La selección del personal basada en competencias favorece el desempeño de tareas o habilidades en la Empresa Corporación Minera Tauro SAC, 2019.

b) Hipótesis estadísticas

- H0: Hipótesis nula: La selección del personal no se relaciona con el desempeño de tareas o habilidades en la Empresa Corporación Minera Tauro SAC, 2019.
  - H1: Hipótesis alterna: La selección del personal se relaciona con el desempeño de tareas o habilidades en la Empresa Corporación Minera Tauro SAC, 2019.
- c) Nivel de significancia o riesgo  $\alpha = 5\%$
- d) Utilización del estadístico de prueba: Rho de Spearman

Tabla 17  
*Contraste de la primera hipótesis específica*

|   | Rho de Spearman             | Desempeño de tareas o habilidades |
|---|-----------------------------|-----------------------------------|
| Selección del personal basada en competencias | Coefficiente de correlación | 0.572                             |
|   | Sig. (bilateral)            | <b>0.008</b>                      |
|   | N                           | 20                                |

Nota. Resultados obtenidos con los datos procesados.

- e) Decisión estadística: No se rechaza la H1 si nivel de significancia es menor a 5% ( $<0.05$ ), caso contrario se acepta la H0.
- f) Conclusiones estadísticas: Ya que el nivel de significancia de la prueba fue de  $0.00 < 0.05$ , no se rechaza la hipótesis del investigador; es decir, se evidenció una relación significativa. Asimismo, el coeficiente de correlación resultó ser positivo y con valor de 0.572, lo cual indica una aceptable relación directa.
- g) Interpretación de los resultados en función al objetivo: la selección del personal se relaciona directa y significativamente con el desempeño de tareas o habilidades en la Empresa Corporación Minera Tauro SAC, 2019.

### 5.2.3. Prueba de la segunda hipótesis específica

- a) Planteamiento de la hipótesis: La selección del personal basada en competencias favorece el desempeño contextual en la Empresa Corporación Minera Tauro SAC, 2019.
- b) Hipótesis estadísticas
  - H0: Hipótesis nula: La selección del personal no se relaciona con el desempeño contextual en la Empresa Corporación Minera Tauro SAC, 2019.
  - H1: Hipótesis alterna: La selección del personal se relaciona con el desempeño contextual en la Empresa Corporación Minera Tauro SAC, 2019.
- c) Nivel de significancia o riesgo  $\alpha = 5\%$
- d) Utilización del estadístico de prueba Rho de Spearman

Tabla 18  
Contraste de la segunda hipótesis específica

|   | Rho de Spearman            | Desempeño contextual |
|---|----------------------------|----------------------|
| Selección del personal basada en competencias | Coeficiente de correlación | 0.691                |
|   | Sig. (bilateral)           | <b>0.001</b>         |
|   | N                          | 20                   |

Nota. Resultados obtenidos con los datos procesados.

- e) Decisión estadística: No se rechaza la H1 si nivel de significancia es menor a 5% ( $<0.05$ ), caso contrario se acepta la H0.
- f) Conclusiones estadísticas: Como el nivel de significancia fue menor al nivel de riesgo ( $0.001 < 0.05$ ), se acepta la H1. En cuanto al coeficiente de correlación, resultó con un valor de 0.691, mostrando una relación fuerte y directa.

- g) Interpretación de resultados en función al objetivo: la selección del personal se relaciona significativa y directamente con el desempeño contextual en la Empresa Corporación Minera Tauro SAC, 2019.

#### 5.2.4. Prueba de la tercera hipótesis específica

- a) Planteamiento de la hipótesis: La selección del personal basada en competencias favorece la reducción del comportamiento de trabajo contraproducente en la Empresa Corporación Minera Tauro SAC, 2019.
- b) Hipótesis estadísticas
- Hipótesis nula: La selección del personal no se relaciona con el comportamiento de trabajo contraproducente en la Empresa Corporación Minera Tauro SAC, 2019.
  - Hipótesis alterna: La selección del personal se relaciona con el comportamiento de trabajo contraproducente en la Empresa Corporación Minera Tauro SAC, 2019.
- c) Nivel de significancia o riesgo  $\alpha = 5\%$
- d) Utilización del estadístico de prueba: Rho de Spearman

Tabla 19  
*Contraste de la tercera hipótesis específica*

| Rho de Spearman                               |                             | Comportamiento de trabajo contraproducente |
|---|-----------------------------|--|
| Selección del personal basada en competencias | Coefficiente de correlación | -0.144                                     |
|   | Sig. (bilateral)            | <b>0.544</b>                               |
|   | N                           | 20   |

Nota. Resultados obtenidos con los datos procesados.

- e) Decisión estadística: No se rechaza la H1 si el nivel de significancia es menor a 5% ( $<0.05$ ), caso contrario se acepta la H0.

- f) Conclusiones estadísticas: Para estas dos variables, el nivel de significancia de la prueba Rho fue de 0.544, al ser mayor de 0.05, no se comprueba la significancia de la relación. Por otro lado, el signo negativo del coeficiente de correlación denota una ligera tendencia a un tipo de asociación directa.
- g) Interpretación de resultados en función al objetivo: la selección del personal no tiene significancia en su relación con el comportamiento de trabajo contraproducente en la Empresa Corporación Minera Tauro SAC, 2019.

### **5.3. Discusión de resultados**

El estudio realizado en la Empresa Corporación Minera Tauro SAC, 2019 tuvo el objetivo de buscar la relación entre la selección del personal y el desempeño laboral; la tesis planteada sostuvo que un mejor proceso en la selección y si este se basa en las competencias, favorecería sobre el desempeño de los trabajadores. De acuerdo con los resultados, esta afirmación se comprobó. Es decir, que la Empresa Corporación Minera Tauro SAC, 2019, al realizar un buen proceso de selección de sus trabajadores, esto influirá positivamente sobre el desempeño laboral, en otras palabras, el desempeño será el esperado y cumplirá con los estándares predefinidos al tiempo y los recursos disponibles que se utiliza, los cuales deben darse de manera eficiente y efectiva (Thach & Hwang, 2012). Estos resultados son similares a lo encontrado por Cancinos (2015) en Guatemala, cuyo estudio concluyó indicando que un mejoramiento sobre el proceso de selección también mejora el desempeño laboral, así mismo recomienda que, en el proceso de la selección personal, es necesario mejorar el conocimiento del candidato, responsabilidades e información del puesto de esta manera el postulante podrá desempeñarse mejor en su puesto de trabajo; de la misma manera se puede resaltar a Púm (2018), quien menciona que evaluar el desempeño favorece la cuantificación y medición de los niveles de competencias laborales presentes en los trabajadores; coincide también Medina (2017) que la

importancia del proceso de selección de personal, porque influye enormemente en los niveles de desempeño laboral, debido a que estos muestran su capacidad para cumplir con las responsabilidades que el cargo exige.

A nivel nacional, se pudo identificar a Anccasi (2019), Capurro y Noa, Sánchez (2018), los autores Trujillo, Torres y Vásquez (2017), en su estudio realizado en la ciudad de Trujillo, sostienen que el proceso selectivo de personal tiene incidencia significativa con De la Cruz y Potosí (2018) y Portuondo (2018), quienes coinciden en que existe una relación de tipo directa entre el desempeño y la selección de personal; y que el proceso selectivo de personal tiene incidencia significativa con el desempeño laboral. Conjuntamente según la investigación desarrollada por Javier (2017) concluyó en que existe una relación de tipo directa entre el desempeño y la selección de personal. El resultado encontrado entre las dos variables principales dio un coeficiente de correlación de 0.969 demostrando su relación directa. En cuanto al desempeño y la variable reclutamiento, tuvo un coeficiente de determinación de 0.871. De igual manera la variable desempeño y selección tuvo un coeficiente de determinación de 0.907, señalando su relación directa. Finalmente, se demostró la existencia de una relación entre las dos variables. Así mismo, las dimensiones de selección tienen relación directa con el desempeño

Los autores señalados, en todos los casos, concordaron con lo encontrado en la investigación, lo cual denota la consistencia de los resultados hallados. Además, van acorde con el aporte de Armstrong (2006), quien menciona: el reclutamiento tiene un papel importante que garantiza el desempeño de los trabajadores y resultados organizacionales positivos; además, el proceso de selección no trata de cambiar trabajadores, sino se trata de establecer y encontrar trabajadores cuyo desempeño este a un alto nivel y logren demostrar un buen compromiso con la empresa. (Daniels, Erickson, & Dlik, 2011).

