



UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACION

CARRERA DE PSICOLOGIA INDUSTRIAL

MODALIDAD: PRESENCIAL

**Informe final del Trabajo de Graduación o Titulación previo a la obtención
del Título de Psicólogo Industrial**

TEMA: “LA SELECCIÓN DE PERSONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN
LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA LO&LO”

Autor: Alberto Alejandro Medina Cueva

Tutor: Ing. Mg. Santiago Paúl Fiallos Bucaram

AMBATO – ECUADOR

2017

APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN O

TITULACIÓN

CERTIFICA

Yo, Ing. Mg. Santiago Paúl Fiallos Bucaram con CI. 1803273190 en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: **“LA SELECCIÓN DE PERSONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA LO&LO”** desarrollado por el señor: Medina Cueva Alberto Alejandro , egresado de la carrera de **PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**, de la facultad de **CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN** considero que dicho Informe Investigativo, reúne los requisitos técnicos, científicos y reglamentarios necesarios, por lo que autorizo la presentación del mismo ante el Organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por parte de la Comisión calificadora designada por el H. Consejo Directivo.

.....
Ing. Mg. Santiago Paúl Fiallos Bucaram

TUTOR DE TESIS

AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADO

Yo, **Medina Cueva Alberto Alejandro** con **CI. 180463657-7**, indico que los criterios emitidos en el trabajo de investigación sobre el tema: **“LA SELECCIÓN DE PERSONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES EN LA EMPRESA LO&LO”**, tales como: contenidos, ideas, análisis, conclusiones y artículo académico son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autor de este trabajo de grado.

.....
Medina Cueva Alberto Alejandro

C.I. 180463657-7

AUTOR

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, Medina Cueva Alberto Alejandro portador de la C.I. N° 180463657-7, cedo los derechos en líneas patrimoniales del presente Trabajo Final de Grado o Titulación sobre el tema: **“LA SELECCIÓN DE PERSONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES EN LA EMPRESA LO&LO”**, autorizo su reproducción total o parte de ella, siempre que esté dentro de las regulaciones de la Universidad Técnica de Ambato, respetando mis derechos de autor y no se utilice con fines de lucro.

.....
Medina Cueva Alberto Alejandro

C.I. 180463657-7

AUTOR

**AL CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN**

La Comisión de estudio y calificación del Informe del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: **“LA SELECCIÓN DE PERSONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES EN LA EMPRESA LO&LO”**, presentado por el señor Medina Cueva Alberto Alejandro egresado de la Carrera de PSICOLOGÍA INDUSTRIAL promoción 2015 - 2016, una vez revisada y calificada la investigación, se **APRUEBA** en razón de que cumple con los principios básicos técnicos y científicos de investigación y reglamentarios.

Por lo tanto se autoriza la presentación ante los organismos pertinentes.

Para constancia firman

.....
Ing. Mg. Ricardo Morales

.....
Ing. Mg. Gabriela Romero

DEDICATORIA

Con el más grande orgullo le dedico este trabajo a Dios, a mi madre que a lo largo de estos años se ha convertido en el pilar y motivación más grande de mi vida, a mi padre quien con su ejemplo y apoyo ha conseguido guiarme en la mejor ruta personal y profesional posible.

Además hago especial mención a mi familia que a lo largo de los años con su cariño y apoyo incondicional han influido en mi crecimiento como ser humano.

No caben las palabras para expresar la satisfacción que me deja el poder culminar una etapa más de mi vida profesional, ahora a nivel superior, que trascenderá en un escalón más de mi superación como persona y profesional.

Alberto Alejandro Medina Cueva

AGRADECIMIENTO

Es imprescindible exaltar la labor de nuestros docentes y brindar un sincero agradecimiento por su calidad humana, en especial al Ing. Mg. Paúl Fiallos por contribuir en mi desarrollo académico y profesional, a la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación por abrirme las puertas a esta gran familia que es la Universidad Técnica de Ambato.

A mis compañeros y en especial a mis amigos más cercanos, quienes me apoyaron en los momentos de victorias pero sobre todo en los momentos difíciles durante este ciclo.

Alberto Alejandro Medina Cueva

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

CONTENIDO	PÁGINA
A. PRELIMINARES	
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN.....	ii
AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADO	iii
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR.....	iv
AL CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....	viii
ÍNDICE DE CUADROS	xiii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
RESUMEN EJECUTIVO	xiv
ABSTRACT.....	xv
INTRODUCCIÓN	1
B. TEXTO	
CAPÍTULO I.	
PROBLEMA	
1.1 Tema	3
1.2 Planteamiento del Problema.....	3
1.2.1 Contextualización	3

1.2.2 Análisis crítico	7
1.2.3 Prognosis	8
1.2.4 Formulación del problema.....	8
1.2.5 Interrogantes	8
1.2.6 Delimitación del Objeto de investigación	9
1.3 Justificación.....	10
1.4 Objetivos	11
1.4.1 General	11
1.4.2 Específicos	11

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes investigativos	12
2.2 Fundamentación filosófica.....	13
2.3 Fundamentación legal	14
2.4 Categorías fundamentales	16
2.4.1 Fundamentación Teórica de la Variable Independiente.....	19
2.4.2 Fundamentación Teórica de la Variable Dependiente.....	30
2.5 Hipótesis.....	45
2.6 Señalamiento de variables	46

CAPÍTULO III.

METODOLOGÍA

3.1 Enfoque	47
3.2 Modalidad básica de la investigación.....	47
3.3 Nivel o tipo de investigación.	48
3.4 Población y muestra	49
3.5 Operacionalización de variables	50

3.6 Plan de recolección de información	52
3.7 Plan de procesamiento de la información	52

CAPÍTULO IV.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis de los resultados	54
4.2 Verificación de hipótesis	64

CAPÍTULO V.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones.....	69
5.2 Recomendaciones	71
ARTÍCULO CIENTÍFICO.....	72
BIBLIOGRAFÍA	895
ANEXOS	891

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No. 3.1: Operacionalización de Variable Independiente	50
Cuadro No.3.2: Operacionalización de Variable Dependiente.....	51
Cuadro No. 3.3: Plan de recolección de Información.....	52

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No.13.1: Población	49
Tabla No.54.1: Reclutamiento	54
Tabla No.64.2: Inconformidad.....	55
Tabla No.74.3: Capacitaciones	56
Tabla No.84.4: Evaluación de Desempeño.....	57
Tabla No.94.5: Misión y Visión	58
Tabla No.104.6: Eficiencia	59
Tabla No.114.7: Eficacia	60
Tabla No.124.8: Objetivos.....	61
Tabla No.134.9: Crecimiento Profesional	62
Tabla No.144.10: Reglamento Interno.....	63
Tabla No.134.12: Frecuencias Observadas.....	66
Tabla No.164.13: Frecuencias Esperadas	67
Tabla No.174.14: Cálculo del Chi Cuadrado.....	67

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1.1: Árbol de Problemas	6
Gráfico No. 2.2: Constelación de ideas de la variable independiente.....	17
Gráfico No. 2.3: Constelación de ideas de la variable independiente.....	18
Gráfico No. 4.1: Reclutamiento	54
Gráfico No. 4.2: Inconformidad.....	55
Gráfico No. 4.3: Capacitaciones	56
Gráfico No. 4.4: Evaluación de Desempeño.....	57
Gráfico No. 4.5: Misión y Visión	58
Gráfico No. 4.6: Eficiencia	59
Gráfico No. 4.7: Eficacia	60
Gráfico No. 4.8: Objetivos.....	61
Gráfico No. 4.9: Crecimiento Profesional	62
Gráfico No. 4.10: Reglamento Interno.....	63
Gráfico No. 4.11: Campana de Gauss.....	68

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL
MODALIDAD PRESENCIAL

TEMA: “La Selección de Personal y el Desempeño Laboral de los Colaboradores en la Empresa LO&LO”.

AUTOR: Alberto Alejandro Medina Cueva

TUTOR: Ing. Mg. Paúl Fiallos

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene como objetivo investigar la incidencia que tiene la selección de personal en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa de cobranzas “LO&LO”; que durante el último trimestre del año 2016 e inicios del 2017 presentó niveles sumamente bajos de práctica profesional, originado por factores como la insatisfacción del personal por el puesto o cargo al que han sido asignados como la escasa motivación recibida por los miembros administrativos de la compañía. Sujetos a lo descrito en el marco teórico, fundamentado en autores como Chiavenato y Martha Alles, el artículo describe los procesos de selección de personal desde la descripción de puestos en un perfil de cargo, como los métodos adecuados de reclutamiento de potenciales candidatos a ocupar la vacante y los instrumentos de evaluación que permitirán medir que tan capacitados se encuentran para ocupar dichos puestos. Se han analizado varias revistas y libros relacionados con los temas mencionados que sirvieron de base para la elaboración de un cuestionario de 10 preguntas dirigidas a 50 personas que forman parte de la institución mediante la técnica de encuesta; los datos arrojados fueron posteriormente sistematizados y comprobados por el método de Chi Cuadrado que presentando un 95% de significancia y un margen de error del 5%, permitió comprobar la hipótesis planteada en el trabajo investigativo que hace referencia a la incidencia que presenta la selección de personal en el desempeño laboral. Se concluye así que para elevar los niveles de desempeño laboral de los colaboradores se debe implementar un sistema de selección de personal adecuado que asegure la contratación e inserción de nuevo personal capacitado para el cumplimiento óptimo de sus responsabilidades y reemplazar la insatisfacción de los trabajadores por métodos de motivación.

Palabras clave: Selección de personal, Desempeño laboral, Insatisfacción, Motivación, Perfil de cargo, Reclutamiento, Instrumentos de evaluación, contratación.

