

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

por Gregorio Urbina Ticllacondor

Fecha de entrega: 24-ene-2020 04:33p.m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 1246052095

Nombre del archivo: PT_ADMINISTRACION_UPLA_URBINA_-A.docx (185.9K)

Total de palabras: 21109

Total de caracteres: 120816

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



PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

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

Para optar : ² Título Profesional de Licenciado en Administración

Autor : Bach. Gregorio Urbina Ticllacondor

Asesor :

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 : Mayo 2019 – Setiembre 2019

Huancayo - Perú

Junio, 2019

Introducción

El presente proyecto de investigación “La selección del personal basada en competencias y su influencia en el desempeño laboral en la Empresa Corporación Minera Tauro SAC, 2019” tiene por objetivo determinar la influencia de la selección del personal basado en competencias en el desempeño laboral en la Empresa Corporación Minera Tauro SAC, Huancavelica-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 preexperimental de manera que se visualice los efectos del modelo de selección del personal basada en competencias, para ello se aplicará un conjunto de estándares basado en la literatura durante los procesos de selección de personal en la Empresa Corporación Minera Tauro SAC.

El presente documento está compuesto por cinco apartados. El primero muestra el planteamiento del problema. El segundo desarrolla el marco teórico. El tercero presenta las hipótesis. El cuarto establece la metodología a utilizarse. Y el quinto indica la administración de la investigación.

Contenido

Introducción	ii
Contenido	iii
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
1.1. Descripción de la realidad problemática	5
1.2. Delimitación del problema	9
1.3. Formulación del problema	10
1.3.1. Problema general	10
1.3.2. Problemas específicos	10
1.4. Justificación	11
1.4.1. Social	11
1.4.2. Teórica	11
1.4.3. Metodológica	12
1.5. Objetivos	12
1.5.1. Objetivo general	12
1.5.2. Objetivos específicos	12
II. MARCO TEÓRICO	13
2.1. Antecedentes	13
2.2. Bases teóricas o científicas	19
2.3. Marco conceptual	66
III. HIPÓTESIS	69
3.1. Hipótesis general	69
3.2. Hipótesis específicas	69
3.3. Variables	69
IV. METODOLOGÍA	71

2		
4.1.	Método de investigación.....	71
4.2.	Tipo de investigación	71
4.3.	Nivel de investigación	71
4.4.	Diseño de la investigación.....	71
4.5.	Población y muestra	72
4.6.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	73
4.7.	Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	73
4.8.	Aspectos éticos de la investigación	73
V.	ADMINISTRACIÓN DEL PLAN.....	75
5.1.	Presupuesto.....	75
5.2.	Cronograma de ejecución	76
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	77
	ANEXOS	82
	Matriz de Consistencia	83
	Matriz de operacionalización de variables	85
	Matriz de operacionalización del instrumento	86
	Instrumento de investigación con consentimiento informado	90
	Consentimiento informado	93

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

Muchas agencias públicas en Perú han experimentado cada vez más prácticas injustas en la selección del personal, tanto en el sector público como en el ámbito privado (Calagua, 2015). En el 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 frecuencias 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 las malas prácticas en el proceso de selección de personal tienen un efecto negativo sobre el desempeño del trabajador y por ende en los niveles de desempeño (en general) empresarial (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, Chise, & 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).

Odiome (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 (Djabatey, 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 la existencia de una relación significativa entre la selección de personal, 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 gestión de recursos humanos, incluido el rediseño de puestos de trabajo, 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 señala que entre el 2001 y 2017 la productividad laboral creció en un 30% (Insituto 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).

²⁸ 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 adecuado proceso de selección de personal sobre el desempeño laboral; 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 siente atraído por realizar un estudio sobre la contribución e influencia de diseñar y establecer una política de ³⁶reclutamiento y selección de personal basado en la gestión por competencias sobre el desempeño de la organización empresarial tomando como caso a la Empresa Corporación Minera Tauro SAC, 2019

²**1.2. Delimitación del problema**

1.2.1. Delimitación espacial

La investigación está planeada en realizarse haciendo un estudio de la Empresa Corporación Minera Tauro SAC, en cuanto al ⁶proceso de selección de personal y el desempeño laboral que posee.

1.2.2. Delimitación temporal

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

1.2.3. Delimitación conceptual o temática

La investigación va dirigida al estudio de las dos variables principales, la selección de personal basado en sus competencias y el desempeño laboral, de acuerdo a ello, el estudio estará limitado a la descripción de cada variable y su relación existente.

13. 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, Huancavelica 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, Huancavelica 2019?
- ¿Cuál es la relación entre la selección del personal basada en competencias y el desempeño contextual en la Empresa Corporación Minera Tauro SAC, Huancavelica 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, Huancavelica 2019?

1.4. Justificación

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 a la familia como base de la sociedad, 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 serán de mucha importancia y ayuda para los administradores y directivos de la Empresa Corporación Minera Tauro SAC. ya que la información lograda les brindará un panorama adecuado sobre la situación ⁶del proceso de selección de personal y el desempeño laboral que tienen dentro de la organización. Y con dicha información se podrán tomar medidas resolutiveas de posibles problemas hallados.

1.4.2. Teórica

³² El uso de las teorías que describen la selección del personal, la teoría de gestión por competencias y la teoría del desempeño laboral, justifican la realización del estudio, a bien de seguir las pautas establecidas y seguir el método científico para el desarrollo de los objetivos del presente trabajo.