Diversos estudios sobre reclutamiento, sostienen que la tendencia de las empresas esta por seleccionar a su personal en base a sus habilidades,

conocimientos y competencias en general (Armstrong, 2006); y en tanto este proceso sea más estricto, mejor desarrollado y bien implementado, asegurará la obtención de trabajadores altamente capaces que aportarán de manera positiva con la empresa, lo cual se verá reflejado en su buen desempeño (Daniels, Erickson, & Dlik, 2011). Por su lado Vargas (2017), sostuvo que la selección del personal basada en competencias, conforma el punto de partida de una adecuada, moderna y eficiente gestión de recursos humanos, cuyo enfoque está orientado hacia el logro de la potencialización de los trabajadores y de los resultados positivos reportables (desempeño laboral). En suma, y en palabras de Lucia y Lespinger (1999), la selección del personal basada en competencias, favorece el incremento de la productividad, optimiza el uso de los recursos, y sobretodo garantiza que los trabajadores tengan un desempeño sobresaliente.

En la investigación también se analizó el desempeño de tareas y el desempeño contextual; el primero se refiere a las tareas que se desarrollan en el área de trabajo, y el segundo se refiere a la comunicación, liderazgo, conocimiento, cantidad y calidad de trabajo. En ambos casos, el estudio encontró que las dos variables se relacionan de manera significativa y positiva con el proceso de selección de personal. Esta estrecha relación, se explica por el hecho que ambos son conceptos dentro del desempeño laboral, y como fue mencionado previamente, son diversos autores Púm (2018), Medina (2017), que afirmaron tal relación. De una manera más detallada, el autor Martínez (2013), Córdoba (2017), Cancinos (2015), Anccasi (2019), Capurro y Noa (2019), Sánchez (2018), De la Cruz y Potosí (2018), Portuondo (2018), Trujillo, Torres y Vásquez (2017) y Javier (2017) cuyo estudio en México, concluyó indicando que los talentos (desempeño de tareas) y capacidades de liderazgo (desempeño contextual) son generadores de una ventaja competitiva en la empresa, y esto gracias a que el desempeño laboral se mantiene óptimo. Esto solo es posible si el personal fue captado adecuadamente desde un inicio (Al-Azzeh, 2015). De similar manera, Púm (2018), sostiene que una adecuada selección de personal permite, a futuro, evaluar el desempeño correctamente, favorece la

cuantificación y medición de los niveles de competencias laborales presentes en los trabajadores; todo ello con el fin de dar mejoras si es necesario.

De acuerdo a Cohen (1991), cada negocio tiene su propio estilo y cualquiera que sea el estilo, debe apoyar a los individuos en sus roles laborales. En el caso de estudio que es de una empresa minera, los riesgos laborales son mayores que de otro sector, por lo cual el comportamiento laboral contraproducente es tópicamente de suma importancia, que también determina el desempeño de un trabajador. En la investigación, se buscó establecer la relación entre la selección del personal y el comportamiento contraproducente; sin embargo, no se logró contrastar dicha relación. De acuerdo a Koopmans (2014) la conducta del trabajador responde a la educación, la profesionalidad, las habilidades, y sobre todo ante aspectos propios del trabajador, como su preocupación por el riesgo y sus debilidades y fortalezas psicológicas. Este último aspecto podría explicar la no relación entre las variables estudiadas, ya que determinar dichos aspectos son subjetivos y difíciles de evaluar en el proceso de selección del personal. Por otro lado, una adecuada selección debe también evaluar el perfil psicológico (Cole, 2000; Dessler, 2006) del trabajador, y en especial cuando se trata de trabajos de alto riesgo. Todo ello con el fin de garantizar que el desempeño funcione como un tema asociado al cumplimiento de los requisitos de roles y comportamientos esperados (Bos-Nehles, Riemsdijk, & Loosie, 2013). Lo que debe estar aunado a estándares aceptables predefinidos en una empresa (Thach & Hwang, 2012). Con el fin de determinar mejor el desenvolvimiento del comportamiento contraproducente en una empresa minera, se recomendaría realizar estudios exclusivos a este tópico y su relación con el proceso de selección.

Además, según el respaldo teórico, de Biddle y Evenden (2002), Cohen (1991), (Thach & Hwang, 2012), (Armstrong, 2012). Una fuerza laboral motivada es esencial porque la participación completa de los empleados sin duda impulsará la rentabilidad de la organización. Hay seis elementos de motivación más importantes: recompensas, pago, participación en los

beneficios, promoción, reconocimiento, enriquecimiento del trabajo. Las teorías generales de reclutamiento destacadas por Cole (2000), Armstrong (2006) y Dessler (2006), señalan el hecho de que los empleados deben tener una cultura de adaptación para sobrevivir en un nuevo entorno laboral, lo que presiona al equipo de reclutamiento. Cultivar la cultura organizacional que mejora el buen desempeño. Resaltan que las estrategias de reclutamiento por parte de las organizaciones deben adaptarse a los puestos específicos que deben cubrirse. Estas estrategias en el entorno global moderno incluyen anuncios en medios electrónicos e impresos, agencias y servicios, foros de colegios y colegios, universidades, asociaciones profesionales y recursos internos. Además, según Cegos University (2019) señala que la selección del personal basada en competencias constituye una técnica orientada hacia la selección de trabajadores con determinadas competencias, formación y experiencias. Por lo tanto, Selección del personal y el desempeño laboral. Y finalmente el reclutamiento tiene un papel importante que garantiza el desempeño de los trabajadores y los resultados organizacionales positivos (Armstrong, 2006). Por lo tanto, se afirma que la selección de trabajadores se produce no solo para reemplazar a los empleados que se van o para incorporarlos a la fuerza laboral, sino que se trata de establecer trabajadores que puedan desempeñarse a un alto nivel y demostrar un compromiso. (Daniels, Erickson, & Dlik, 2011).

## Conclusiones

- En la investigación se logró comprobar la relación directa y significativa entre la selección del personal basado en competencias y el desempeño laboral. Esto se obtuvo mediante coeficiente de correlación, esta fue de 0.713. De esto se concluye que un adecuado proceso de selección del personal basado en competencias favorece positivamente en la mejora del desempeño laboral de los trabajadores contratados de la empresa Corporación Minera Tauro SAC, 2019. En contraparte, una mala selección de personal determinaría un personal poco calificado para las tareas en mina, lo cual llegaría a perjudicar en el desempeño organizacional de la empresa en estudio. Asimismo, se concluye que la selección del personal de dicha empresa se basa en las competencias como técnica que orienta la selección de empleados con ciertas habilidades y experiencias, mientras el desempeño laboral está definido como un comportamiento que se relaciona al cumplimiento de ciertos roles por parte de los trabajadores de dicha empresa.
- Se llegó a la conclusión que la selección del personal basado en competencias favorece al desempeño de las tareas o habilidades. Esto se comprobó con el coeficiente de correlación, resultó ser positivo y con valor de 0.572; y el nivel de significancia de la prueba rho ( $0.00 < 0.05$ ). Por ello, en la empresa Corporación Minera Tauro SAC. el desempeño de tareas o habilidades es una competencia que evalúa la planificación, calidad, prioridades y la eficiencia con la cuentan sus trabajadores, los cuales se evaluaron previamente durante la selección del personal.
- Se contrastó que la selección del personal basado en competencias se relaciona con el desempeño contextual de la empresa investigada, ya que al nivel de significancia fue menor al nivel de riesgo ( $0.001 < 0.05$ ), y el coeficiente de correlación resultó con un valor de 0.691. Por tanto, se concluye que la selección del personal llevado de una correcta manera en la Empresa Corporación Minera Tauro SAC, mejora de manera notable a que el desempeño contextual, la resolución de problemas, motivación, adaptación a nuevas situaciones, resiliencia,

relaciones personales, iniciativa y tareas adicionales, se lleven a cabo correctamente durante la labor de los trabajadores.