**AMBATO TECHNICAL UNIVERSITY
HUMANS SCIENCE AND EDUCATION'S FACULTY
INDUSTRIAL PSYCHOLOGY CAREER
PRESENTLY MODALITY**

SUBJECT: “Personal Selection and Work Performance at LO&LO company’s workers”.

AUTHOR: Alberto Alejandro Medina Cueva

TUTOR: Ing. Mg. Paúl Fiallos

ABSTRACT

The objective of this study is to investigate the impact of applied personnel selection processes on the low levels of job performance, which can be caused by factors such as dissatisfaction with the position they have been assigned, such as Motivation received by the administrative members of a company. According to what is described in the theoretical framework, based on authors such as Chiavenato and Martha Alles, the article describes the processes of personnel selection from the description of spots in a position profile, such as the appropriate recruitment methods of potential candidates and the instruments of evaluation that will allow to measure how well they are able to occupy those positions. A number of journals and books related to the topics mentioned have been analyzed and used as a basis for the elaboration of a questionnaire of 10 questions addressed to 50 people who are part of the institution through the survey technique; The data were later systematized and verified by the method of Chi Cuadrado, which presented a 95% significance and an error margin of 5%, allowed to verify the hypothesis raised in the investigative work that refers to the incidence of Personnel Selection in work performance. It is concluded that in order to raise the levels of employee performance, an adequate personnel selection system should be implemented to ensure the hiring and insertion of new personnel, qualified to fill a specific position.

Key words: Personnel selection, Job performance, Dissatisfaction, Motivation, Position profile, Recruitment, Evaluation instruments, recruitment.

INTRODUCCIÓN

En la empresa de cobranzas “LO&LO” la aplicación de procesos de selección de personal adecuados ayuda al aumento de desempeño laboral, permitiendo que los trabajadores ocupen cargos para los que se encuentren capacitados disminuyendo la insatisfacción en el trabajo.

Al incrementar los niveles de desempeño laboral fomenta un mayor cumplimiento de metas y objetivos por parte de los colaboradores, incidiendo directamente en el desarrollo de la empresa.

Por las razones mencionadas anteriormente el presente trabajo se ha dividido en cinco capítulos detallándose a continuación:

Capítulo I. En éste capítulo se muestra la formulación del tema de la investigación, planteando el problema en relación a las variables Selección de Personal y Desempeño Laboral, mediante una contextualización que permita la ejecución eficaz del trabajo. Además se incluye un árbol de problemas con sus respectivas causas y efectos. Igualmente se realiza el análisis crítico, recalcando la importancia de la investigación, posteriormente se establece la prognosis y la formulación del problema con sus respectivas interrogantes; además, se describe las delimitaciones del problema en su contenido, espacio, tiempo; finalmente se establece el objetivo general y los objetivos específicos que se desea alcanzar durante el trabajo investigativo.

Capítulo II. En esta etapa se desarrolla la metodología de la investigación, tomando como referencia los antecedentes teóricos ya establecidos y fundamentados en otros

trabajos investigativos, sustentándose en aspectos legales y filosóficos. Se determinan las categorías fundamentales que permitirán desarrollar el marco teórico con respecto a las variables selección de personal y desempeño laboral, marcando así el problema en definiciones puntuales, permitiendo que se pueda plantear una hipótesis final.

Capítulo III. Engloba la metodología, enfoques: cualitativo, cuantitativo; la modalidad y tipos de la investigación, para posteriormente delimitar la población o muestra con la cual se va a trabajar. Así también se establecen las técnicas e instrumentos utilizados en el desarrollo de la investigación, el plan de recolección, procesamiento y análisis de información.

Capítulo IV. Contiene el análisis e interpretación de resultados, en el que se incluyen tablas y gráficos; para la verificación de la hipótesis se utiliza el método de Chi Cuadrado, una vez obtenidos los resultados se visualiza la zona de aceptación y rechazo de la hipótesis.

Capítulo V. En este paso se procede a desarrollar las conclusiones y recomendaciones obtenidas por medio de la investigación,

Artículo científico. En el artículo se discute los hallazgos más relevantes de la investigación en el marco de paradigma bibliográfico que permitan la resolución adecuada del problema.

CAPÍTULO I.

PROBLEMA

1.1 Tema

“La Selección de personal y el Desempeño Laboral en los colaboradores de la Empresa LO&LO”

1.2 Planteamiento del Problema

1.2.1 Contextualización

En **Ecuador** las organizaciones siempre han dependido del mantenimiento y desarrollo del personal, tema con el que han lidiado quienes lideran las mismas ya que en un panorama general un 30% del desempeño laboral recae sobre la satisfacción laboral teniendo como base el puesto de trabajo que ocupa un trabajador dentro de una organización y que tan a gusto y preparado se encuentra para el mismo. Tomando esto en cuenta, tratar con el tema de Selección de Personal se torna sumamente importante por ser una de las fases principales del proceso de socialización organizacional, junto a la acomodación que consiste en el sentido de integración de una persona con la institución y su puesto de trabajo.

Evitar procesos repetitivos en la selección de personal deriva en una ventaja por un ahorro evidente de tiempo, dinero y energía por contar con colaboradores bien elegidos desde el comienzo. En concreto, contar con trabajadores en el lugar adecuado aporta grandes beneficios a la organización, por cuanto bien vale el esfuerzo por desarrollar procesos óptimos que permitan integrar personal idóneo que sepa y quiera encajar en el puesto.

En cuanto a la **Provincia de Tungurahua** el panorama no se diferencia por el hecho de necesitar una labor minuciosa de planeamiento, a medida que la competencia crece, crecen los desafíos, lo que obliga al trabajador a estar preparado en forma individual y colectiva para desenvolverse. Todo lo mencionado repercute en la inconformidad que presentan entre el 30% y 40% colaboradores de ciertas organizaciones que ponen a consideración la problemática que la investigación nos abarca.

Debido al estrecho vínculo que existe entre la eficiencia, eficacia y efectividad con el establecimiento, el cumplimiento y el manejo del talento humano el proceso de selección de personal conlleva una importancia primordial en la empresa pues la baja del mismo desencadena un déficit en el logro de objetivos.

Negocios pequeños pueden comenzar a representar un reto más grande si no tenemos en cuenta su organización, administración y control eficaz siendo así que al no contar con el personal apropiado para tareas específicas pueden acarrear problemas debido a falta de experiencia, preparación, aptitudes, actitudes, entre otras, por diversos fallos en cuanto al cumplimiento de sus funciones que pueden incluso desencadenar problemas internos.

Refiriéndonos a la **empresa de cobranzas “LO&LO”** en la ciudad de Ambato, es muy perceptible la carencia de un proceso adecuado de Selección de Personal ya que no se realizan las pruebas psicométricas recomendadas para que sus nuevos colaboradores se ajusten a las descripción dada en su organigrama, sino que realizan un llamado a personas conocidas por quienes ya son trabajadores de la institución que piensan pueden ser capaces de cumplir las labores requeridas, posteriormente reciben sus carpetas y seleccionan a quien a su criterio personal se presenta como más calificado sin tomar en cuenta la importancia que tiene dentro de una organización el talento humano.

Adicionalmente tratándose de una empresa de cobranzas resulta primordial tomar en cuenta que valores como la ética laboral, honestidad y otros relacionas, son sumamente importantes para laborar dentro de la empresa “LO&LO” ya que existen riesgos de estafas e incluso hurto monetario que puede perjudicar en más de un aspecto a la institución por lo que es necesario mejorar este proceso en específico en pro de mejorar su funcionamiento.

Árbol de Problemas

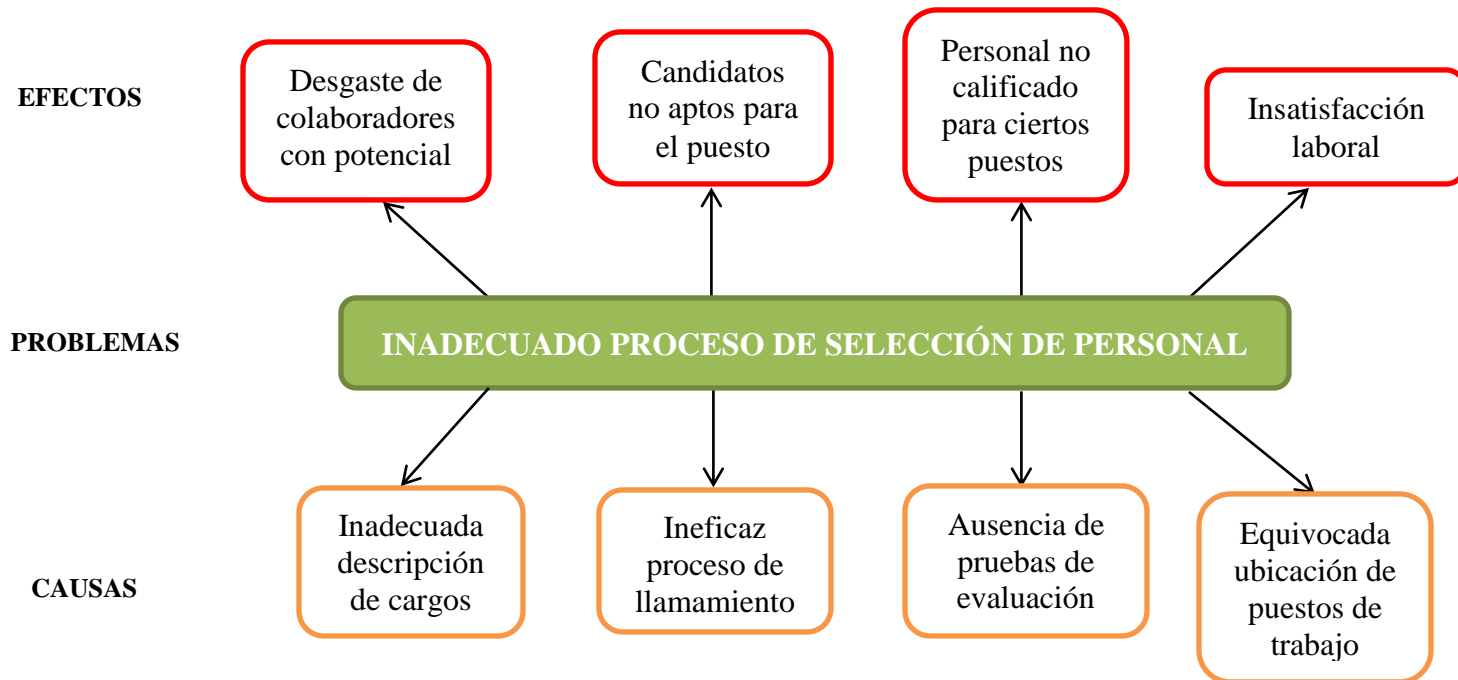


Grafico No. 1.1: Árbol de Problemas
Fuente: Empresa "LO&LO"
Elaborado por: Alberto A. Medina C.