1.4.3. Metodológica

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

1.5. Objetivos

1.5.1. 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, Huancavelica 2019.

⁹ 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, Huancavelica 2019.
- ⁹ Establecer la relación entre la selección del personal basada en competencias y el desempeño contextual en la Empresa Corporación Minera Tauro SAC, Huancavelica 2019.
- ⁹ Establecer la relación entre la selección del personal basada en competencias y el comportamiento de trabajo contraproducente en la Empresa Corporación Minera Tauro SAC, Huancavelica 2019.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

2.1.1. Antecedentes internacionales

En México, la autora Martínez, (2013) desarrolló el documento “Gestión del Talento Humano por competencias para una empresa de las Artes Gráficas”, presentado en el “Instituto Politécnico Nacional, Unidad Profesional Interdisciplinaria De Ingeniería y Ciencias Sociales Y Administrativas”, para obtener el grado de “Maestro en Administración”.

El documento tuvo como meta evaluar e implementar el sistema de ²¹ gestión del talento humano basado en las competencias en una empresa de Artes Gráficas. El estudio se basó en nivel descriptivo, con diseño de corte transversal. Además, se utilizaron cuestionarios y guías de entrevista para establecer el grado de competencia y evaluar el desempeño por competencias. La población y muestra fue conformado por los trabajadores de la empresa de Artes Gráficas. Los principales resultados sobre el análisis de la empresa en visión, misión, valores y filosofía de la empresa aseguraron la obtención los tres principales diccionarios del Sistema de Gestión, los cuales son, diccionarios de competencias específicas, cardinales y comportamientos. Así mismo se establecieron ²¹ una serie de instrumentos que llevan a cabo los procesos de reclutar, capacitar y evaluar ⁹ el desempeño de manera objetiva, que a su vez representan el desarrollo en el Área de Recursos Humanos. Y de manera adicional permitirá desarrollar y planificar estrategias que ayuden sobre el crecimiento de los trabajadores a través de un Plan de Carrera como candidato para lograr un mayor nivel jerárquico. Se concluye señalando que el factor en su desarrollo de talentos y capacidades son generadores de una ventaja competitiva.

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 ²² fue de tipo descriptivo, el enfoque fue cuantitativo, el diseño fue correlacional y no experimental, 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 medias 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.

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 variable ⁶ selección de personal y su relación con el desempeño laboral. La muestra de estudio se conformó 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 sobre el proceso de selección también mejorará el desempeño laboral, es por ello que 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 Puno, Colca (2016) desarrolló el documento “Proceso de selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral en la municipalidad distrital de Atuncolla, periodo 2015”, presentado en la “Universidad Nacional del Altiplano, Facultad de Ciencias Contables y Administrativas, Escuela Profesional de Administración”, para optar el “”.

El documento tuvo como meta determinar la influencia del proceso de selección sobre el desempeño laboral. Se empleó el método deductivo, el enfoque fue ⁶cuantitativo, el tipo de investigación fue descriptiva, nivel explicativo y diseño no experimental. Se tomó una muestra de 14 colaboradores. Los resultados indicaron que el 50% dice que el proceso de reclutamiento es deficiente, el 64% dice que el proceso de selección y su estructura es mala, el 57% señalan que son raras veces las ocasiones en que se hacen evaluaciones prácticas o teóricas, en resumen, ⁶existe un deficiente reclutamiento y este incide negativamente sobre la selección. En cuanto al desempeño, el 64% menciona que algunas veces se evidencia una imagen confiable y digna; el 71% dice que algunas veces hay disposición para mejorar las formas de trabajo. El 57% persiste solo algunas veces en el cumplimiento de sus objetivos o metas. En resumen, existe un deficiente desempeño laboral. Se concluye, que hay presencia

de deficiente selección de personal lo cual influye de manera negativa sobre el desempeño laboral en la Municipalidad de Antucolla.

En Arequipa, Galindo (2015) elaboró el documento “Relación entre la selección de personal y el desempeño laboral de los trabajadores de la oficina registral, SUNARP, Tacna, 2015”, presentado en la “Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Facultad de Ciencias Histórico Sociales, Unidad de Posgrado”, para optar el grado académico de “Maestra en Ciencias con mención en Gerencia Social y Recursos Humanos”.

El documento tuvo como meta identificar la relación existente entre el desempeño laboral limitado y la deficiente selección de personal. Se empleó una encuesta basado en un instrumento para ambas variables aplicado a 80 colaboradores de SUNARP. La investigación tuvo un enfoque cuantitativo, tipo descriptivo, diseño transversal y nivel explicativo. Los resultados indicaron que el 41.25% de los colaboradores encuestados consideran que la validez y confiabilidad tiene relación con el desempeño; el 12.50% dice que son los principios de selección, 31,25% dice que es el proceso selectivo, el 5% dice que es el reclutamiento, otro 5% dice que son las circunstancias de carácter interno, el 1.25% menciona al ambiente interno y el 2.5% dice que ninguno. Es así como, en resumen, se menciona que, los aspectos que influyen sobre la selección de personal son, la confiabilidad, la complejidad administrativa, la validez y los cargos ofertados. Estos aspectos se basan en la estabilidad de mediciones y principalmente el proceso selectivo sigue un patrón preestablecido. En cuanto al desempeño, la selección del personal si se relaciona con el desempeño de los colaboradores, en especial las variables de solidez, confiabilidad y criterios de selección son los que tiene una relación positiva con el desempeño.