- El comportamiento laboral contraproducente se define como la conducta del trabajador que puede perjudicar el bienestar de la empresa. y conforme con los resultados, no se logró encontrar una relación con la variable selección del personal basado en competencias ( $\rho=0.544>0.05$ ). Es así que, se concluye que en la En la empresa Corporación Minera Tauro SAC, la selección del personal no favorece al comportamiento de trabajo contraproducente. Una posible explicación a ello, es que la conducta es un tópico subjetivo, la cual dentro del proceso de selección del personal es un tópico difícil de determinar. Sin embargo, en la empresa de estudio, no representa una preocupación, ya que la mayoría de trabajadores resultaron con un bajo nivel comportamientos contraproducentes.

## **Recomendaciones**

- La selección de personal es un tema de suma importancia que determina el futuro buen desempeño de los trabajadores. Por ello se recomienda que la empresa Corporación Minera Tauro SAC, mejore, fortalezca y sea más estricto en el proceso de reclutamiento. El área de gestión de recursos humanos, deberá de actualizar los procesos, las evaluaciones y todo lo relacionado, a fin de conocer mejor al personal que va a ingresar, y así se garantice un alto nivel en su desempeño laboral. Asimismo, se recomienda que el candidato para la Corporación Minera Tauro SAC, 2019 sea informado sobre su puesto de trabajo, el proceso de selección, las presiones que tendrá, las condiciones, horarios, y su salario, para que esté consciente y no ingrese a trabajar solo por necesidad; por lo contrario, aporte con su desempeño individual y mejore el desempeño global.
  
- Se recomienda que la empresa Corporación Minera Tauro SAC, durante su proceso de selección detalle específicamente las tareas que el trabajador realizará, y que estas tareas sean evaluadas no solo en teoría, también en la práctica previo a la contratación del personal. De igual manera, cuando los trabajadores sean contratados se les debe recalcar sobre sus tareas a realizar, y que sean controladas periódicamente, todo ello con el fin de identificar fallas, o mantener el buen desempeño laboral.
  
- Se recomienda que el personal de la empresa Corporación Minera Tauro SAC, cuente con capacitaciones constantes para mejorar su iniciativa y liderazgo en la empresa, a través de dinámicas que puedan fortalecer su confianza generando un mejor desempeño laboral. Además, es recomendable que los trabajadores de la empresa Corporación Minera Tauro SAC pueda mantener su motivación en sus labores, esto puede mantenerse a través de reconocimientos y ventajas para el empleado con mejor desempeño laboral en la empresa. Asimismo, se recomienda que la empresa genere más espacios donde el personal generar una comunicación asertiva, de este modo, al contar con mayor confianza entre sus compañeros, será más fácil obtener un trabajo de calidad. Finalmente, es recomendable que incluyan

al personal al momento de tomar decisiones, con lo cual se generará una mejor comunicación y liderazgo, los trabajadores aportarán con opiniones que podrían mejorar su desempeño laboral.

- Se recomienda a la Empresa Corporación Minera Tauro SAC. Que cuente con seguimientos psicológicos para las personas con un comportamiento contraproducente en la empresa, el cual es un riesgo para la empresa contar con un trabajador desorganizado, ya que podría causar accidentes. Otra recomendación, es brindar capacitaciones periódicas a su personal sobre los comportamientos fuera de tarea, en estas capacitaciones debe de buscarse que el trabajador elimine estos comportamientos negativos para la empresa.

### Referencias bibliográficas

- Adongo, B. (2015). *Efectos de los enfoques de gestión basados en la competencia en el desempeño de los empleados en el Acnur Kenia*. Kenia: Universidad Internacional De Estados Unidos – Africa.
- Al-Azzeh, D. Y. (2015). *Gestión de recursos humanos basada en competencias y desempeño organizacional: estudio de caso de Riyadh Bank*. Arabia Saudita: Universidad del Medio Oriente, Facultad de Negocios.
- Ancasi, R. (2019). *Procesos de selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Macari, periodo 2017*. Puno.
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. Caracas: Episteme.
- Armstrong, M. (2006). *Gestión de recursos humanos* (Décima ed.). Londres: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2012). *Reward management: A handbook of remuneration strategy and practice* (Doceava ed.). Londres: Kogan Page Limited.
- Bayarre, H., & Hosford, R. (2005). *Métodos y técnicas aplicados a la investigación en atención primaria de salud*. Chicago.
- Behar, D. (2008). *Metodología de la investigación*. Editorial Shalom.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (Tercera ed.). Bogotá: Prentice Hall.
- Biddle, D., & Evenden, R. (2002). *Human Aspects of Management*. Londres: IPM Publishers.
- Bos-Nehles, A., Riemsdijk, M., & Loosie, J. (2013). Employee perceptions of line management performance: Applying the AMO theory to explain the effectiveness of line managers' HRM implementation. *Resource Management*, 52(6), 861-877.
- Calagua, M. A. (2015). *Gestión del talento humano por competencias y desempeño laboral en administrativos del Ministerio de Agricultura y Riego, 2015*. Lima: Universidad César Vallejo, Escuela de Postgrado.
- Cancinos, A. M. (2015). *Selección de personal y desempeño laboral*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar, Facultad de Humanidades, Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional.

- Capurro, A., & Noa, K. (2019). *Gestión por competencias y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Representaciones Castillo S.A. de la ciudad de Arequipa, 2018*. Arequipa.
- Carrasco, S. (2006). *Metodología de la investigación científica*. Lima: San Marcos.
- Cegos University. (14 de Enero de 2019). *¿Qué es la selección por competencias?* Obtenido de Cegos University Web site : <https://www.cegosonlineuniversity.com/que-es-la-seleccion-por-competencias/>
- Cohen, A. (1991). Career stage as a moderator of the relationships between organizational commitment and its outcomes: A meta-analysis. *Journal of*, 64(4), 253-268.
- Colca, H. (2016). *Proceso de selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral en la municipalidad distrital de Atuncolla, periodo 2015*. Puno: Universidad Nacional del Altiplano, Facultad de Ciencias Contables y Administrativas, Escuela Profesional de Administración.
- Cole, G. A. (2000). *Comportamiento organizacional, teoría y práctica* (Sexta ed.). New York: McGraw-Hill.
- Collins, C. (2013). *El impacto de la política de reclutamiento y selección sobre el desempeño de las organizaciones de negocios de Tanzania un caso de Coca Cola Kwanza-Dar Es Salaam, Tanzania*. Tanzania: Universidad Mzumbe de Negocios.
- Contreras, J., & Parra, E. (2017). *Análisis y rediseño del proceso de selección de personal de la empresa diviconstru en Guayaquil*. Guayaquil.
- Córdoba. (2017). *Selección de Personal basad en la misión: Prosocial Motivación Test*. Barcelona.
- Corral, F. (2007). *Reclutamiento y selección por competencias*. Caracas: EOI Business School.
- Costello, D. (2006). Leveraging the employee life cycle. *CRM Magazine*, 10(12).
- Daniels, D. R., Erickson, M. L., & Dlik, A. (2011). Aquí estamos-Tomando las competencias al siguiente nivel. *Work at Waork Journal*, 10(1), 70-77.
- De la Cruz, M., & Potosi, C. (2018). *Selección de personal y su influencia en el desempeño de los colaboradores en la empresa Virgo Contratistas Gerenciales E.I.R.L de a ciudad de Trujillo, 1° trimestre del año 2018*. Trujillo.

- Dessler, G. (2006). *Human Resource Management*. Nueva Delhi: Prentice hall.
- Dias, A. R., & Rodrigues, A. C. (2014). Generic competencies and practices of managing by competencies: An exploratory study in different organizational contexts. *V Investigation and Intervention in Human Resource Conference – Contemporary Aspects in HRM* (pág. 6). Porto: Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão.
- Djabatey, E. N. (2012). *Recruitment and selection practices of organisations, a case study of HFC Bank (gh) LTD*. Ghana: Institute of Distance Learning, Kwame Nkrumah University of Science and Technology.
- Ekwoaba, J., Ikeije, U., & Ufoma, N. (2015). El impacto de los criterios de reclutamiento y selección sobre el desempeño organizacional. *Revista Global de Gestión de Recursos Humanos*, 3(2), 22-33.
- El Comercio. (11 de 10 de 2017). *Nepotismo podría ser causal de vacancia en cargos regionales*. Obtenido de El Comercio: <https://elcomercio.pe/peru/comision-congreso-aprueba-incluir-nepotismo-causal-vacancia-noticia-465044>
- Espinoza, C. (2010). *Metodología de la investigación tecnológica*. Huancayo: Ciro Espinoza Montes.
- Farrel, C. (2014). *Un estudio exploratorio sobre el uso de competencias en el reclutamiento y la selección dentro del sector de la hospitalidad irlandesa*. Irlanda: Colegio Nacional de Irlanda.
- Galindo, Y. L. (2015). *Relación entre la selección de personal y el desempeño laboral de los trabajadores de la oficina registral, SUNARP, Tacna, 2015*. Arequipa: Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Facultad de Ciencias Histórico Sociales, Unidad de Posgrado.
- Gil, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. *Educación XXI*, 83-106.
- Giraldo, L., & Grisales, L. (2005). Identificación y normalización de las competencias en los gerentes de las instituciones prestadoras de servicios de salud. *Revista Facultad Nacional de Salud Pública*, 31-51.
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2010). *Managing human resource* (Sexta ed.). Upper Saddle River: Pearson Education.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGRAW-HILL Education.