1.2.2 Análisis crítico

En la empresa de cobranzas “LO&LO” es importante destacar la baja dedicación que se le ha dado a la descripción de cargos o perfiles ocupacionales dentro de la empresa, lo que incentiva el interés de personas no calificadas para los puestos de trabajos y más preocupante aún el desperdicio de trabajadores potenciales que podrían cumplir ciertos papeles en un mayor y mejor nivel de cumplimiento, situación que sigue perjudicando a la organización.

Concerniente a lo mencionado en el párrafo anterior es necesario hacer hincapié en el poco sustentable proceso de llamamiento a los posibles candidatos para cubrir una vacante que obviamente deriva en un escenario no adecuado para la empresa, ya que los potenciales nuevos colaboradores no siempre serán idóneos para cumplir ciertas responsabilidades y la lógica en este proceso dicta que los interesados cumplan un perfil similar entre ellos y destacará quien presente el plus que la organización busca.

Es preciso también identificar la carencia de procesos y métodos adecuados de evaluación para sus colaboradores potenciales lo que desencadena la inserción de nuevos trabajadores no capacitados para los puestos de trabajo que provocan la vacante, provocando el bajo desempeño laboral que obviamente perjudica a la organización.

En igual medida podemos destacar la falencia que existe al momento de ubicar a los nuevos trabajadores en sus puestos de trabajos que en lugar de motivarse por el reto presenta claros casos de insatisfacción laboral por no sentirse cómodos ni preparados para desempeñar esas labores debido a su falta de preparación y sobre todo lo poco identificado que se debe sentir al cubrir un puesto al que no accedió de manera voluntaria.

1.2.3 Prognosis

La empresa de cobranzas “LO&LO” si continua manteniendo este proceso desordenado y poco adecuado de Selección de Personal provocará una saturación de personal no capacitado y poco confiable para el manejo de cobros de la luz eléctrica y produciendo así insatisfacción laboral en los colaboradores, inevitablemente perderá credibilidad y prestigio no solo con sus comensales, sino también frente a quienes se convierten en la empresa ala que rinde cuentas que es la Empresa Eléctrica.

Es necesario garantizar el proceso de Selección de Personal mediante una evaluación justa y acorde a la necesidad del puesto de trabajo para evitar la insatisfacción laboral, sin los correctivos necesarios será imposible lograr la meta de toda organización exitosa la cual consiste en el funcionamiento grupal de la institución para un mayor éxito.

1.2.4 Formulación del problema

¿De qué manera incide la Selección de Personal en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa de cobranzas “LO&LO” de la ciudad de Ambato?

1.2.5 Interrogantes

- ¿Cuáles son los procesos de selección de personal que se siguen en la empresa de cobranzas “LO&LO”?
- ¿Qué nivel de Desempeño Laboral poseen de los colaboradores de la empresa de cobranzas “LO&LO”?

- ¿Existe un documento científico técnico que integre la selección de personal y el desempeño laboral en la empresa “LO&LO”?

1.2.6 Delimitación del Objeto de investigación

Delimitación de Contenido

- **Campo:** Psicología Industrial.
- **Área:** Gestión de Talento Humano
- **Aspecto:** Selección de Personal/Desempeño Laboral

Delimitación Temporal

La presente investigación se realizará en el periodo Septiembre 2016 – Marzo 2017.

Delimitación Espacial

La investigación se realizará en la empresa de cobranzas “LO&LO” de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua.

Provincia: Tungurahua

Ciudad: Ambato

Cantón: Ambato

Unidades de Observación

En la presente investigación los elementos de información están constituidos por cincuenta trabajadores de la empresa de cobranzas “LO&LO”.

1.3 Justificación

Es de **importancia** teórica práctica ya que radica en identificar los mejores procesos de selección de personal para incrementar el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la empresa, esto beneficiará a todo el personal de la organización desde lo administrativo hasta el equipo de planta por el hecho de influir directamente en la cohesión grupal de la institución.

Es de **interés** ya que esta investigación está basada en el requerimiento básico de las empresas por poseer un proceso idóneo de selección de personal, en cuanto a la empresa de cobranzas “LO&LO” se elaborarán perfiles de puestos laborales acordes sus necesidades actuales al igual que la provisión de materiales técnicos de evaluación apropiados a los que serán sometidos los aspirantes a colaboradores buscando así mejorar el procedimiento por su influencia en el desempeño laboral.

La investigación se vuelve **novedosa** por el hecho de ser la primera vez que implemente este sistema en una empresa ramificada de una organización más grande. La empresa de cobranzas “LO&LO” está ciertamente ligada esta particular forma a la Empresa Eléctrica.

Es clara la **utilidad** del proceso ya que garantiza la inclusión de personal capacitado y sobre todo confiable para la labor de cobranzas en la empresa debido a que es precisamente un tema delicado por tratarse del manejo de dinero, entonces obviamente debe ofrecerse seguridad tanto al cliente como a los superiores.

Mejorando este punto de la empresa de cobranzas “LO&LO” tendrá un alto **impacto** a nivel de su competencia y sobre todo en la confianza depositada por la Empresa Eléctrica de Ambato por la buena atención a sus comensales.

El proyecto es **factible** por la gran y afortunada apertura mostrada por la organización y sus directivos, sabiendo que es un tema a tratarse inmediatamente por su significancia en el desempeño laboral de sus colaboradores, quienes a su vez juegan un papel importante dentro del proceso por asegurarse una mejor condición de trabajo en cuanto a su satisfacción se refiere.

1.4 Objetivos

1.4.1 General

Investigar la incidencia de la selección de personal en el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa "LO&LO".

1.4.2 Específicos

- Identificar los procesos de selección de personal en la empresa "LO&LO"
- Analizar los niveles actuales de Desempeño Laboral en los colaboradores de la empresa "LO&LO"
- Elaborar un documento científico que integre la selección de personal y el desempeño laboral que sirve de aporte importante a la empresa "LO&LO"

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes investigativos

En función de una mejor y favorable investigación se realizó una indagación previa mediante consultas junto al personal de la empresa de cobranzas “LO&LO”, concluyendo que no se habría llevado a cabo un proceso similar con anterioridad y así podríamos enfocar la atención en la obtención de buenos resultados para la organización.

Intentando de igual manera conocer puntos de vistas en temas similares fueron necesarias consultas de trabajos anteriores dentro del repositorio universitario y publicaciones enfocadas a una misma línea. Así encontramos los siguientes trabajos:

TEMA: “Reclutamiento y Selección de Personal como medio para optimizar el Rendimiento Laboral en la empresa “Creaciones Rose” de la Ciudad de Quito.

AUTOR: Paúl Fernando Sandoval (2011)

CONCLUSIONES: EL Departamento de Talento Humano, al que se analizó a profundidad, no dispone de un procedimiento técnico para seleccionar al personal, lo cual impide seguir un procedimiento lógico que oriente el proceso, y con ello permitir seleccionar al personal más idóneo según las especificaciones del cargo, mejorando notablemente la calidad de la fuerza productiva disponible, no se da mayores oportunidades de superación a los trabajadores, impidiendo que desarrollen su potencial, manteniéndoles en un ambiente de inseguridad, al no sentirse capaces de superarse en su vida profesional, y con la mentalidad de que siempre van a estar ocupando el mismo puesto de trabajo.

Revista: IDEAS PARA PyMES

Reclutamiento y Selección de Personal: ¿Una especialidad o un arte?

Autor: Psic. Alejandra Rodríguez Herrera (2011)

Mucho se ha hablado de la importancia del departamento de recursos humanos, desarrollo humano o de personal en cualquier empresa como factor clave para el éxito de éstas en cualquier sector, pero ¿en qué lugar entra la parte del reclutamiento y selección de personal?, digamos que es parte de las funciones de recursos humanos y requiere de una mezcla de intuición y habilidades de análisis, síntesis, y evaluación, además de herramientas científicas cuantitativas: las pruebas psicométricas seleccionadas cuidadosamente para cada uno de los puestos del organigrama, las cuales pueden ayudar a que veamos aquello que a simple vista no puede verse ni aun en una entrevista a profundidad o de competencias, que si se combina además con herramientas tecnológicas que pueden hacerlas más exactas, amplifican la visión de lo que conforma el entorno personal, familiar, social, económico y profesional del candidato.