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”, para optar el título de “Licenciado en Administración”.

El documento tuvo como meta determinar cómo el proceso de selección influye sobre el desempeño laboral. 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, sub-gerentes, secretarías y asistentes. Los resultados muestran un nivel alto en cuanto al desempeño laboral (80%) presente en los trabajadores del área administrativa, por otro existe un nivel bajo en la selección de personal, y además el 80% de los colaboradores calificaron como bajo al desempeño laboral. Se concluyó que el proceso selectivo de personal tiene incidencia significativa con el desempeño laboral en colaboradores de la Municipalidad de Laredo.

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 optar el grado de “Bachiller en Administración”.

El documento tuvo como meta principal determinar la relación existente y su tipo entre las variables proceso de selección de personal y desempeño laboral. El documento fue de tipo básica, a un nivel correlativo y diseño no experimental. La población y muestra fueron 17 trabajadores de la constructora. Los instrumentos empleados fueron la guía de entrevista, matriz evaluadora y el cuestionario para la colección de datos de las variables ya mencionadas. El resultado encontrado entre las dos variables principales dio un coeficiente de correlación de 0.969 y un coeficiente de determinación de 0.940 demostrando su relación directa. En cuanto al desempeño y la variable reclutamiento, tuvo un coeficiente de correlación de 0.933 y un coeficiente de determinación de 0.871. De igual manera la variable desempeño y selección tuvo

¹⁴ un coeficiente de correlación de 0.952 y un coeficiente de determinación de 0.907, señalando su relación directa. Finalmente, se concluyó que existe una relación de tipo directa entre el desempeño y la selección de personal. Así mismo, las dimensiones de selección, reclutamiento ¹¹ tienen relación directa con el desempeño laboral en los trabajadores de la Constructora GyQ.

Guisbert (2014) publicó el documento “La gestión por competencias y su relación en el desempeño laboral de la municipalidad provincial de Concepción”, presentado en la “Universidad Nacional Del Centro Del Perú, Escuela De Postgrado, Unidad De Postgrado De La Facultad De Ciencias De La Administración”, para optar el grado académico de “Magister En Administración Pública Y Gobierno, Mención Gerencia Municipal Y Regional”.

El documento tuvo como meta principal la identificación de la relación de la gestión por competencias y su relación con el desempeño laboral. El documento respondió a un diseño no experimental y nivel correlacional. La muestra fue censal es así que fue la misma que la población, es decir compuesta por el personal administrativo de la municipalidad mencionada. Los resultados mostraron que la relación entre las competencias y el desempeño laboral dieron un r-cuadrado de 0.909, por lo que indica un alto grado de relación. En cuanto a la relación de competencias básicas y el desempeño dio un r-cuadrado de 0.3132, mostrando una débil relación positiva. La relación entre el desempeño laboral y competencias diferenciadoras tiene un alto grado (r-cuadrado=0.882). Finalmente, se concluyó que a un 95% de nivel de confianza se establece la existencia de un alto grado entre el desempeño laboral y la gestión por competencias.

2.2. Bases teóricas o científicas

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 forma en que el gerente ejerce la 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.

El desempeño de los empleados, según Shah, et al. (2011) es una preocupación importante para las organizaciones y establecimientos; y este se considera como una función de la capacidad, las oportunidades y la motivación.

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 ²⁵ 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 ³ (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 ³ 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.

Las siguientes son ventajas de tener un buen desempeño laboral para los individuos, la organización, la sociedad y la nación en general:

- Aumenta la productividad del individuo en el trabajo.
- El empleado obtiene satisfacción laboral en el trabajo.
- Los problemas psicológicos de los empleados llegan a bajo nivel.
- Aumenta la participación de los empleados en sus trabajos.
- Se desarrolla un sentido de compromiso y lealtad entre los empleados.
- Los empleados obtienen salarios e incentivos más altos en base a la producción.
- Calidad y cantidad del aumento de la producción total.

- Las ventas y las cuotas de mercado de la empresa en el mercado mejoran.
- El beneficio mejora y eso conduce al progreso del negocio.
- La buena voluntad de la organización va en alto.
- Todo esto contribuye al desarrollo de la economía nacional y el nivel de vida de la sociedad en su conjunto.

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 de los empleados de manera positiva o negativa, incluyendo (Thach & Hwang, 2012):

a) Liderazgo.

El liderazgo es un proceso por el cual un individuo influye en un grupo de individuos para lograr objetivos comunes. El estilo de liderazgo es la combinación de actitud y comportamiento de un líder, lo que conduce a ciertos patrones en el trato con los seguidores. El estilo de liderazgo dentro de una organización tiene que ver con alentar o inhibir el desempeño de los empleados (Armstrong, 2012).

b) Coaching.

El coaching se ha convertido en una técnica importante para mejorar el rendimiento. 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 que se logra cuando los miembros de la organización logran 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 en el proceso de toma de decisiones, en el que los empleados sienten que tienen la oportunidad de 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 las metas y objetivos de la organización (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 exitoso de los objetivos de la organización. La cultura organizacional 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 componentes básicos de 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.

El entorno de trabajo se puede dividir en dos componentes: el entorno físico y los componentes del comportamiento.