- Instituto Peruano de Economía. (2017). *Productividad laboral*. Obtenido de Instituto Peruano de Economía: <https://www.ipe.org.pe/portal/productividad-laboral>
- Javier, H. C. (2017). *Proceso de selección personal y desempeño laboral en la Constructora GyQ de Huancayo*. Huancayo: Universidad Continental, Facultad de Ciencias de la Empresa.
- Kepha, O. A. (2014). *Influencia de las prácticas de gestión de recursos humanos en el desempeño de los empleados en Institutos de Investigación en Kenia*. Kenia: Universidad De Agricultura Y Tecnología.
- Koopmans, L. (2014). Measuring individual work performance. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*.
- Kupczyk, T., & Stor, M. (2017). *Competency management: theory, research & business practice*. Wroclaw: University of Business in Wroclaw .
- La República. (10 de 10 de 2018). *Más de un 30% de peruanos no está contento con sus actividades y compañeros de trabajo*. Obtenido de La República: [www.larepublica.com](http://www.larepublica.com)
- López, J. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional . *Perspectivas* , 129-152 .
- Lucia, A., & Lespinger, R. (1999). *The Art and Science of Competency Models. Pinpointing Critical Success Factors in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Pfeiffer.
- Manco, C. S. (2018). *Reclutamiento y selección del personal y el desempeño laboral en el Departamento de Patología Clínica y Anatomía Patológica 2016*. Lima: Universidad César Vallejo, Escuela de Postgrado.
- Martín, M. }, Whiting, F., & Jackson, T. (2010). *Prácticas de recursos humanos* (Quinta ed.). Londres: Chartered Institute of Personnel and Develop.
- Martínez, V. B. (2013). *Gestión del Talento Humano por competencias para una empresa de las Artes Gráficas*. México: Instituto Politécnico Nacional, Unidad Profesional Interdisciplinaria De Ingeniería y Ciencias Sociales Y Administrativas.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2009). *Dirección de recursos humanos*. Estados Unidos: South-Western Cengage Learning.

- Mazuelos, S. (2013). *Efectos de la aplicación de un modelo por competencias en la selección de personal docente de una institución dedicada a la enseñanza de idioma*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú .
- Medina, A. (2017). *La selección de personal y el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa LO&LO*. Ambato.
- Miyake, D. (2002). *Implementing strategy with the balanced scorecard: An introduction to the strategy-focused organization*. DM Review.
- Moore, D. (2005). *Estadística aplicada básica*. Barcelona, España: Antoni Bosh editor.
- Mwangi, D. (2013). *A survey competency based recruitment and selection practices adopted by registered hospitals in Nairobi*. Nairobi: School of Business, University of Nairobi.
- Obino, S., Chisese, G., & Wangari, B. (2015). Efectos de las prácticas de reclutamiento en el desempeño de los empleados en el sector cooperativo en Kenia; Caso de la Unión de Kenia de Cooperativas de Ahorro y Crédito. *Revista Internacional de Ciencia e Investigación*, 4(5), 1476-1481.
- Odiorne, G. (1990). *Human resources strategies for the nineties*. Hax.
- Patterson, F., Ferguson, E., & Thomas, S. (2008). Competencies: Implications for selection and recruitment. *Medical Education. United Kingdom*, 42, 1195-1204.
- Pereda, S., & Berrocal, F. (1999). *Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. España: Centro de Estudios Ramón Areces.
- Portuondo, L. (2018). *Selección de personal y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Veintiséis de Octubre, 2018*. Piura.
- Púm, K. M. (2018). *Competencias laborales y evaluación del desempeño*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar, Facultad de Humanidades, Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional.
- Salah, A. (2010). *The impact of workplace design on employees 'performance (An Empirical study of the Administration Building of Islamic University of Gaza)*. Gaza: Islamic University of Gaza, Faculty of Commerce.
- Sánchez, H., & Reyes, C. (2009). *Metodología de la investigación y diseños en la investigación científica*. Lima: Perú: Visión Univesitaria.

- Sánchez, M. (2018). *Gestión por competencias y desempeño laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, 2017*. Tacna.
- Schippman, J. S., Battista, M., Carr, L., Eyde, L. D., Hesketh, B., & Sanchez, J. I. (2000). The Practice of Competency Modeling. *Personnel Psychology*, 53(3), 703-740.
- Setyowati, E. (2016). Merit system in recruitment and selection process of civil servant candidate in Malang Indonesia (implementation of recruitment and selection of civil servant candidate in 2010). *Journal of Administrative Sciences and Policy Studies*, 4(1), 83-95.
- Setyowati, E. (Junio de 2016). Sistema de mérito en el proceso de reclutamiento y selección del candidato a funcionario público en Malang Indonesia (Implementación del reclutamiento y selección de candidato a funcionario público en 2010). *Revista de Ciencias Administrativas y Estudios de Política*, 4(1), 83-95.
- Shah, S., Jaffari, A., Aziz, J., Ejaz, W., Ul-Haq, I., & Raza, S. (2011). Workload and Performance of Employees. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(5), 256-267.
- Sociedad Nacional de Minería. (2016). *Modelo de medición y evaluación de factores productividad del capital humano*. PricewaterhouseCoopers. Chile: Sociedad Nacional de Minería Chile.
- Sotelo, K. Y. (2014). *Influencia del modelo de gestión por competencias en la administración de recursos humanos de la empresa Electrocentro S.A. U.N. Huánuco*. Huancayo: Universidad Nacional Del Centro del Perú, Escuela de Posgrado, Unidad De Posgrado de la Facultad de Ciencias de la Administración.
- Starr, J. (2004). The manager's role in coaching overcoming barriers to success. *Development and learning in Organizations*, 18(2), 9-12.
- Suff, R. (2006). The right person for the right role: using Competencies in Recruitment and Selection'. *Competency and Emotional Intelligence*, 13(3), 20-27.
- Thach, L. T., & Hwang, C.-s. (2012). Factors affecting employee performance – evidence from Petrovietnam Engineering Consultancy J.S.C. 1-13.
- Torres, E. I., & Vásquez, D. S. (2017). *Proceso de selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral del area administrativa de la*

*municipalidad de Laredo*. Trujillo: Universidad Privada del Norte, Facultad de Negocios, Carrera de Administración.

Vargas, F. (2006). Competencias en la formación y competencias en la gestión del talento. *Anales de la educación común* , 1-20.