REVISTA DE CIENCIAS SOCIALES

Desempeño laboral

Palaci (2005), plantea que: “El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva acabo en un período de tiempo”. Estas conductas, de un mismo o varios individuo(s) en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional. (p. 155).

2.2 Fundamentación filosófica

La investigación se enfocó en el paradigma crítico propositivo de Munstenberg, por cuanto las siguientes razones:

Es **crítico** por dirigir la investigación en cuanto a la incidencia tanto directa e indirecta de la selección de personal en el desempeño de los colaboradores de la empresa de cobranzas “LO&LO” y su satisfacción laboral.

Es **propositivo** debido a que conforme a los resultados de la indagación se pretende fortalecer el proceso de inclusión de nuevo personal en la organización para mejorar procesos de cumplimiento de objetivos y metas.

Se procura además respetar las opiniones en estado de anonimato de quienes participaron del procedimiento de investigación para proteger su dignidad.

2.3 Fundamentación legal

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ECUADOR

TÍTULO II.- DERECHOS

CAPITULO V.- Derechos de participación.

Art. 61.- Los ecuatorianos y ecuatorianas gozan de los siguientes derechos: Desempeñar empleos y funciones públicas con base en méritos y capacidades, y en un sistema de selección y designación transparente incluyente, equitativo, pluralista y democrática, que garantice su participación, con criterios de equidad paridad de género, igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad y participación intergeneracional. (Constitución de la República del Ecuador, 2015).

10 TÍTULO V.- RÉGIMEN DE DESARROLLO

CAPITULO VI.- Trabajo y producción

Art. 389.- Los procesos de selección, contratación y promoción laboral se basaran en ciertos requisitos de habilidades, destrezas, formación, méritos y capacidades. Se prohíbe el uso de criterios e instrumentos discriminatorios que afecten la privacidad, dignidad e integridad de las personas.

CÓDIGO DE TRABAJO

TÍTULO PRELIMINAR

Disposiciones Fundamentales

Art. 2.- Obligatoriedad del trabajo.- El trabajo es un derecho y un deber social.

El Trabajo es obligatorio en la forma y con las limitaciones prescritas en la Constitución y las leyes.

Art. 3.- Libertad de trabajo y contratación.- El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga.

Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar si no mediante un contrato y la remuneración correspondiente.

2.4 Categorías fundamentales

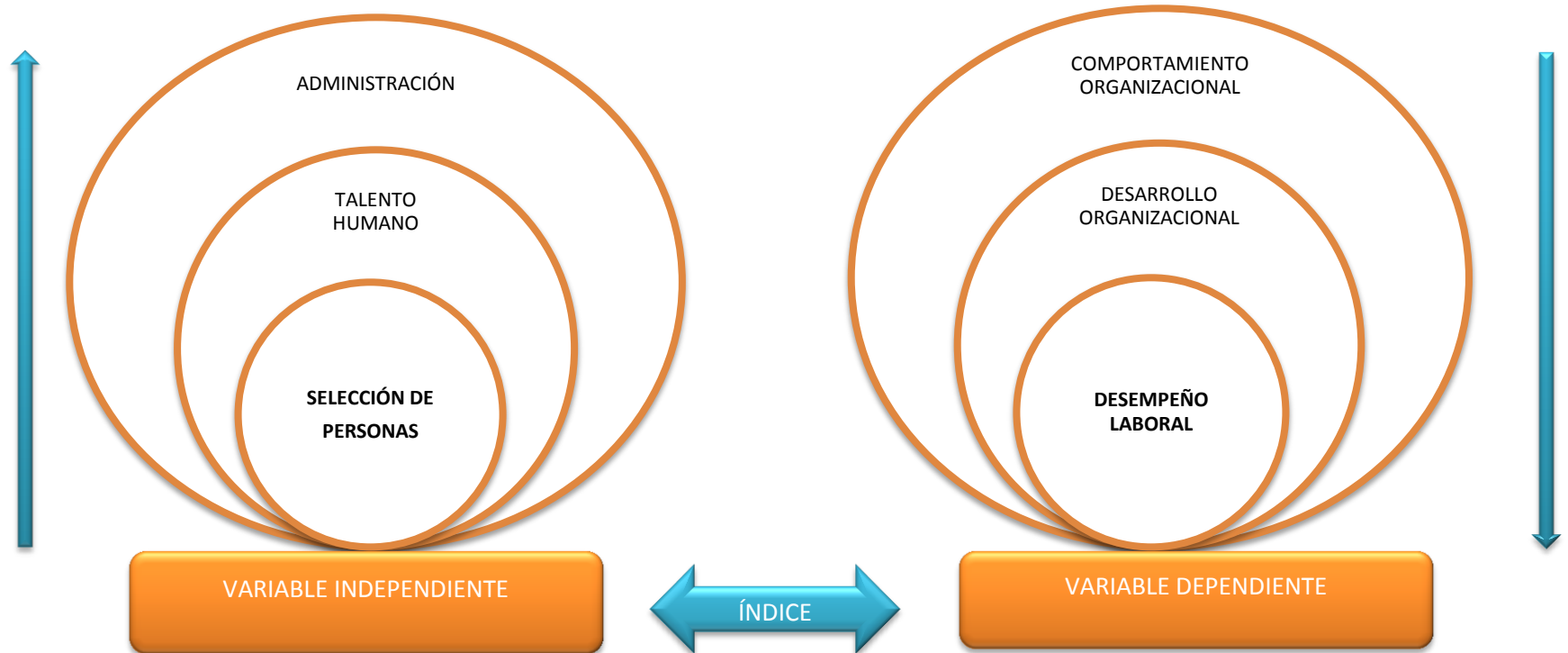


Grafico No. 2.1: Red de Inclusiones Conceptuales

Elaborado por: Alberto A. Medina C.

Fuente: Empresa de cobranzas "LO&LO"

CONSTELACIÓN DE IDEAS DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE

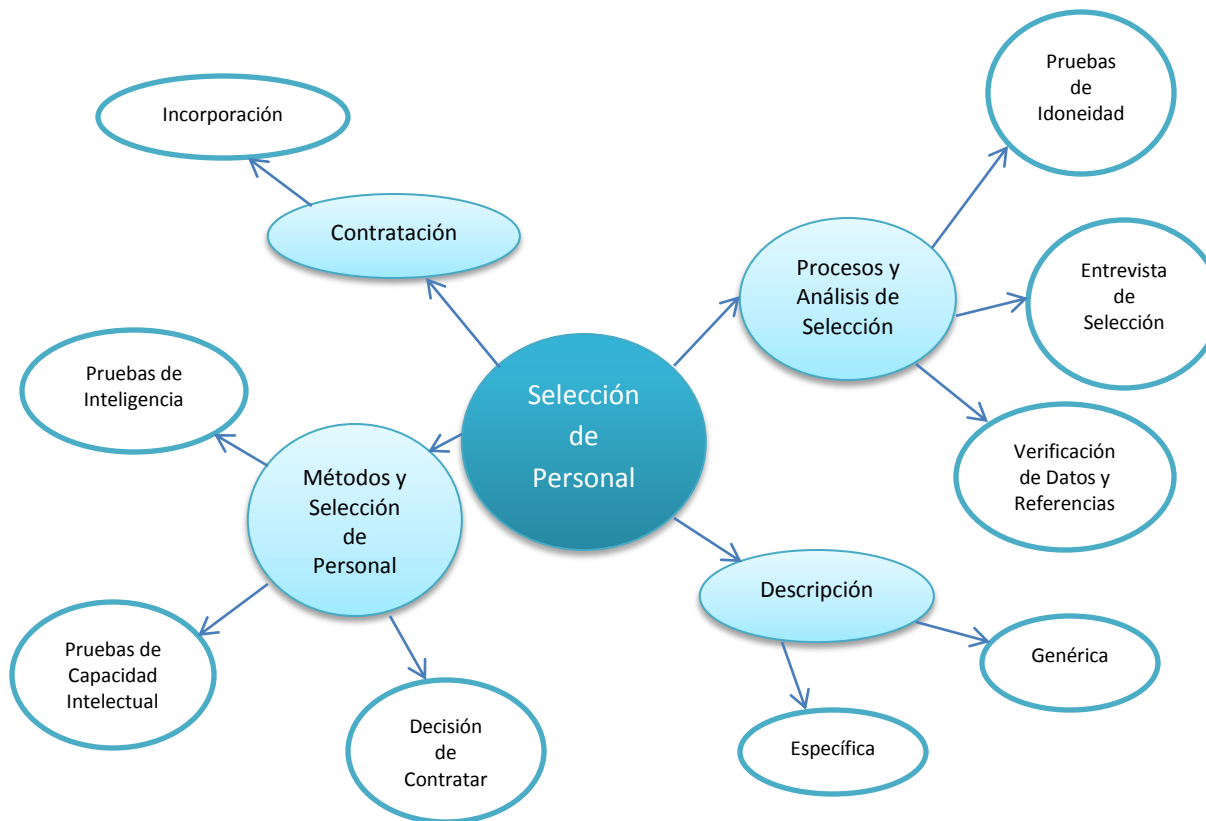


Grafico No. 2.2: Constelación de ideas de la variable independiente

Elaborado por: Alberto A. Medina C.

Fuente: Gestión del Talento Humano – Chiavenato I.