- El entorno físico consta de elementos relacionados con la capacidad de los ocupantes de la oficina para conectarse físicamente con el entorno de su oficina.
- El entorno de comportamiento consiste en componentes que se relacionan con la forma en que los ocupantes de la oficina se conectan entre sí, y el impacto que el entorno de la oficina puede tener en el comportamiento del individuo (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 a través del desarrollo de los conocimientos, habilidades, competencias y 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 más importantes de los estudios 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 bajo el título de "Midiendo el desempeño laboral individual", 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, la administración y la responsabilidad.

El desempeño de 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, resolución de problemas, comunicación oral y escrita, 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, ⁸esfuerzo, iniciativa, entusiasmo, atención al deber, ingenio, laboriosidad, ⁸persistencia, motivación, dedicación, proactividad, creatividad, cooperar y ayudar a los demás, ⁸cortesía, comunicación efectiva, relaciones interpersonales, compromiso organizacional (Koopmans, 2014).

iv) Rendimiento adaptativo.

El rendimiento adaptativo se define como la medida en que una persona se adapta a los cambios en un sistema de trabajo o roles de trabajo. Incluye, por ejemplo, resolver problemas de manera creativa, lidiar con situaciones de trabajo inciertas o impredecibles, aprender nuevas tareas, tecnologías y procedimientos, y adaptarse a otras personas, culturas o entornos físicos. Es decir, se trata de generar ideas nuevas e innovadoras, ajustar objetivos y planes a la situación, aprender nuevas tareas y tecnologías, ser flexible y abierto a los demás, 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).

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.

Adaptado de "Midiendo el desempeño laboral individual", Koopmans L., "Journal of Occupational and Environmental Medicine", 2014.

2.2.2. Desempeño organizacional.

2.2.2.1. Definición del desempeño organizacional.

El concepto de desempeño organizacional es muy amplio, 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 crecimiento de la productividad, 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.).

³² **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 los activos, el rendimiento de la inversión, el rendimiento de los accionistas y el rendimiento de las ventas, así como la venta (crecimiento) y los rendimientos de las acciones. Los ²¹ indicadores de eficiencia son aquellos asociados 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 la Pequeña, Mediana y Gran Minería.

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 influyen sobre la motivación de los trabajadores 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.

En cuanto a la empresa, 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.*

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

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

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

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

Donde:

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

c) *Indicadores de productividad del capital humano.*

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

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

Otra manera de media 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 el servicio al cliente, mejorar la apariencia de la organización, reducir costos, aumentar los ingresos y disminuir el marketing de trabajo. Las buenas relaciones con los clientes son necesarias para la implementación exitosa de los 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 gestión de recursos humanos pueden, por lo tanto, 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), ⁵ el reclutamiento 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, 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.

El proceso selección representan prácticas importantes para la ³⁹gestión de recursos humanos, y son cruciales para afectar el éxito de la organización. 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 ⁷el proceso tradicional de reclutamiento y selección a través de las técnicas de decisión adecuadas, con la efectividad y la eficiencia de Los procesos pueden aumentarse y la calidad de la decisión de reclutamiento y selección puede mejorarse (Djabatay, 2012).

El reclutamiento y la selección forman una parte central de las actividades centrales que subyacen a la gestión de 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 (Djabatay, 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 la gestión de recursos humanos: 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 dentro y fuera de la organización, 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, como una función de gestión de recursos humanos, es una de las actividades que tienen 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 mala planificación de recursos humanos. La planificación rigurosa de recursos humanos traduce las estrategias comerciales en políticas y prácticas específicas de la gestión de recursos humanos. Esto es particularmente cierto con las políticas y prácticas de reclutamiento y selección. ⁵ El objetivo clave de la planificación de recursos humanos es obtener el número correcto de personas con las 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 el proceso de contratación de personal y el propósito de la dotación de personal 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 gestión de recursos humanos y el reclutamiento y selección: 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, conocimientos, habilidades y otras características que se requieren 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, las competencias son las características subyacentes de una persona 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 ³⁶competencias.*

La elección de las competencias correctas es de suma importancia ya que permite a los empleadores planificar, organizar y desarrollar 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 reclutamiento y selección; incluyendo:

- 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 un individuo en Las habilidades y características específicas, los planes de desarrollo pueden dirigirse con mayor precisión a las áreas 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 gestión de recursos humanos y la administración general de las organizaciones.

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 capacidad de un trabajador para cumplir y superar los requisitos de un puesto de trabajo 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 que existe una relación clara entre el capital humano, la estrategia, el rendimiento y la competencia (Farrel, 2014).

2.2.4.6. La teoría de gestión por competencias.

La 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).

³² La gestión por competencias se presenta como una herramienta imprescindible para las empresas en un mercado cada vez más competitivo. La gestión por competencias permite implementar una gestión integrada y coherente de los procesos de gestión de recursos humanos de una organización, en la medida en que sería 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.

La gestión de recursos humanos basada en competencias es 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 las pequeñas y medianas empresas, sin embargo, 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.

▪ 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.

- 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.
- ²⁷ Proporciona acceso potencial a una amplia variedad de mercados; hacer una contribución significativa a los beneficios percibidos para el cliente del producto final, difíciles de imitar por los competidores.

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) :

- El enfoque impulsado por el proceso. Otorga gran importancia al proceso de trabajo que realizan los titulares de puestos ejemplares.
- 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.
- El enfoque inventado. Los responsables de la toma de decisiones se guían a través de un proceso sistemático de desarrollo de un modelo de competencia al hacerlo,
- El enfoque basado en tendencias. Centra la atención en los problemas o tendencias futuras que afectan al trabajo, equipo u ocupación.