Vargas, R. (18 de Mayo de 2017). *La importancia de la selección por competencias para el reclutamiento*. Obtenido de Conexión Esan Web site: <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2017/05/18/la-importancia-de-la-seleccion-por-competencias-para-el-reclutamiento/>

## **Anexos**

## Anexo 1

### Matriz de consistencia

Título: Selección del personal basada en competencias y desempeño laboral en la Empresa Corporación Minera Tauro SAC, 2019.  
 Autor: Bach. Urbina Ticllacondor Gregorio

| Problema  | Objetivo  | Hipótesis  | Variables  | Metodología  | Muestra   | Técnicas e instrumentos  |
|---|---|--|--|--|---|--|
| <b>Problema General:</b><br><br>¿Cuál es la relación entre la selección del personal basada en competencias y el desempeño laboral en la Empresa Corporación Minera Tauro SAC, 2019?<br><br><b>Problemas Específicos</b><br><br>• ¿Cuál es la relación entre la selección del personal basada en competencias y el desempeño de tareas o habilidades en la Empresa Corporación Minera Tauro SAC, 2019?<br>• ¿Cuál es la relación entre la selección del personal basada en competencias y el desempeño contextual en la Empresa Corporación Minera Tauro SAC, 2019? | <b>Objetivo General:</b><br><br>Determinar la relación entre la selección del personal basada en competencias y el desempeño laboral en la Empresa Corporación Minera Tauro SAC, 2019.<br><br><b>Objetivos Específicos</b><br><br>• Establecer la relación entre la selección del personal basada en competencias y el desempeño de tareas o habilidades en la Empresa Corporación Minera Tauro SAC, 2019.<br>• Establecer la relación entre la selección del personal basada en competencias y el desempeño contextual | <b>Hipótesis General:</b><br><br>La selección del personal basada en competencias favorece de forma significativa la mejora del desempeño laboral en la Empresa Corporación Minera Tauro SAC, 2019.<br><br><b>Hipótesis Específicas</b><br><br>• La selección del personal basada en competencias favorece el desempeño de tareas o habilidades en la Empresa Corporación Minera Tauro SAC, 2019.<br>• La selección del personal basada en competencias favorece el desempeño contextual en la Empresa Corporación Minera Tauro SAC, 2019.<br>• La selección del personal basada en competencias favorece la reducción del | <b>Selección de personal basada en competencias:</b><br>• Proceso previo<br>• Evaluación<br><br><b>Desempeño laboral:</b><br>• Desempeño de tareas o habilidades<br>• Desempeño contextual<br>• Comportamiento de trabajo contraproducente | <b>Tipo de Investigación:</b><br><br>Aplicada<br><br><b>Nivel de Investigación:</b><br><br>Correlacional<br><br><b>Método General:</b><br><br>-Método científico.<br>-Método analítico sintético.<br><br><b>Diseño:</b><br><br>No experimental transversal correlacional | <b>Población:</b><br><br>Trabajadores y directivos de la Empresa Corporación Minera Tauro SAC.<br><br><b>Muestra:</b><br><br>20 trabajadores<br><br><b>Muestreo:</b><br><br>No probabilístico censal. | <b>Técnicas:</b><br><br>-Encuesta.<br>-Registro documental<br><br><b>Instrumentos:</b><br><br>-Cuestionario.<br>-Tabla de registro de indicadores. |

- 
- **¿Cuál es la relación entre la selección del personal basada en competencias y el comportamiento de trabajo contraproducente en la Empresa Corporación Minera Tauro SAC, 2019?**
    - en la Empresa Corporación Minera Tauro SAC, 2019.
    - Establecer la relación entre la selección del personal basada en competencias y el comportamiento de trabajo contraproducente en la Empresa Corporación Minera Tauro SAC, 2019.
- comportamiento de trabajo contraproducente en la Empresa Corporación Minera Tauro SAC, 2019.
-

## Anexo 2

### Instrumentos de investigación

## INSTRUMENTO DE DESEMPEÑO LABORAL

UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES  
Escuela Profesional de Contabilidad y Finanzas

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS

Código:

Buen día el presente cuestionario tiene por objetivo evaluar el desempeño laboral. A continuación se le formulará una serie de enunciados, cuyas respuestas se mantendrán en anonimato, reserva y confidencialidad. Gracias de antemano.

#### A INFORMACIÓN PERSONAL

1. Edad:  años      2. Área:       3. Situación laboral: Nominado (  ) Contratado (  )
4. Años de servicio:  años      5. Profesión:       6. Lugar de procedencia:
7. Grado académico logrado:      Bachiller (  )      Licenciatura (  )      Maestría (  )      Otro (  )
8. Centro de estudios profesionales:      Universidad pública (  )      Universidad privada (  )      Instituto (  )      Otro (  )
9. Estado civil:      Soltero-a (  )      En una relación (  )      Casado-a (  )      Divorciado-a (  )      Viudo-a (  )      Separado-a (  )

#### B CUESTIONARIO SOBRE DESEMPEÑO LABORAL

A continuación, se le presenta una lista de enunciados los cuales debes responder con sinceridad.

**INSTRUCCIONES:** Señale la frecuencia con la que siente o percibe cada uno de los enunciados expresados en el siguiente cuestionario. Señala tu respuesta marcando con una X uno de los casilleros según la siguiente escala valorativa.

| CUESTIONARIO DE KOOPMANS  |   |            |              |              |              |
|---|---|------------|--------------|--------------|--------------|
| Dimensión 1: Escala de desempeño de tareas o habilidades          |   |            |              |              |              |
| En los últimos 3 meses ...  | Rara vez  | A veces    | Regularmente | Casi siempre | Siempre      |
| 1   | Me las arreglé para planificar mi trabajo para que se hiciera a tiempo.                           |            |              |              |              |
| 2   | Mi planificación fue óptima.  |            |              |              |              |
| 3   | Recordé los resultados que tenía que lograr en mi trabajo.  |            |              |              |              |
| 4   | Pude separar las cuestiones principales de las cuestiones secundarias en el trabajo.              |            |              |              |              |
| 5   | Pude realizar mi trabajo bien con el mínimo tiempo y esfuerzo.                                    |            |              |              |              |
| Dimensión 2: Escala de desempeño contextual                       |   |            |              |              |              |
| En los últimos 3 meses ...  | Rara vez  | A veces    | Regularmente | Casi siempre | Siempre      |
| 6   | Tomé responsabilidades adicionales.   |            |              |              |              |
| 7   | Comencé nuevas tareas yo mismo, cuando terminé mis tareas anteriores.                             |            |              |              |              |
| 8   | Tomé tareas de trabajo desafiantes, cuando estaban disponibles.                                   |            |              |              |              |
| 9   | Trabajé para mantener los conocimientos de mi trabajo actualizados.                               |            |              |              |              |
| 10  | Trabajé para mantener actualizadas mis habilidades laborales.                                     |            |              |              |              |
| 11  | Se me ocurrieron soluciones creativas a nuevos problemas.   |            |              |              |              |
| 12  | Seguí buscando nuevos retos en mi trabajo.  |            |              |              |              |
| 13  | Participé activamente en reuniones de trabajo.  |            |              |              |              |
| Dimensión 3: Escala de comportamiento de trabajo contraproducente |   |            |              |              |              |
| En los últimos 3 meses ...  | Nunca   | Casi nunca | A veces      | A menudo     | Muy a menudo |
| 14  | Me quejé de asuntos sin importancia en el trabajo.  |            |              |              |              |
| 15  | Hice problemas más grandes que en el trabajo.   |            |              |              |              |
| 16  | Me centré en los aspectos negativos de una situación laboral, en lugar de los aspectos positivos. |            |              |              |              |
| 17  | Hablé con colegas sobre los aspectos negativos de mi trabajo.                                     |            |              |              |              |
| 18  | Hablé con personas externas a la organización sobre los aspectos negativos de mi trabajo.         |            |              |              |              |

Hemos terminado. Muchas gracias por su colaboración.

**"Selección del personal basada en competencias y desempeño laboral en la Empresa Corporación Minera Tauro SAC, 2019"**

Código:

**Nombres:** \_\_\_\_\_

**INDICACIONES:**

Responda a las siguientes afirmaciones de la forma que mejor refleje su verdadera opinión. No hay respuestas buenas o malas, todas son correctas si son sinceras. Responda de la siguiente forma: 1=Completamente en desacuerdo; 2=Bastante en desacuerdo; 3=Opinión intermedia; 4=Bastante de acuerdo; 5=Completamente de acuerdo.