CONSTELACIÓN DE IDEAS DE LA VARIABLE DEPENDIENTE

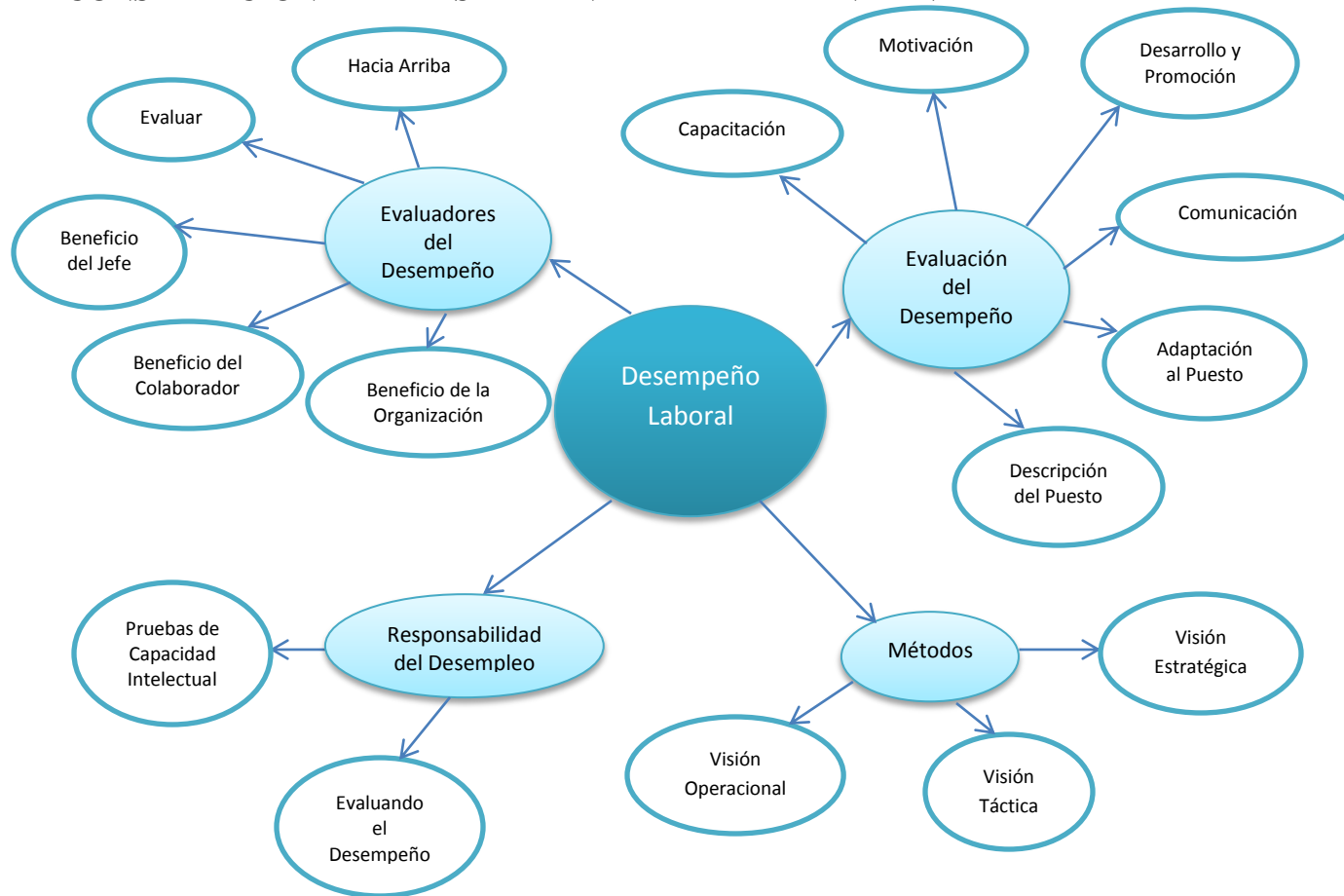


Grafico No. 2.3: Constelación de ideas de la variable independiente

Elaborado por: Alberto A. Medina C.

Fuente: Gestión del Talento Humano – Chiavenato I.

2.4.1 Fundamentación Teórica de la Variable Independiente

2.4.1.1 Selección de personal

Para tener claro lo que es la Selección de Personal es necesario diferenciar su concepto del Reclutamiento.

Chiavenato (2007) afirma:

El proceso de Reclutamiento de Personal, es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es un sistema por medio del cual la organización divulga y ofrece al mercado de Recurso Humano (RRHH), la oportunidad de empleo que pretende llenar. (p.169).

Por su parte la Selección es concretamente el método por el cual se escoge a quien ocupará la vacante de trabajo dentro de la organización mediante una serie de pasos de evaluación y verificación de tanto aptitudes como actitudes que le otorgan al candidato el grado de idoneidad para un cargo.

Una vez puntuadas las diferencias entre estos dos conceptos, básicos en la Gestión de Talento Humano, podemos concretar que son procesos complementarios y bien podríamos concluir que de alguna manera dependen el uno del otro, cosa que hace imposible estudiarlos por separado para lograr un sistema adecuado para la incorporación de nuevos colaboradores a la organización objeto de nuestro estudio.

Específicamente hablando de la selección de personal existen elementos claves para su aplicación correcta y de esa manera asegurar una garantía durante el proceso. Tenemos así las pruebas psicométricas, de conocimientos técnicos y la entrevista al postulante como principales, que en conjunto determinan a la persona que cumple con los requerimientos de una descripción del cargo vacante de la empresa.

Las **pruebas de conocimientos técnicos** consisten entonces en mediciones del grado de capacitación en este caso teórica sobre todo lo que abarca el puesto de trabajo que validan así todo lo que su hoja de vida presume poseer mediante exámenes que pueden simular tanto situaciones normales como irregulares durante el cumplimiento de sus funciones y como abordarían las mismas como ha sido mencionado de manera conceptual.

Las **pruebas psicométricas** se centran en la personalidad de los aspirantes al cargo para que como en las pruebas de conocimientos se pueda asegurar que se asemeje a lo que el perfil especifique que se necesita para cumplir las labores sin riesgos innecesarios de insatisfacción en el trabajo por no sentirse cómodo, ya que como sabemos ningún puesto se parece dentro de una organización ya que demandan diferentes tipos de esfuerzos psicológicos que influyen en su desarrollo.

La **entrevista al postulante** concreta su aplicación a la verificación de los datos emitidos por las pruebas como a la información dada por sus referencias de una manera directa que permite la interacción con los superiores quienes junto al jefe de recursos humanos o su encargado se asegurarán de estar tomando la decisión correcta para ocupar la vacante solicitada en la organización.

En cuanto se refiere al reclutamiento de forma breve podemos describir lo siguiente:

Fuentes del reclutamiento

Peña (2008) “clasifica las fuentes del proceso de reclutamientos en dos categorías, las cuales son conocidos como *Reclutamiento Interno* y *Reclutamiento Externo*”. (p. 74).

a. **RECLUTAMIENTO INTERNO:** Este tipo de reclutamiento se da cuando se pretende cubrir una nueva vacante con personal perteneciente a la misma empresa y se puede llevar a cabo a través de:

- Transferencias (movimiento horizontal)
- Promociones (movimiento vertical y horizontal)
- Transferencia con promociones
- Programas de desarrollo

La mayor parte de las organizaciones se inclinan por cubrir vacantes de puestos en cargos superiores mediante promociones o transferencias, dependiendo el caso, dentro de la misma empresa. Con este accionar los administrativos de la institución intentan aprovechar y sacar un beneficio de la inversión que ha hecho en procesos de capacitación a los empleados a lo largo de su tiempo laboral. La aplicación eficaz de este método requiere de una búsqueda eficaz de los colaboradores que se encuentren calificados para el puesto y que los trabajadores que crean ser aptos para el mismo se postulen para ocuparlo.

b. **RECLUTAMIENTO EXTERNO:** El reclutamiento externo se realiza con personas situadas fuera de la empresa y dependerá del cargo para realizarse. Se puede llevar a cabo a través de:

- Consulta de los archivos de candidatos: Aplica a una consulta en la base de datos de personas que se presentaron en ocasiones anteriores para otra vacante que se crea que puede ocupar el nuevo puesto de trabajo.
- Candidatos presentados por empleados de la empresa: Optimiza recursos monetarios.

- Carteles o anuncios en la portería de la empresa: Además de ahorrarnos dinero se aminora esfuerzos por ser estáticos, es decir, el interesado es quien se acerca para averiguar de la oportunidad. Es generalmente utilizado para llenar vacantes de puestos inferiores.
- Contacto con sindicatos: Su ventaja es que es de bajo costo e involucra a otras organizaciones en el proceso de reclutamiento.
- Contactos y conferencias con Universidades o Institutos Universitarios: Todo esto es destinado a promover la empresa y crear una actitud favorable hacia ella.
- Contacto con otras empresas del mismo rubro en términos de cooperación mutua
- Viajes de reclutamiento a otras localidades
- Anuncio en diarios y revistas: Es la técnica más eficaz para atraer candidatos.
- Agencias de reclutamiento: Es uno de los más costosos, la mayor parte del tiempo estas se usan en conjunto. El costo y el tiempo son factores muy relevantes al escoger la técnica o el medio más indicado para el reclutamiento externo.

Según Chiavenato (2009) “abarca otra forma de fuente del proceso de reclutamiento, la cual la define como **Reclutamiento Mixto**, el cual se complementa el reclutamiento externo y el interno. Este puede ser adoptado de tres maneras” (p. 78):

- Inicialmente reclutamiento externo seguido de reclutamiento interno en caso de que aquél no dé los resultados deseables.
- Inicialmente reclutamiento interno seguido de externo en caso de que no se presente el resultado esperado.
- Reclutamiento externo e interno simultáneos: Se debe preferir candidatos internos frente a los externos en caso de igualdad de condiciones.

Descripción Genérica

Afirma R. Wayne Mondy, (2005) “Descripción Genérica: cubrir las vacantes de la organización con el personal idóneo para cada puesto mediante acciones de reclutamiento y selección de personal”. (p. 120).