- 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) :

- 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.
- 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;
- 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. ²⁹ Selección del personal basada en competencias

A. Definición.

Cegos University (2019) señala que la ²⁹ 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, ²⁹ **selección del personal basada en competencias**, conforma el punto de partida de una gestión de recursos humanos moderada 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.

B. Ventajas.

Lucía 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.
- Facilita 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 autoconcepto.
- Optimiza la adecuación entre 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.

C. Proceso previo.

⁷ 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, 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”¹⁸ (Pereda & Berrocal, 1999, pág. 103).

De esta manera, debido a que toma como unidad de análisis al individuo¹⁸ y no al puesto de trabajo, la identificación posibilitaría 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 todo el proceso de selección sea confiable. De manera puntual, señala: “Es la formalización de la competencia a través del establecimiento de estándares que la convierten en un referente válido para un determinado colectivo. De hecho, el referente es una norma de competencia laboral” (Vargas, 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).

D. 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 la determinación tanto de la forma como de la cantidad de evidencias relacionadas al desempeño a ser obtenidas 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:

a. 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 ¹⁶ diferencia entre recibir muchas cartas malas y pocas cartas buenas (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.

b. 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).

c. 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 diálogo 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 de personal basada en competencias, López (2010) señala a 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.
- ¹⁶ Capacidad de análisis.
- Agilidad para identificar los comportamientos que se desprenden de la narración de hechos.
- 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.

d. 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).

e. Evaluación.

Según López (2010), de manera general, las evaluaciones pueden ser de tres tipos, evaluaciones psicológicas, evaluaciones assesment center y evaluaciones de conocimientos técnicos o habilidades específicas. Cada una de las mismas 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 assesment 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).

f. 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).

E. 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 reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo y oportunidades internas de promoción.

F. 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 amplia gama de procesos de desarrollo 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 prácticas de recursos humanos aumentaría la probabilidad de alcanzar los objetivos de la organización.

2.2.6. Selección del personal y el desempeño laboral.

El reclutamiento y la selección 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 determinar la idoneidad del candidato para el puesto (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 la creciente necesidad de que los profesionales de recursos humanos traduzcan los requisitos 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 basado en competencias para la evaluación y el desarrollo 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 las necesidades de las empresas y los empleadores (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.

³⁷ 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 ²⁵ 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 ⁸ como conductas o acciones que son relevantes para los objetivos de la organización, 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 crecimiento de la productividad, 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).
- ¹³ **Selección.** La selección puede definirse como un proceso de selección de ¹³ candidatos interesados para reducir su número (Cole, 2000).
- ¹³ **Selección de personal.** Según Costello (2006), ⁵ 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, 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 enfoque estratégico para adquirir, desarrollar, gestionar y obtener el compromiso del recurso clave de la organización, es decir, las personas (Kepha, 2014).
- **Gestión por competencias.** La 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.** La ²³motivación puede estar enraizada en una necesidad básica de minimizar el dolor físico y maximizar el placer, o puede incluir necesidades específicas como comer y descansar, o un objeto deseado (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 fin de mejorar el desempeño humano (Martín, Whiting, & Jackson, 2010).

- **Planificación de recursos humanos.** La planificación de recursos humanos se puede definir como un proceso para determinar los requisitos de mano de obra totales que una organización requiere para lograr sus objetivos (Kepha, 2014)

III. ²⁴ 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, Huancavelica 2019.
- ¹ La selección del personal basada en competencias favorece el desempeño contextual en la Empresa Corporación Minera Tauro SAC, Hvca 2019.
- La selección del personal basada en competencias favorece la reducción del comportamiento de trabajo contraproducente en la Empresa Corporación Minera Tauro SAC, Huancavelica 2019.

³ 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

- ³ Variable dependiente: Bernal (2010) dice que la variable dependiente viene a ser el efecto, producto o resultado causado por la acción de la

variable independiente. La variable dependiente del trabajo de investigación es:

Vd: Desempeño laboral

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

IV. METODOLOGÍA

4.1. Método de investigación

Se utilizará el método científico, porque la investigación 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

La investigación será de tipo aplicada, porque y según Sánchez y Reyes (2009) se utilizará la teoría para aplicarla y dar solución a la realidad estudiada. En el trabajo se tendrá la finalidad de aplicar los conocimientos sobre la selección del personal en base a sus competencias para evaluar el grado de desempeño laboral que poseen.

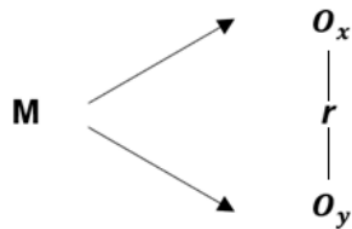
4.3. Nivel de investigación

Debido a la configuración de los objetivos general y específicos, es decir, dado que se buscará 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) indica que tiene el propósito de ejecutar una evaluación de la relación existente entre dos o más variables sujetas de análisis, para el caso pertinente, la selección del personal basada en competencias y el desempeño laboral.

4.4. Diseño de la investigación

En cuanto al diseño de la investigación, para el desarrollo del presente documento se empleará el no experimental transversal correlacional. De manera específica, sobre los diseños no experimentales transversales, Hernández Fernández, y Baptista (2014) indican que únicamente evalúan el o los fenómenos de interés 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 ²evaluación de la relación ³existente 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. Huancavelica 2019
- 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 estará conformada 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 la muestra estará 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 será no probabilístico censal.