**Selección del personal basada en competencias**

1 2 3 4 5

**Proceso previo**

|   |   |  |  |  |  |
|---|---|--|--|--|--|
| 1 | Durante el proceso de selección al que fue sometido, pudo identificar las competencias necesarias para el puesto al que aspiraba. |  |  |  |  |
| 2 | Durante el proceso de selección al que fue sometido, pudo identificar los objetivos, misión y visión organizacionales.            |  |  |  |  |
| 3 | De manera general, el proceso de selección al que fue sometido estuvo estandarizado para todos los postulantes.                   |  |  |  |  |
| 4 | La evaluación de las competencias necesarias para el puesto laboral estuvo estandarizada para todos los postulantes.              |  |  |  |  |
| 5 | El proceso de selección al que fue sometido podría ser catalogado, de manera general, como confiable.                             |  |  |  |  |

**Evaluación**

|    |   |  |  |  |  |
|----|---|--|--|--|--|
| 6  | El anuncio mediante el cual se informó de la convocatoria contó con la descripción de requisitos excluyentes y no excluyentes.    |  |  |  |  |
| 7  | El anuncio mediante el cual se informó sobre la convocatoria laboral contó con el nombre y rubro de la organización empresarial.  |  |  |  |  |
| 8  | El anuncio mediante el cual se informó sobre la convocatoria laboral contó con una descripción de la remuneración y beneficios.   |  |  |  |  |
| 9  | El anuncio mediante el cual se informó de la convocatoria contó con una descripción del contenido y responsabilidades del puesto. |  |  |  |  |
| 10 | Durante la evaluación de su currículum vitae se verificó la prolijidad, la escritura y los errores.                               |  |  |  |  |
| 11 | Durante la evaluación de su currículum vitae se consideraron aspectos como edad, sexo y raza.                                     |  |  |  |  |
| 12 | La persona que lo evaluó mostró conocimientos del puesto laboral al que usted aspiraba.   |  |  |  |  |
| 13 | La persona que lo evaluó se mostró interactiva con la narración de su experiencia laboral.  |  |  |  |  |
| 14 | La persona que lo evaluó tenía conocimiento del rubro al que se dedica la organización empresarial.                               |  |  |  |  |
| 15 | La persona que lo evaluó registró apuntes durante la entrevista.  |  |  |  |  |
| 16 | Al finalizar la entrevista, la persona que lo realizó una valoración final.   |  |  |  |  |
| 17 | Usted fue sometido a evaluación psicológica.  |  |  |  |  |
| 18 | Usted participó de alguna dinámica de grupo durante el proceso de selección.  |  |  |  |  |
| 19 | Usted rindió algún tipo de evaluación de conocimientos técnicos o habilidades específicas.  |  |  |  |  |
| 20 | La decisión de su elección recayó en el área de recursos humanos.   |  |  |  |  |
| 21 | La decisión de su elección recayó en su jefe de línea.  |  |  |  |  |

*¡Gracias por su tiempo!*

### Anexo 3

#### Confiabilidad y validez de los instrumentos

De acuerdo a la prueba piloto se estimó el estadístico Alfa de Cronbach para verificar la confiabilidad del cuestionario (instrumento) de recolección de datos.

| Variable                                     | Alfa de Cronbach | N de elementos |
|--|------------------|----------------|
| Selección de personal basada en competencias | 0.723            | 18             |
| Desempeño laboral                            | 0.887            | 21             |

El estadístico Alfa de Cronbach mostró un resultado de 0.723 y 0.887 para las variables selección de personal basada en competencias y desempeño laboral, respectivamente; por lo que son instrumentos confiables para su aplicación en el contexto establecido. Estadísticamente, un instrumento con preguntas estructuradas es confiable siempre que el valor de Alfa de Cronbach sea mayor a 0.60.

## Validación del cuestionario: Selección del personal basado en competencias

**DISEÑO DEL INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN: DATOS GENERALES**

1.1. Apellidos y Nombres del Experto: Jurado Ramos, Jessy Ronald  
 1.2. Cargo e Institución donde labora: Ministerio de Energía y Minas (M&M)  
 1.3. Nombre del Instrumento motivo de Evaluación: .....

1.4. Autor del instrumento: .....

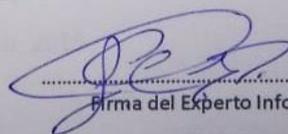
**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:**

| DIMENSIONES        | INDICADORES  | Deficiente<br>00 - 20% | Regular<br>21 - 40% | Buena<br>41-60% | Muy buena<br>61-80% | Excelente<br>81-100% |
|--------------------|--|------------------------|---------------------|-----------------|---------------------|----------------------|
| 1. CLARIDAD        | Está formulado con lenguaje Apropiado                            |                        |                     |                 |                     | 100%                 |
| 2. OBJETIVIDAD     | Está expresado en conductas observables                          |                        |                     |                 |                     | 100%                 |
| 3. ACTUALIDAD      | Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología                 |                        |                     |                 |                     | 100%                 |
| 4. ORGANIZACIÓN    | Existe una organización lógica                                   |                        |                     |                 |                     | 100%                 |
| 5. SUFICIENCIA     | Comprende los aspectos en cantidad y calidad                     |                        |                     |                 |                     | 100%                 |
| 6. INTENCIONALIDAD | Adecuado para mejora y las actitudes respecto al tema de estudio |                        |                     |                 |                     | 100%                 |
| 7. CONSISTENCIA    | Basados en aspectos teóricos -científicos.                       |                        |                     |                 |                     | 100%                 |
| 8. COHERENCIA      | Entre los Indices, indicadores y las dimensiones.                |                        |                     |                 |                     | 100%                 |
| 9. METODOLOGÍA     | La estrategia responde al propósito del diagnóstico              |                        |                     |                 |                     | 100%                 |
| 10. CONFIABILIDAD  | El instrumento recoge la información necesaria y suficiente      |                        |                     |                 |                     | 100%                 |

**III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:** Esta basada en la Identificación de habilidades y conocimientos.

**IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:** 100%

Lugar y fecha: Hya. 03 de Diciembre 2019

  
 Firma del Experto Informante  
 DNI. N° 23471416, teléfono N° 914355597

**DISEÑO DEL INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL  
INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN: DATOS  
GENERALES**

- 1.1. Apellidos y Nombres del Experto: Rojas Martínez Heberth Hamilton  
 1.2. Cargo e Institución donde labora: Ing. Residente C.S.P. Minera Aurifera El Condor S.A.  
 1.3. Nombre del Instrumento motivo de Evaluación: .....  
 1.4. Autor del instrumento: .....

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:**

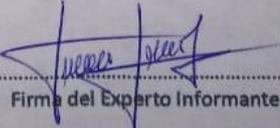
| DIMENSIONES        | INDICADORES  | Deficiente<br>00 - 20% | Regular<br>21 - 40% | Buena<br>41-60% | Muy<br>buena<br>61-80% | Excelente<br>81-100% |
|--------------------|--|------------------------|---------------------|-----------------|------------------------|----------------------|
| 1. CLARIDAD        | Está formulado con lenguaje Apropiado                            |                        |                     |                 |                        | 100%                 |
| 2. OBJETIVIDAD     | Está expresado en conductas observables                          |                        |                     |                 |                        | 100%                 |
| 3. ACTUALIDAD      | Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología                 |                        |                     |                 |                        | 100%                 |
| 4. ORGANIZACIÓN    | Existe una organización lógica                                   |                        |                     |                 |                        | 100%                 |
| 5. SUFICIENCIA     | Comprende los aspectos en cantidad y calidad                     |                        |                     |                 |                        | 100%                 |
| 6. INTENCIONALIDAD | Adecuado para mejora y las actitudes respecto al tema de estudio |                        |                     |                 |                        | 100%                 |
| 7. CONSISTENCIA    | Basados en aspectos teóricos -científicos.                       |                        |                     |                 |                        | 100%                 |
| 8. COHERENCIA      | Entre los índices, indicadores y las dimensiones.                |                        |                     |                 |                        | 100%                 |
| 9. METODOLOGÍA     | La estrategia responde al propósito del diagnóstico              |                        |                     |                 |                        | 100%                 |
| 10. CONFIABILIDAD  | El instrumento recoge la información necesaria y suficiente      |                        |                     |                 |                        | 100%                 |

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Instrumento Aholado a la Realidad.

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

100%

Lugar y fecha: Lima 28 de Julio del 2020

  
Firma del Experto Informante

DNI. N° 2005710 ..... teléfono N° 914355591

**DISEÑO DEL INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL  
INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN: DATOS  
GENERALES**

- 1.1. Apellidos y Nombres del Experto: Pomahuasi Ospinal Arty Saul
- 1.2. Cargo e Institución donde labora: MINISTERIO SUP REGIONAL HVCA - MEM-
- 1.3. Nombre del Instrumento motivo de Evaluación: .....
- 1.4. Autor del instrumento: .....