Descripción Específica

Ramírez (2008) afirma:

“Descripción Especifica: Elaborar análisis de puesto, Elaborar la tabla de decisión para evaluar a los candidatos, Diseñar los instrumentos para realizar el proceso de selección de personal, elaborar convocatoria, Evaluar los conocimientos y habilidades de los candidatos, Aplicar y calificar las evaluaciones psicométricas, Elaborar estudios socioeconómicos, Sobre el estudio médico, elaborar y actualizar la bolsa de trabajo, Informar los resultados finales, Integrar expediente de convocatoria”. (p. 97).

Proceso y Análisis de Selección

Pruebas de Idoneidad

Según Rodríguez, (2010), “Son instrumentos que sirven para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Esta pruebas incluyen exámenes psicosomáticos, tanto de inteligencia como de personalidad y exámenes técnicos que evalúan conocimientos para el puesto en cuestión”. (p. 95).

Entrevista de Selección

Afirma Dessler, (2001), “Es una plática formal que se lleva a cabo entre el aspirante al puesto y un especialista de recursos humanos y/o el jefe inmediato del puesto de que se trate o un ejecutivo de la organización”. (p. 123).

Verificación de Datos y Referencias

Según Joseph M. Juran, (2004), “Este proceso nos permite conocer más a fondo al candidato, ya que se va al lugar donde vive, se platica con sus familiares y vecinos y se piden referencias en sus anteriores empleos”. (p. 109).

Descripción del Puesto

Afirma Alles, (2006), “Se debe ser muy claro y objetivo al describir las actividades y la ubicación del puesto que el seleccionado va a ocupar”. (p. 175).

Métodos y Selección de Personal

Pruebas de Inteligencia

Según Gelabert, Gestión de personas, (2012), “aptitud, capacidad e interés. Las pruebas debidamente diseñadas disminuyen la posibilidad e interés. Las pruebas debidamente diseñadas disminuyen la posibilidad de equivocarse al decidir”. (p. 171).

Pruebas de Capacidad Intelectual

Afirma Gelabert, Recursos humanos: dirigir y gestionar personas en las organizaciones, (2006) “capacidad espacial y mecánica, precisión perceptiva y capacidad motriz, en las organizaciones industriales, son pronosticadores moderadamente válidos para muchos puestos operativos, especializados y semi-especializados”. (p. 175).

Contratación

Figueiral, (2008) afirma:

“Para evaluar tanto al nuevo empleado como el proceso de selección en sí, se requiere retroalimentación. La retroalimentación positiva se obtiene por juicios favorables al nuevo empleado: promociones, desempeño adecuado, falta de conflictos, etcétera. La retroalimentación negativa consiste en una renuncia prematura o la necesidad de separar al nuevo empleado de la compañía, niveles bajos de evaluación, y factores similares” (p. 286).

Incorporación

Según López, (2008) “Ayuda al recién llegado a tener éxito. La política de "tirarlo a los leones" generalmente termina con el novato siendo devorado. Apoya a tu nueva contratación y dale una visión de cómo las cosas funcionan realmente en tu organización y entrégale una oportuna retroalimentación sobre su desempeño”. (p. 132).

2.4.1.2 Talento Humano

El talento humano, definido por Balza (2010), “como el conjunto de saberes y haceres de los individuos y grupos de trabajo en las organizaciones, pero también a sus actitudes, habilidades, convicciones, aptitudes, valores, motivaciones y expectativas respecto al sistema individuo, organización, trabajo y sociedad”. (p. 56).

Actualmente el conocimiento es considerado por varias compañías a nivel mundial como capital humano, es decir, hacen parte de los recursos tangibles de las organizaciones siendo incluidos en sus estados financieros. En este sentido Frappaolo y Koulopoulos (2001), “plantean que la gestión del conocimiento incrementa la capacidad de respuesta y la innovación, a través de una combinación sinérgica de

datos y capacidades de procesamiento de información mediante la creación e innovación por parte de los seres humanos”. (p. 105).

Los recursos financieros dependen altamente del capital humano para su incremento por su interacción directa con la producción. Su inserción dentro del mercado de hoy depende del cambio de paradigmas a las ideas, costumbres y comportamientos tradicionales a lo que refiere el trato del talento humano que deben asumir diferentes roles en la empresa con mayor visión. Es invaluable el aporte del capital humano a la organización.

Chiavenato (2006) afirma:

El conocimiento es la información estructurada que tiene valor para una organización, llevando a nuevas formas de trabajo y de comunicación, las nuevas estructuras y tecnologías y las nuevas formas de interacción humana. Así, las organizaciones exitosas, saben conquistar y motivar a las personas para que ellas aprendan y apliquen sus conocimientos en la solución de los problemas y en la búsqueda de la innovación rumbo a la excelencia. (p. 81).

Las personas como recurso o socios de la empresa

Una compañía exitosa trata a sus colaboradores como parte vital de la misma y no como simples asalariados, en este particular Chiavenato (2002), “define a las personas como los proveedores de conocimientos, habilidades, y sobre todo, el más importante aporte de las organizaciones: la inteligencia, que permite tomar decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos generales”. (p. 49).

La empresa debe tener en cuenta como propias las inquietudes y necesidades de sus miembros a fin de hacerse con su confianza y fidelidad para un mejor desempeño, así como lo destaca Alles (2009), “cuando se escucha y atiende las necesidades de los empleados, indirectamente se incrementa el valor de éstos. Las compañías que cuidan su capital intelectual conocen y tienen en cuenta este aspecto”. (p. 115).

Por otro lado, Chiavenato (2006), aporta que el capital intelectual se constituye por tres aspectos intangibles (p. 46):

1. Nuestros clientes: se basa en el valor proporcionado por el crecimiento, fuerza y lealtad de los clientes.
2. Nuestra organización: se basa en el valor derivado de nuestros sistemas, procesos, creación de nuevos productos y estilo administrativo.
3. Nuestras personas: basado en el valor de la organización proporcionado por el crecimiento y desarrollo de las competencias de las personas y cómo esas se aplican a las necesidades de los clientes.

2.4.1.3 Administración

Idalberto Chiavenato (2013) afirma:

La Gestión del Talento Humano se refiere a una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos, y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa. La meta principal es fomentar la cooperación y una relación más estrecha entre el personal administrativo y sus colaboradores para evitar la interacción vertical de los miembros de la empresa. (p.154).

Para que una institución sea capaz de adentrarse a nivel competitivo en el mercado actual es fundamental el buen funcionamiento de la Gestión del Talento Humano pues permite la cohesión como grupo de trabajo de la organización y el compromiso general de los miembros con los objetivos de la empresa. La GTH implica tomar una serie de medidas, entre las que cabe destacar: el compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales, el pago de salarios en función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a éstos, una formación profesional continuada y vincular la política de contratación a otros aspectos relativos a la organización de la actividad como la producción, el marketing y las ventas.

Por lo general, la negociación colectiva es el proceso de negociación entre empresarios y sindicatos de trabajadores para establecer de modo conjunto los niveles salariales y las condiciones laborales, pero este tipo de colectivismo se aplica cada vez menos en los países con políticas económicas ultra liberales. El segundo tipo es la aplicación de las políticas de GTH.

Sin embargo, el tercer tipo es el más común: la organización jerárquica en la que los gestores o directivos imponen sus decisiones de forma independiente de la negociación colectiva o la GTH. Permitir la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y en la organización de la actividad implica darles información adicional y consultarles sobre cómo deben desarrollarse estas actividades. La clave de la GTH reside en que la comunicación fluya del nivel superior al nivel inferior y viceversa. No basta con breves reuniones ni con una transmisión de órdenes de los gestores a los trabajadores.

La participación activa de los trabajadores requiere la creación de grupos de reflexión para solucionar los distintos problemas y reuniones periódicas entre éstos y los gestores de la empresa. Estas reuniones subrayan la importancia del control de calidad de los bienes y servicios producidos por la compañía. Esa participación permite que la empresa aproveche al máximo la preparación de sus trabajadores, así como sus iniciativas. De esta forma, se fomenta, en ciertos casos, una relación de confianza entre el empresario y sus subordinados.

El segundo elemento de la GTH implica relacionar los salarios con la productividad de cada trabajador. En vez de pagar un salario homogéneo en función del trabajo a realizar, como ocurre cuando se aplica la negociación colectiva, el salario se establece en función de la productividad de cada uno y de la buena marcha de la empresa. Los trabajadores reciben un pago por obra o rendimiento. El reparto de parte de los

beneficios y de acciones entre los trabajadores asegura la vinculación de la remuneración laboral con el buen funcionamiento de la compañía.

Cuando se reparten beneficios entre los trabajadores se paga un suplemento en función de la situación financiera de la empresa, que puede consistir en acciones que no han de ser vendidas antes de un periodo determinado, lo que ayuda a que los empleados se preocupen por la situación de la empresa. Estas políticas implican que ambas partes participan del riesgo y de los beneficios de la compañía. Las organizaciones que aplican la GTH dedican parte de sus recursos a la selección de personal y a la formación profesional de éste. Intentan contratar a trabajadores que puedan ocupar diferentes puestos en vez de aplicar estrictas demarcaciones de cada tipo de trabajo.

Los trabajadores deben poder adaptarse a los cambios en las condiciones laborales, negociando de modo periódico el número de horas laborales. Estas organizaciones pretenden eliminar las tradicionales jerarquías que distinguen entre trabajadores de cuello blanco y operarios u obreros. Los empleados deben recibir el mismo trato en cuanto a modalidades de pago, fijación de objetivos y otros beneficios, como los bonos de comida o los vales de restaurante.