38 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 serán la encuesta y el registro documental.

4.6.2. Instrumentos de recolección de datos

Los instrumentos serán los cuestionarios y una tabla de registro de datos de la revisión documental. Arias (2006) indica que los instrumentos de investigación pueden ser formatos impresos o digitales para la recolección, registro, y almacenamiento de los datos obtenidos.

2 4.7. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Los datos serán tabulados y la información será procesada mediante Hojas de Cálculo de Excel y programas estadísticos de apoyo como el SPSS. Asimismo, el análisis se llevará 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.

2 4.8. Aspectos éticos de la investigación

2
Para el desarrollo de la presente investigación se está considerando los procedimientos adecuados, respetando los principios de ética para iniciar y concluir los procedimientos según el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los

Andes. La información, los registros, datos que se tomarán para incluir en el trabajo de investigación serán fidedignas. Por cuanto, a fin de no cometer faltas éticas, tales como el plagio, falsificación de datos, no citar fuentes bibliográficas, etc., se está considerando fundamentalmente desde la presentación del Proyecto, hasta la sustentación de la Tesis. Por consiguiente, me someto a las pruebas respectivas de validación del contenido del presente proyecto.

V. ADMINISTRACIÓN DEL PLAN

5.1. Presupuesto

Tabla 1
Presupuesto del proyecto de investigación

DETALLE	CANT.	Unidad Medida	PREC. UNIT. (S/.)	SUB TOTAL (S/.)	TOTAL (S/.)
BIENES					920,00
Textos de Consulta	4	U	120	480	
Papel Bond 80 g	2	Mill	25	50	
Lapiceros	5	U	4	50	
Lápices	5	U	2	20	
Memoria USB	2	U	40	60	
Fólder	10	U	1	20	
Tinta para impresora	2	U	70	140	
Otros				100	
EQUIPOS (Alquiler)					500,00
Laptop	1	U	500	500	
SERVICIOS					2 405,00
Alquiler de Internet		GLB		50	
Copias fotostáticas e impresiones		GLB		50	
Viáticos, pasajes y llamadas telefónicas		GLB		200	
Anillados de borradores	3	GLB	15	45	
Encuadernado y empastado	3	GLB	20	60	
Investigador				1 500	
Estadista				500	
PRESUPUESTO TOTAL					3 825,00

3

El presupuesto total de la investigación asciende a S/ 3 825.00 y será financiado por el investigador.

5.2. Cronograma de ejecución

Tabla 2

Cronograma de ejecución

ACTIVIDAD	2019				
	Jun	Jul	Ago	Set	Oct
4					
1. Elección del tema y formulación del problema y objetivos de investigación	X				
2. Revisión Bibliográfica	X				
3. Elaboración del marco teórico y planteamiento de hipótesis	X				
4. Aspectos metodológicos y administrativos	X				
5. Revisión y corrección del plan de tesis		X			
6. Aprobación e inscripción		X			
7. Coordinación institucional		X			
8. Aprobación del Plan de Tesis		X			
9. Preparación de instrumentos		X	X		
10. Recolección de la información		X	X	X	
11. Tratamiento de los datos				X	
12. Análisis de la información				X	
13. Elaboración del borrador de tesis				X	
14. Correcciones al borrador de tesis				X	X
15. Elaboración del informe final					X
16. Correcciones al informe final					X
17. Presentación y sustentación					X

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.
- 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.
- ³ 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.
- ¹⁷ 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.
- ⁶ 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.
- ²⁴ Cancinos, A. M. (2015). *Selección de personal y desempeño laboral*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar, Facultad de Humanidades, Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional.
- Carrasco, S. (2006). *Metodología de la investigación científica*. Lima: San Marcos.
- ⁸ 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.
- ⁶ 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.
- 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.
- 5 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.
- 20 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., Ikeje, 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>
- 3 Espinoza, C. (2010). *Metodología de la investigación tecnológica*. Huancayo: Universidad Nacional del Centro del Perú.
- 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.
- 3 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.
- García, A. (2000). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Colombia: Plaza y Valdés, S.A. de C.V. Editores.
- 15 Gómez-Mejía, L., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2010). *Managing human resource* (Sexta ed.). Upper Saddle River: Pearson Education.

- ³⁰ Guisbert, C. I. (2014). *La gestión por competencias y su relación en el desempeño laboral de la municipalidad provincial de Concepción*. Huancayo: Universidad Nacional Del Centro Del Perú, Escuela De Postgrado, Unidad De Postgrado De La Facultad De Ciencias De La Administración.
- ³¹ Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGrawHill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGrawHill.
- Instituto Peruano de Economía. (2017). *Productividad laboral*. Obtenido de Instituto Peruano de Economía: <https://www.ipe.org.pe/portal/productividad-laboral>
- ³ 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.
- ¹² 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
- 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.
- ¹ 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.
- Maya, E. (2014). *Métodos y técnicas de investigación: Una propuesta ágil para la presentación de trabajos científicos*. México: Universidad autónoma de México.