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:**

| DIMENSIONES        | INDICADORES  | Deficiente<br>00 - 20% | Regular<br>21 - 40% | Buena<br>41-60% | Muy<br>buena<br>61-80% | Excelente<br>81-100% |
|--------------------|--|------------------------|---------------------|-----------------|------------------------|----------------------|
| 1. CLARIDAD        | Está formulado con lenguaje Apropiado                            |                        |                     |                 |                        | 100 %                |
| 2. OBJETIVIDAD     | Está expresado en conductas observables                          |                        |                     |                 |                        | 100 %                |
| 3. ACTUALIDAD      | Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología                 |                        |                     |                 |                        | 100 %                |
| 4. ORGANIZACIÓN    | Existe una organización lógica                                   |                        |                     |                 |                        | 100 %                |
| 5. SUFICIENCIA     | Comprende los aspectos en cantidad y calidad                     |                        |                     |                 |                        | 100 %                |
| 6. INTENCIONALIDAD | Adecuado para mejora y las actitudes respecto al tema de estudio |                        |                     |                 |                        | 100 %                |
| 7. CONSISTENCIA    | Basados en aspectos teóricos -científicos.                       |                        |                     |                 |                        | 100 %                |
| 8. COHERENCIA      | Entre los índices, indicadores y las dimensiones.                |                        |                     |                 |                        | 100 %                |
| 9. METODOLOGÍA     | La estrategia responde al propósito del diagnóstico              |                        |                     |                 |                        | 100 %                |
| 10. CONFIABILIDAD  | El instrumento recoge la información necesaria y suficiente      |                        |                     |                 |                        | 100 %                |

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Tiene claridad en el planteamiento.

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

100 %

Lugar y fecha: HVCA - Iruya, 31 Diciembre 2019.

  
Firma del Experto Informante

DNI. N° 70089878 teléfono N° 999147372

## Validación del cuestionario: Desempeño laboral

**DISEÑO DEL INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL  
INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN: DATOS  
GENERALES**

- 1.1. Apellidos y Nombres del Experto: Jurado Ramos Jessy Ronald
- 1.2. Cargo e Institución donde labora: Asesor Medio Ambiente Muni. Dist. Urcoy-Hyca.
- 1.3. Nombre del instrumento motivo de Evaluación: .....
- 1.4. Autor del instrumento: .....

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:**

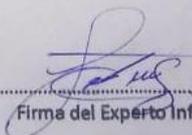
| DIMENSIONES        | INDICADORES  | Deficiente<br>00 - 20% | Regular<br>21 - 40% | Buena<br>41-60% | Muy buena<br>61-80% | Excelente<br>81-100% |
|--------------------|--|------------------------|---------------------|-----------------|---------------------|----------------------|
| 1. CLARIDAD        | Está formulado con lenguaje Apropriado                           |                        |                     |                 |                     | 100%                 |
| 2. OBJETIVIDAD     | Está expresado en conductas observables                          |                        |                     |                 |                     | 100%                 |
| 3. ACTUALIDAD      | Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología                 |                        |                     |                 |                     | 100%                 |
| 4. ORGANIZACIÓN    | Existe una organización lógica                                   |                        |                     |                 |                     | 100%                 |
| 5. SUFICIENCIA     | Comprende los aspectos en cantidad y calidad                     |                        |                     |                 |                     | 100%                 |
| 6. INTENCIONALIDAD | Adecuado para mejora y las actitudes respecto al tema de estudio |                        |                     |                 |                     | 100%                 |
| 7. CONSISTENCIA    | Basados en aspectos teóricos -científicos.                       |                        |                     |                 |                     | 100%                 |
| 8. COHERENCIA      | Entre los Indices, indicadores y las dimensiones.                |                        |                     |                 |                     | 100%                 |
| 9. METODOLOGÍA     | La estrategia responde al propósito del diagnóstico              |                        |                     |                 |                     | 100%                 |
| 10. CONFIABILIDAD  | El instrumento recoge la información necesaria y suficiente      |                        |                     |                 |                     | 100%                 |

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Tiene una Metodología actualizada

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

100%

Lugar y fecha: Hyca, 15 Diciembre 2019.

  
Firma del Experto Informante

DNI. N° 23471416. teléfono N° 914355591

**DISEÑO DEL INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL  
INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN: DATOS  
GENERALES**

- 1.1. Apellidos y Nombres del Experto: ROSAS MARTINEZ, HERBERTA HAMILTON.  
 1.2. Cargo e Institución donde labora: CIA DE MANAS BUENAVENTURA S.  
 1.3. Nombre del Instrumento motivo de Evaluación: .....  
 1.4. Autor del instrumento: .....

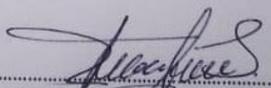
**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:**

| DIMENSIONES        | INDICADORES  | Deficiente<br>00 - 20% | Regular<br>21 - 40% | Buena<br>41-60% | Muy<br>buena<br>61-80% | Excelente<br>81-100% |
|--------------------|--|------------------------|---------------------|-----------------|------------------------|----------------------|
| 1. CLARIDAD        | Está formulado con lenguaje Apropiado                            |                        |                     |                 |                        | 100%                 |
| 2. OBJETIVIDAD     | Está expresado en conductas observables                          |                        |                     |                 |                        | 100%                 |
| 3. ACTUALIDAD      | Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología                 |                        |                     |                 |                        | 100%                 |
| 4. ORGANIZACIÓN    | Existe una organización lógica                                   |                        |                     |                 |                        | 100%                 |
| 5. SUFICIENCIA     | Comprende los aspectos en cantidad y calidad                     |                        |                     |                 |                        | 100%                 |
| 6. INTENCIONALIDAD | Adecuado para mejora y las actitudes respecto al tema de estudio |                        |                     |                 |                        | 100%                 |
| 7. CONSISTENCIA    | Basados en aspectos teóricos -científicos.                       |                        |                     |                 |                        | 100%                 |
| 8. COHERENCIA      | Entre los Índices, indicadores y las dimensiones.                |                        |                     |                 |                        | 100%                 |
| 9. METODOLOGÍA     | La estrategia responde al propósito del diagnóstico              |                        |                     |                 |                        | 100%                 |
| 10. CONFIABILIDAD  | El instrumento recoge la información necesaria y suficiente      |                        |                     |                 |                        | 100%                 |

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Se tiene un sistema de Investigación coherente y establece la Metodología a utilizar.

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 100%

Lugar y fecha: Itzana, 09 de Diciembre 2019.

  
Firma del Experto Informante

DNI. N° 42055710 teléfono N° 999147772

**DISEÑO DEL INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL  
INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN: DATOS  
GENERALES**

- 1.1. Apellidos y Nombres del Experto: PINTADO JOSUPE PETRONILA.  
 1.2. Cargo e Institución donde labora: BURO / CREDITO CIA.  
 1.3. Nombre del Instrumento motivo de Evaluación: .....  
 1.4. Autor del instrumento: .....

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:**

| DIMENSIONES        | INDICADORES  | Deficiente<br>00 - 20% | Regular<br>21 - 40% | Buena<br>41-60% | Muy<br>buena<br>61-80% | Excelente<br>81-100% |
|--------------------|--|------------------------|---------------------|-----------------|------------------------|----------------------|
| 1. CLARIDAD        | Está formulado con lenguaje Apropiado                            |                        |                     |                 |                        | 100%.                |
| 2. OBJETIVIDAD     | Está expresado en conductas observables                          |                        |                     |                 |                        | 98%.                 |
| 3. ACTUALIDAD      | Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología                 |                        |                     |                 |                        | 100%.                |
| 4. ORGANIZACIÓN    | Existe una organización lógica                                   |                        |                     |                 |                        | 100%.                |
| 5. SUFICIENCIA     | Comprende los aspectos en cantidad y calidad                     |                        |                     |                 |                        | 100%.                |
| 6. INTENCIONALIDAD | Adecuado para mejora y las actitudes respecto al tema de estudio |                        |                     |                 |                        | 100%.                |
| 7. CONSISTENCIA    | Basados en aspectos teóricos -científicos.                       |                        |                     |                 |                        | 100%.                |
| 8. COHERENCIA      | Entre los Índices, indicadores y las dimensiones.                |                        |                     |                 |                        | 100%.                |
| 9. METODOLOGÍA     | La estrategia responde al propósito del diagnóstico              |                        |                     |                 |                        | 100%.                |
| 10. CONFIABILIDAD  | El instrumento recoge la información necesaria y suficiente      |                        |                     |                 |                        | 100%.                |

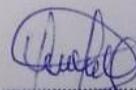
III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Esta alineado con las estrategias

y Prioridades

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

100%.