Refiriéndonos concretamente a los retos que deben afrontarse en cuanto a la Gestión de Talento Humano podemos percibir cambios que influirán en su correcta aplicación dentro de la organización, contribuyendo a su desarrollo integral con la competencia directa en el mercado actual. Sherman, Bohlander & Snell (2000), señalan cinco desafíos competitivos para la moderna Administración de RRHH:

- HACIA LA GLOBALIZACIÓN

Circunstancias como la apertura de mercados, los tratados de libre comercio y la orientación hacia la exportación, originan que muchas compañías busquen prosperar a través de oportunidades de negocio en mercados globales. Sin embargo, si una organización no está preparada para enfrentar este desafío, la globalización puede transformarse en un serio problema.

- **INCORPORACIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS**

Es sorprendente darse cuenta que hace menos de 15 años la computadora o el teléfono celular eran artículos de lujo, y palabras como Internet o software eran casi desconocidas. Indudablemente, la tecnología, especialmente aplicada a la informática y a los medios de comunicación se ha desarrollado a pasos agigantados.

- **ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO**

La exigencia del cambio es tal que se definen dos tipos: cambio reactivo y cambio proactivo. El primero ocurre después que las fuerzas externas afectan el desempeño de la organización; este cambio es importante pues ante una situación dada, una organización debe tener “reflejos” rápidos y actuar con inmediatez. Sin embargo, en la actualidad, se recomiendan cambios proactivos: aquellos que buscan una evolución iniciada para aprovechar oportunidades que se presentan.

2.4.2 Fundamentación Teórica de la Variable Dependiente

2.4.2.1 El Comportamiento Organizacional

Según Stephen P. Robbins (2002) la importancia de las actividades grupales en el ámbito del quehacer diario dentro de una empresa o corporación, asimila conceptos

tan útiles como la colaboración, la clasificación de aptitudes personales, personalidad, liderazgo y sobre todo organización; que conjuntamente la empresa y el personal que labora dentro de ella, toman como herramientas para incrementar su productividad, eficacia y la calidad de los productos o servicios que ofrecen, obteniendo el beneficio económico, factor primordial de toda empresa. (p. 73).

Claramente es primordial el estudio y comprensión de los Fundamentos del comportamiento de grupo para tener una idea concisa de ese concepto y los elementos que lo conforman.

Podemos definir al grupo como una especie de conjunto con ciertas delimitaciones de características específicas que hacen coherente la integración de ciertos individuos con respecto a otros, haciendo referencia especial al comportamiento de grupo asociativo y los fines a conseguir que permitan esta cohesión, pues así deciden combinar habilidades y acciones para conseguir las metas.

Los grupos formales hablan acerca de aquellas agrupaciones organizacionales destinadas al cumplimiento de tareas determinadas asociadas con los objetivos generales y específicos de la empresa. Los comportamientos de los individuos que conforman dichos grupos están dirigidos y estipulados al compromiso y alcance de estas metas. Un ejemplo claro de estos conjuntos formales son los miembros que conforman el grupo técnico de un equipo deportivo de cualquier tipo. Por otra parte los grupos informales son aquellos formados aleatoriamente sin disposición alguna ni estructurada por una organización. Aparecen motivadas por una necesidad social de los individuos integrantes de la empresa que también contribuyen a la satisfacción laboral y por ende a un buen desempeño, como por ejemplo un grupo de tres empleados que casi siempre comen juntos.

Dentro de los grupos formales podemos identificar los de mando y los de tarea. En las agrupaciones de mando podemos concluir como característica principal que son

determinadas por el organigrama de la empresa bajo el mando directo de un supervisor con tareas específicas al área en la que desempeñen su labor.

Mientras los grupos de tarea son estructurados por el personal administrativo de la institución, destinados al cumplimiento de un objetivo que debiera realizarse en cierto tiempo, de igual manera responden a las órdenes y supervisión de un miembro de rango jerárquico más alto.

En cuanto a los grupos informales pueden ser clasificados en grupos de interés y de amistad. Los grupos de interés pueden ser formados por decisión personal en busca de un beneficio propio por miembros de otros conjuntos ya existentes pero ajenos a estas características, pueden ser un ejemplo los trabajadores de una empresa que pretenden conseguir mejores tratos monetarios o de otra índole por parte de sus superiores.

Los grupos de amistad sucumben a un deseo social de aceptación a los que todas las personas estamos sujetos al formar parte de una organización o demás tipos de asociaciones ajenas a este sentimiento, están formados por individuos que tienen características en común que permiten que se identifiquen y se sientan cómodos unos con otros.

Como lo maneja el autor, siempre serán distintas las razones por las cuales las personas opten por la formación de grupos; más sin embargo, estos tienen en común etapas de transición hasta la consecución del propósito, obteniendo progresos de la actividad individualizada de cada uno de sus integrantes, todo ello bajo un sistema organizacional y de división de responsabilidades inmediatas mediante la, estructuración del campo o área correspondiente, actualización de estrategias, normatividad y recursos.

El establecimiento de actividades dentro de un grupo, implica situaciones por demás fundamentales, puesto que ellos serán quienes tengan depositada la responsabilidad

de. La organización y su desempeño; así como atender la problemática que surge en el desarrollo de las actividades y todas las condiciones externas impuestas sobre el grupo; es decir, las regulaciones o reglas procedí mentales; políticas que determinan el comportamiento grupal.

"Parte del desempeño del grupo puede predecirse al evaluar la tarea relevante y las habilidades intelectuales de sus miembros. Es verdad que ocasionalmente leemos acerca de un equipo de atletismo compuesto por jugadores mediocres, quienes, debido a un excelente entrenamiento, determinación y precisión de equipo de trabajo, vencen por mucho a un grupo más talentoso de jugadores. Pero tales casos hacen noticia precisamente porque representan una aberración. Como dice un viejo refrán: "La carrera no siempre la gana el más veloz ni la batalla el más fuerte, pero ésa es la forma de apostar". El desempeño del grupo no es sólo la suma de las habilidades de cada uno de los integrantes. Sin embargo, estas habilidades establecen los parámetros de lo que los miembros pueden hacer y de qué tan eficazmente se desempeñarán en un grupo.

Cada cual dentro del objetivo fundamental, aporta conocimientos y facultades que distinguen su labor de otros miembros del grupo; es decir, un conjunto de patrones de comportamiento deseables atribuidos a alguien que ocupa una posición dada en una unidad social.

2.4.2.2 Desarrollo Organizacional

Richard Beckhard. (2002) La define como "Un esfuerzo: (a) planeado, (b) que cubre a la organización, (c) administrado de desde la alta dirección (d) que incrementa la efectividad y la salud de la organización, mediante (e) la intervención deliberada en los procesos de la organización utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta". (p. 136).

En el libro fundamentos de la comunicación organizacional la escritora María Elena Mendoza Fung (2001) propone una definición muy cercana a la anterior: "Proceso planeado que abarca la totalidad de la organización buscando la eficacia y la transformación cultural para asegurar la competitividad de la organización y sus empleados". (p. 91).

Finalidad de un programa de Desarrollo Organizacional

Es que la organización aprenda como sistema y pueda tener un sello distintivo de hacer las cosas con excelencia a partir de sus propios procesos. El DO propende por que haya un mejoramiento continuo, efectividad para funcionar y responder al cambio.

Punto de partida del Desarrollo Organizacional

El punto de partida del desarrollo organizacional es la credibilidad, la organización debe propender por una condición en la cual llegue a ser creíble **en** sus procesos, en sus productos y servicios. Creíble para sus clientes externos e internos; una credibilidad que no se agota en la puesta en marcha y terminación de un proceso, sino que pervive con la continuidad de la empresa, y se acrecienta en el tiempo.

El Aprendizaje Organizacional

Es el testimonio del cambio organizacional, puesto que las organizaciones reflejan en su interior una serie de transformaciones y renovaciones, lo cual es resultado, muy seguramente de: la adquisición de conocimientos, cultura y valores – entiéndase- aprendizaje de las personas que integran la organización.

La organización está llamada a promover un aprendizaje adaptativo y al mismo tiempo un aprendizaje generativo. El primero busca que la organización se adapte a la realidad actual. El segundo mira a la organización como un ente que en la cual debe emerger la tensión creativa para alcanzar la visión, adopta estrategia para cambiar la realidad. En todo caso el proceso de aprendizaje concibe a la organización como una realidad darwiniana.

En este proceso de aprendizaje se busca:

1. Saber más de sí, de los otros y del mundo.
2. Poder hacer algo que antes no podíamos.
3. Tener una nueva habilidad o destreza.
4. Dejar de ser el tipo que uno era.

Desarrollo Organizacional y Cambio

Un tema con el que tiene que vérselas la organización es con el cambio, es algo que se da a diario ¿cómo conservar el equilibrio? ¿Cómo adaptarse mientras todo va cambiando? Aquí de nuevo adquiere pertinencia el concepto de la empresa como una realidad darwiniana. Como nos comenta José Antonio Durán Acosta, "No bien algo llega a ser, su tendencia a permanecer entra en conflicto con su propia necesidad de cambiar". La organización un ente artificialmente construido para lograr un fin, vive esta realidad.

El cambio es cualquier modificación observada que permanece con carácter relativamente estable.

Es un proceso proactivo de transformación que opera sobre la cultura organizacional.

Investigación y Desarrollo

Este mide la modernidad de una empresa, una organización investiga sobre los siguientes elementos permanentes:

- **Entorno:** Al fin de establecer la viabilidad. Todo entorno presenta un FODA: Análisis de Fortalezas, Oportunidad, Debilidades y Amenazas, ya que este cambia de acuerdo a lo que se presente cada día.
- **El Mercado:** Es el lugar de las transacciones. Se mueve de manera emocional.