- Miyake, D. (2002). *Implementing strategy with the balanced scorecard: An introduction to the strategy-focused organization*. DM Review.
- 3
Moore, D. (2005). *Estadística aplicada básica*. Barcelona, España: Antoni Bosh editor.
- 33
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.
- Odiome, G. (1990). *Human resources strategies for the nineties*. Hax.
- 15
Patterson, F., Ferguson, E., & Thomas, S. (2008). Competencies: Implications for selection and recruitment. *Medical Education. United Kingdom*, 42, 1195-1204.
- Púm, K. M. (2018). *Competencias laborales y evaluación del desempeño*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar, Facultad de Humanidades, Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional.
- 19
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.
- 3
Sánchez, H., & Reyes, C. (2009). *Metodología de la investigación y diseños en la investigación científica*. Lima: Perú: Visión Univesitaria.
- 8
Schippman, J. S., Battista, M., Carr, L., Eyde, L. D., Hesketh, B., & Sanchez, J. I. (2000). The Practice of Competency Modeling. *Personnel Pyschology*, 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.
- 3
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.
- 12
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.

³⁵ Starr, J. (2004). The manager's role in coaching overcoming barriers to success. *Development and learning in Organizations*, 18(2), 9-12.

³⁴ Suff, R. (2006). The right person for the right role: using Competencies in Recruitment and Selection'. *Competency and Emotional Intelligence*, 13(3), 20-27.

³ Thach, L. T., & Hwang, C.-s. (2012). Factors affecting employee performance – evidence from Petrovietnam Engineering Consultancy J.S.C. 1-13.

⁷ 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.

ANEXOS

Anexo 1

6 Matriz de Consistencia

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

3 Problema	1 Objetivo	Hipótesis	Variables	3 Metodología	Muestra	Técnicas e instrumentos
<p>1 Problema General:</p> <p>¿Cuál es la relación entre la selección del personal basada en competencias y el desempeño laboral en la Empresa Corporación Minera Tauro SAC, Hvca 2019?</p> <p>1 Problemas Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿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, Hvca 2019? ¿Cuál es la relación entre la selección del personal basada en competencias y el desempeño contextual en la Empresa Corporación Minera Tauro SAC, Hvca 2019? 	<p>1 Objetivo General:</p> <p>Determinar la relación entre la selección del personal basada en competencias y el desempeño laboral en la Empresa Corporación Minera Tauro SAC, Hvca 2019.</p> <p>1 Objetivos Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> 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, Hvca 2019. Establecer la relación entre la selección del personal basada en competencias y el desempeño contextual en la Empresa Corporación Minera Tauro SAC, Hvca 2019. 	<p>Hipótesis General:</p> <p>29 La selección del personal basada en competencias favorece de forma significativa la mejora del desempeño laboral en la Empresa Corporación Minera Tauro SAC, Hvca 2019.</p> <p>Hipótesis Específicas</p> <p>6 La selección del personal basada en competencias favorece el desempeño de tareas o habilidades en la Empresa Corporación Minera Tauro SAC, Hvca 2019.</p> <p>1 La selección del personal basada en competencias favorece el desempeño contextual en la Empresa Corporación Minera Tauro SAC, Hvca 2019.</p>	<p>Selección de personal basada en competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> Proceso previo Evaluación <p>Desempeño laboral:</p> <ul style="list-style-type: none"> Desempeño de tareas o habilidades Desempeño contextual Comportamiento de trabajo contraproducente 	<p>Tipo de Investigación:</p> <p>Aplicada</p> <p>Nivel de Investigación:</p> <p>Correlacional</p> <p>Método General:</p> <p>-Método científico.</p> <p>-Método analítico simético.</p> <p>Diseño:</p> <p>No experimental transversal correlacional</p>	<p>Población:</p> <p>Trabajadores y directivos de la Empresa Corporación Minera Tauro SAC.</p> <p>Muestra:</p> <p>20 trabajadores</p> <p>Muestreo:</p> <p>No probabilístico censal.</p>	<p>Técnicas:</p> <p>-Encuesta.</p> <p>-Registro documental</p> <p>Instrumentos:</p> <p>-Cuestionario.</p> <p>-Tabla de registro de indicadores.</p>

Técnicas e instrumentos	Muestra	Metodología	Variables	Hipótesis	Objetivo	Problema
				favorece la reducción del comportamiento de trabajo contraproducente en la Empresa Corporación Minera Tauro SAC, Hvca 2019.	desempeño contextual en la Empresa Corporación Minera Tauro SAC, Hvca 2019.	<p>7 ¿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, Hvca 2019?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer la relación entre la selección del personal basada en competencias y el comportamiento de trabajo contraproducente en la Empresa Corporación Minera Tauro SAC, Hvca 2019.

Anexo 2

Matriz de 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 Normalización Redacción del anuncio Análisis del currículum vitae Entrevista por competencias Registro de la entrevista Evaluación Decisión	1, 2 3, 4, 5 6, 7, 8, 9 10, 11 12, 13, 14 15, 16 17, 18, 19 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, Rietmsdijk, & Loosie, 2013).	Comportamiento esperado de los trabajadores contratados de la Empresa Minera Corporación Tauru SAC asociado al cumplimiento de sus obligaciones de manera eficiente y eficaz.	Desempeño de tareas o habilidades	Planificación Calidad Resultados Prioridad Eficiencia Tareas adicionales Iniciativa Esfuerzo Aprendizaje nuevo Creatividad Laboriosidad Proactividad	1 2 3 4 5 6 7 8 9, 10 11 12 13
				Comportamiento de trabajo contraproducente	Disconformidad laboral Negatividad laboral	14, 15 16, 17, 18