Lugar y fecha: Lima 22 Noviembre del 2019



Firma del Experto Informante

DNI. N° 9399657 teléfono N° 993893069

## Anexo 4

### Matriz de operacionalización del instrumento

| Variable                                     | Dimensión  | Indicadores  | Ítems   | Opción de respuesta |              |         |            |       | Criterios de evaluación                          |    |   |    |  |    |  |    | Observaciones |  |
|--|--|--|---|---------------------|--------------|---------|------------|-------|--|----|---|----|--|----|--|----|---------------|--|
|  |  |  |   | Siempre             | Casi siempre | A veces | Casi nunca | Nunca | Existe relación entre la variable y la dimensión |    | Existe relación entre la dimensión y el indicador |    | Existe relación entre el indicador y el ítem |    | Existe relación entre el ítem y la opción de respuesta |    |               |  |
|  |  |  |   |                     |              |         |            |       | Si   | No | Si  | No | Si   | No | Si   | No |               |  |
| Selección de personal basada en competencias | Proceso previo   | Identificación   | Durante el proceso de selección al que fue sometido, pudo identificar las competencias necesarias para el puesto al que aspiraba. |                     |              |         |            |       |  |    |   |    |  |    |  |    |               |  |
|  |  |  | Durante el proceso de selección al que fue sometido, pudo identificar los objetivos, misión y visión organizacionales.            |                     |              |         |            |       |  |    |   |    |  |    |  |    |               |  |
|  |  | Normalización  | De manera general, el proceso de selección al que fue sometido estuvo estandarizado para todos los postulantes.                   |                     |              |         |            |       |  |    |   |    |  |    |  |    |               |  |
|  | La evaluación de las competencias necesarias para el puesto laboral estuvo estandarizada para todos los postulantes. |  |   |                     |              |         |            |       |  |    |   |    |  |    |  |    |               |  |
|  |  |  | El proceso de selección al que fue sometido podría ser catalogado, de manera general, como confiable.                             |                     |              |         |            |       |  |    |   |    |  |    |  |    |               |  |
| Evaluación                                   | Redacción del anuncio  | El anuncio mediante el cual se informó de la convocatoria contó con la descripción de requisitos excluyentes y no excluyentes. |   |                     |              |         |            |       |  |    |   |    |  |    |  |    |               |  |



|                   |  |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|-------------------|--|---|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Desempeño laboral | Desempeño de tareas o habilidades          | Planificación   | 1. Me las arreglé para planificar mi trabajo que se hiciera a tiempo                                  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                   |  | Calidad   | 2. Mi planificación fue óptima  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                   |  | Resultados  | 3. Recordé los resultados que tenía que lograr en mi trabajo  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                   |  | Prioridad   | 4. Pude separar las cuestiones principales de las cuestiones secundarias en el trabajo.               |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                   |  | Eficiencia  | 5. Pude realizar mi trabajo bien con el mínimo tiempo y esfuerzo                                      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                   | Desempeño contextual                       | Tareas adicionales  | 6. Tomé responsabilidades adicionales.  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                   |  | Iniciativa  | 7. Comencé nuevas tareas yo mismo, cuando terminé mis tareas anteriores.                              |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                   |  | Esfuerzo  | 8. Tomé tareas de trabajo desafiantes, cuando estaban disponibles.                                    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                   |  | Aprendizaje nuevo   | 9. Trabajé para mantener los conocimientos de mi trabajo actualizados.                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                   |  |   | 10. Trabajé para mantener actualizadas mis habilidades laborales.                                     |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                   |  | Creatividad   | 11. Se me ocurrieron soluciones creativas a nuevos problemas.   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                   |  | Laboriosidad  | 12. Seguí buscando nuevos retos en mi trabajo.  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                   | Proactividad                               | 13. Participé activamente en reuniones de trabajo.  |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                   | Comportamiento de trabajo contraproducente | Disconformidad laboral  | 14. Me quejé de asuntos sin importancia en el trabajo.  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                   |  |   | 15. Hice problemas más grandes en el trabajo.   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                   |  | Negatividad laboral   | 16. Me centré en los aspectos negativos de una situación laboral, en lugar de los aspectos positivos. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                   |  |   | 17. Hablé con colegas sobre los aspectos negativos de mi trabajo.                                     |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                   |  | 18. Hablé con personas externas a la organización sobre los aspectos negativos de mi trabajo. |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**Anexo 5**  
**Consentimiento informado**

El propósito del documento es proveer a los participantes en esta investigación una explicación clara de la naturaleza de la misma y su rol en ella a nivel de participantes.

La presente investigación está desarrollada por: Bach. Urbina Ticllacondor Gregorio de la Escuela Profesional de Administración y Sistemas, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, Universidad Peruana Los Andes. El objetivo de este estudio es: Determinar la relación entre la selección del personal basada en competencias y el desempeño laboral en la Empresa Corporación Minera Tauro SAC, 2019.

La información que se recoja es confidencial y no se usará para ningún otro motivo que no fuera esta investigación. Las respuestas de los participantes serán codificadas y anónimas. Si tiene alguna duda sobre este proyecto, no dude en conversar con el investigador. En caso de que alguna de las preguntas durante la entrevista no la entienda, tiene usted la total libertad de mediar y hacerlo saber a las investigadoras.

-----  
Apellidos y Nombres

-----  
Fecha

**Anexo 6**  
**Base de datos**

| N° | Desempeño de tareas | Desempeño contextual | Comportamiento contraproducente | Desempeño laboral | Proceso previo | Evaluación | Selección de personal |
|----|---------------------|----------------------|---------------------------------|-------------------|----------------|------------|-----------------------|
| 1  | 21                  | 20                   | 8                               | 49                | 21             | 54         | 75                    |
| 2  | 12                  | 10                   | 8                               | 30                | 6              | 39         | 45                    |
| 3  | 22                  | 27                   | 6                               | 55                | 25             | 73         | 98                    |
| 4  | 22                  | 30                   | 7                               | 59                | 22             | 73         | 95                    |
| 5  | 21                  | 19                   | 7                               | 47                | 20             | 57         | 77                    |
| 6  | 11                  | 13                   | 8                               | 32                | 17             | 30         | 47                    |
| 7  | 19                  | 26                   | 9                               | 54                | 24             | 53         | 77                    |
| 8  | 17                  | 27                   | 9                               | 53                | 23             | 53         | 76                    |
| 9  | 17                  | 29                   | 5                               | 51                | 23             | 75         | 98                    |
| 10 | 18                  | 25                   | 12                              | 55                | 23             | 75         | 98                    |
| 11 | 19                  | 24                   | 6                               | 49                | 23             | 75         | 98                    |
| 12 | 18                  | 28                   | 6                               | 52                | 24             | 74         | 98                    |
| 13 | 22                  | 34                   | 6                               | 62                | 24             | 74         | 98                    |
| 14 | 23                  | 36                   | 5                               | 64                | 24             | 77         | 101                   |
| 15 | 23                  | 36                   | 8                               | 67                | 23             | 76         | 99                    |
| 16 | 23                  | 27                   | 5                               | 55                | 23             | 77         | 100                   |
| 17 | 18                  | 28                   | 11                              | 57                | 24             | 75         | 99                    |
| 18 | 18                  | 32                   | 6                               | 56                | 24             | 76         | 100                   |
| 19 | 12                  | 23                   | 5                               | 40                | 22             | 26         | 48                    |
| 20 | 18                  | 30                   | 10                              | 58                | 23             | 74         | 97                    |

## Anexo 7

### Fotos de la aplicación del cuestionario



Foto 1. Investigador entrevistando a un trabajador



Foto 2. Trabajador resolviendo el cuestionario



*Foto 3. Investigador entrevistando a uno de los trabajadores*



*Foto 4. Investigador entrevistando a empleado de la empresa.*



*Foto 5.* Investigador apoyando a trabajador a resolver el cuestionario



*Foto 6.* Trabajador siendo entrevistado.



*Foto 7.* Investigador entrevistando a un trabajador



*Foto8.* Empleado siendo entrevistado



*Foto 9.* Trabajador siendo apoyado en la resolución del cuestionario



*Foto 10.* Investigador entrevistando a un trabajador



*Foto 11. Investigador cuestionando al trabajador*



*Foto 12. Investigador resolviendo dudas del empleado*