Anexo 3

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				
16 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.	Siempre						Si	No	Si	No	Si	No	
				Casi siempre												
		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.	Casi siempre												

Evaluación																				
Redacción del anuncio	El anuncio mediante el cual se informó de la convocatoria contó con la descripción de requisitos excluyentes y no excluyentes.																			
	El anuncio mediante el cual se informó sobre la convocatoria laboral contó con el nombre y rubro de la organización empresarial.																			
	El anuncio mediante el cual se informó sobre la convocatoria laboral contó con una descripción de la remuneración y beneficios.																			
Análisis del currículum vitae	El anuncio mediante el cual se informó de la convocatoria contó con una descripción del contenido y responsabilidades del puesto.																			
	Durante la evaluación de su currículum vitae se verificó la prolijidad, la escritura y los errores.																			
Entrevista por competencias	Durante la evaluación de su currículum vitae se consideraron aspectos como edad, sexo y raza.																			
	La persona que lo evaluó mostró conocimientos del puesto laboral al que usted aspiraba.																			
	La persona que lo evaluó se mostró interactiva con la narración de su experiencia laboral.																			
Registro de la entrevista	La persona que lo evaluó tenía conocimiento del rubro al que se dedica la organización empresarial.																			
	La persona que lo evaluó registró apuntes durante la entrevista.																			
	Al finalizar la entrevista, la persona que lo realizó una valoración final.																			
Evaluación	Usted fue sometido a evaluación psicológica.																			
	Usted participo de alguna dinámica de grupo durante el proceso de selección.																			
	Usted rindió algún tipo de evaluación de conocimientos técnicos o habilidades específicas.																			

Anexo 4

Instrumento de investigación con consentimiento informado

TABLA DE INDICADORES DE DESEMPEÑO

TABLA DE INDICADORES DE DESEMPEÑO		Pre-test	Post-test
<i>Indicadores de gestión de capital humano</i>			
1	Tasa de rotación		
2	Tasa de despidos		
3	Tasa de renuncia		
4	Ausentismo		
<i>Indicadores de productividad del capital humano</i>			
5	Productividad horas hombre		
6	Producción anual por trabajador		
7	Productividad general		
8	Variación de la productividad		
9	Tiempo de realización de un trabajo		
Indicadores de reclutamiento y selección			
10	Número de postulantes		
11	Número de personas seleccionadas		

INSTRUMENTO DE DESEMPEÑO LABORAL

UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES
Escuela Profesional de Contabilidad y Finanzas
ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS

Código:

2 Buena 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: Nombrado () 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.

Código:

Nombres: _____

10. INSTRUCCIONES:

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 participo 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 5

Consentimiento informado

El propósito del documento ²⁶ 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 Ticsllacondor 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, Huancavelica 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

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

INFORME DE ORIGINALIDAD

13%

INDICE DE SIMILITUD

9%

FUENTES DE INTERNET

0%

PUBLICACIONES

13%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	2%
2	Submitted to Universidad Peruana Los Andes Trabajo del estudiante	2%
3	Submitted to Universidad Continental Trabajo del estudiante	2%
4	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante	1%
5	Submitted to Universidad Loyola Andalucia Trabajo del estudiante	1%
6	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
7	Submitted to Universidad Autonoma del Peru Trabajo del estudiante	<1%
8	hdl.handle.net Fuente de Internet	<1%

9	ri.ues.edu.sv Fuente de Internet	<1 %
10	repositorio.uladech.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
11	repositorio.unsa.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
12	pathofscience.org Fuente de Internet	<1 %
13	Submitted to Universidad Alas Peruanas Trabajo del estudiante	<1 %
14	www.uandina.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
15	trap.ncirl.ie Fuente de Internet	<1 %
16	www.redalyc.org Fuente de Internet	<1 %
17	Submitted to 9475 Trabajo del estudiante	<1 %
18	tesis.pucp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
19	Submitted to BPP College of Professional Studies Limited Trabajo del estudiante	<1 %
20	Submitted to University of Bradford Trabajo del estudiante	<1 %

<1 %

21

repositorio.usanpedro.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

22

theibfr.com

Fuente de Internet

<1 %

23

www.raar.es

Fuente de Internet

<1 %

24

Submitted to Universidad Privada San Juan
Bautista

Trabajo del estudiante

<1 %

25

www.gestiondelconocimiento.com

Fuente de Internet

<1 %

26

Submitted to Universidad Ricardo Palma

Trabajo del estudiante

<1 %

27

www.evaluandosoftware.com

Fuente de Internet

<1 %

28

Submitted to Florida International University

Trabajo del estudiante

<1 %

29

Submitted to Universidad Nacional Micaela
Bastidas de Apurimac

Trabajo del estudiante

<1 %

30

creativecommons.org

Fuente de Internet

<1 %

31	repositorio.upla.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
32	repositorio.upt.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
33	Submitted to University of Reading Trabajo del estudiante	<1 %
34	Submitted to University of Ulster Trabajo del estudiante	<1 %
35	Submitted to Curtin University of Technology Trabajo del estudiante	<1 %
36	Submitted to UNAPEC Trabajo del estudiante	<1 %
37	Submitted to Universidad San Francisco de Quito Trabajo del estudiante	<1 %
38	repositorio.une.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
39	repository.ucatolica.edu.co:8080 Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 20 words

Excluir bibliografía

Apagado