Se analiza desde el punto de vista de 6 variables:

- a. Oferta y demanda
 - b. Aspectos macroeconómicos
 - c. Orden público
 - d. Los conocimientos que la gente tiene
 - e. La legislación.
 - f. Qué pasa con el producto interno bruto.
- **La Organización:** Una verdad que resulta clara es que las organizaciones no son lo que pretende ser, sino lo que la gente cree que son. Por eso hay que mirarse permanentemente a través de la competencia y mirarse en situaciones extremas, plantearse interrogantes, tales como: ¿Qué pasaría si existiera una empresa que hace lo mismo que usted?, lo importante en este aspecto es como responde la empresa a esas situaciones extremas.
 - **Investigar quién es el Usuario:** A través de bases de datos del usuario, pues las organizaciones empiezan a perder clientes cuando no saben quién es el

usuario. Hoy día muchas compañías trabajan con tendencias que privilegian el desarrollo para el cliente.

- **Investigar sobre Tendencias:** La tendencia es parte de lo que pasa y puede seguir pasando.

Se desarrolla de acuerdo con las capacidades que tenga la organización.

Investigación básica, investigación aplicada y desarrollo tecnológico El proceso de innovación se desglosa en tres clases: investigación básica, investigación aplicada y desarrollo tecnológico.

- **Investigación Básica.** Comprende todos aquellos trabajos originales que tienen como objetivo adquirir conocimientos científicos nuevos sobre los fundamentos de los fenómenos y hechos observables. En este tipo de trabajos se analizan propiedades, estructuras y relaciones, y su objetivo consiste en formular hipótesis, teorías y leyes. Sus resultados generalmente no pretenden lograr ningún objetivo lucrativo en concreto y se publican en revistas especializadas.
- **Investigación Aplicada.** Consiste en trabajos originales que tienen como objetivo adquirir conocimientos científicos nuevos pero orientados a un objetivo práctico determinado. Está muy ligada a la investigación básica a causa de que utiliza posibles resultados de ella y estudia métodos y medios nuevos para lograr su objetivo concreto. Los resultados que se obtienen son una gama de productos nuevos o incluso un número limitado de operaciones, métodos y sistemas. Los resultados son susceptibles de ser patentados.
- **Desarrollo Tecnológico.** Abarca la utilización de diferentes conocimientos científicos para la producción de materiales, dispositivos, procedimientos, sistemas o servicios nuevos, o mejoras sustanciales. Realiza trabajos sistemáticos basados en conocimientos existentes, procedentes de la

investigación aplicada o de la experiencia práctica. Su primer objetivo es lanzar al mercado una novedad o una mejora concreta. Para realizar los ensayos, se hacen pruebas con prototipos o en una planta piloto, sin embargo hoy, se recurre cada vez más a la simulación por ordenador.

2.4.2.3 Desempeño laboral

Según Chiavenato, (2008) “Consiste en el desarrollo de competencias, individuales y sociales; es el grado en que cumple los requisitos de su trabajo y varía de una persona a otra; es el cumplimiento de metas y resultados, busca alcanzar la efectividad de la persona y sobre todo su contribución al negocio de la organización”. (p. 75).

Por su parte, Bittel (2004), “plantea que el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía”. (p. 64). Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa. Al respecto, Ghiselli (2001), “señala cómo el desempeño está influenciado por cuatro 4 factores: la motivación, habilidades y rasgos personales; claridad y aceptación del rol; oportunidades para realizarse”. (p. 103).

Evaluación del desempeño laboral

Según Coens, (2001), “Es un proceso que mide el desempeño del empleado. El desempeño del empleado es el grado en que cumple los requisitos de su trabajo”. Cuando se habla de evaluación del desempeño, se concentra en el proceso por el cual se juzga el rendimiento individual y no el rendimiento de una organización o unidad empresarial. (p. 201).

1. Captación de Recursos Humanos

- revisar y valorar los criterios de selección
- Poner en evidencias debilidades existentes entre personas procedentes de una determinada selección
- Revisar programas de reclutamiento y selección a realizar en el futuro

2. Motivación.

- Contribuir como medio eficaz para servir de instrumento de motivación, y no sólo de valoración cuantitativa

3. Desarrollo y Promoción.

- Es una magnífica ocasión para analizar la acción, definir objetivos y planes de actuación
- Confrontar los diferentes puntos de vista de los diferentes niveles jerárquicos y abordar los problemas de relaciones interpersonales, así como el clima de la empresa.
- Obtener datos para el desarrollo de cada persona en su carrera profesional, sirviendo de base a la programas de planes de carrera

4. Comunicación.

- Permite el dialogo constante entre los responsables y los subordinados, tanto en la comunicación de resultados como en la planificación y proyección de acciones a seguir en el futuro y de objetivos a conseguir.

5. Adaptación al Puesto de Trabajo.

- Facilitar la operación de cambios
- Obtener del trabajador información acerca de sus aspiraciones a largo plazo
- Integrar al trabajador al puesto a través de un proceso de seguimiento

6. Descripción de Puestos.

- Analizar las características del puesto desempeñado, así como su entorno.
- Revisar los objetivos previstos en cada puesto de trabajo
- Capacitación.
- Detectar necesidades de Capacitación, tanto personal como colectiva.

Evaluadores Del Desempeño

Hacia Arriba

Mondy, (2008) afirma:

El desempeño laboral puede garantizar el éxito o el fracaso de una empresa en cualquier campo, ya que unos empleados felices son trabajadores productivos y motivados, depende de la integración, motivación, responsabilidad, actitud, el liderazgo y el orden, estas simples actitudes cambian el total funcionamiento de los trabajadores, dándoles el sentido que pertenecen a la empresa u organización. (p. 54).

Chiavenato I (2001) dice:

“Constituye una faceta específica de la alternativa anterior. Al contrario de la evaluación del subordinado por el superior, la evaluación hacia arriba es la otra cara de la moneda, pues permite que el equipo evalúe como proporcione el gerente los medios y recursos para que el equipo alcanzara sus objetivos y como podría incrementar la eficacia del equipo y ayudar a mejorar los resultados”. (p. 364).

Evaluar

- Las cualidades del sujeto (personalidad y comportamiento)
- Contribución del sujeto al objetivo o trabajo encomendado.
- Potencial de desarrollo.

Beneficios para el jefe:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los colaboradores, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema pueda conocer cuál es su desempeño.

Beneficios para el subordinado.

- Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus colaboradores.
- Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- Saber que disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (auto corrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.)
- Autoevaluar y autocriticar su desarrollo y auto control.

Beneficios para la organización.

- Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazos y definir la distribución de cada empleado.
- Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no solo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo

Comisión

Valencia, (2007) afirma:

“Los miembros permanentes y estables (el presidente de la organización o su representante, el directo el órgano de RH y el especialista en evaluación de desempeño) participan en toda las evaluaciones y su papel es moderar y garantizar el equilibrio de los juicios, la atención a los estándares organizacionales y la constancia de ciertos miembros transitorios, son el gerente de cada empleados evaluados y su respectivo superior”. (p. 359).

En algunas organizacionales, la evaluación de desempeño la lleva a cabo una comisión especialmente designada para este fin. En este caso, es una evaluación colectiva realizada por un grupo de personas directa o indirectamente interesadas en el desempeño de los empleados.

Para Ayala, (2004), “En algunas organizaciones, la evaluación del desempeño corresponde a un comité o comisión nombrado para este fin, y constituido por colaboradores permanentes o contratados que ocupen de preferencia jefaturas, pertenecientes a diversas dependencias o unidades administrativas. (p. 60).

Métodos

Visión Estratégica

Prieto, (2007) afirma:

“La Visión Estratégica es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la organización a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado”. (p. 31).

Tener una visión estratégica es tener una visión coherente del entorno en el que se desenvuelve la organización. Una interpretación clara de los factores que funcionan y hacen funcionar a la empresa. Qué es lo que aporta valor en cada eslabón de la cadena de valor, y quienes capturan la mayor parte del valor en toda la cadena

Visión Táctica

Daft, (2007) afirma:

“Las tácticas son acciones específicas, una secuencia de acciones y programaciones, todo lo que usted deberá hacer para cumplir o ejecutar su estrategia. Si usted tiene más de una estrategia tendrá que tener diferentes tácticas para cada una, Las cosas cambian y usted necesita cambiar con ellas o sobre ellas. Sin embargo, con respecto a la visión, estrategia y tácticas, usted necesita cierta flexibilidad pero también cierta firmeza. Agarrado a su visión, a su sueño. No deje que sea derribado por los vientos del cambio”. (p. 620).

La visión táctica debe ser el ancla que mantiene todo lo demás unido. La estrategia es un plan de largo plazo, por lo tanto puede necesitar cambios en respuesta a los cambios internos o externos, pero los cambios en la estrategia deben suceder solamente después de un análisis profundo. Los cambios en la estrategia no deberían darse a menos de que se tenga una nueva para reemplazarla.

Visión Operacional

Según Daft, (2007), afirma que es importante tomar en cuenta las siguientes características.

- Crear y desarrollar conciencia y reconocimiento del valor y contribución del rol del Analista de Negocios
- Definir la Base de Conocimientos
- Proporcionar un foro para compartir el conocimiento y contribuir a la Base de Conocimientos
- Identificar las habilidades y capacidades requeridas del Analista de Negocios calificado
- Definir la formación y estándares de desarrollo profesional
- Reconocer y certificar públicamente Analistas de Negocios calificados (p. 620).

Responsabilidad del Desempeño

Los Criterios de desempeño

Urdaneta M. (2006) afirma:

Son indicadores, tasas o datos del resultado deseado en la ejecución de alguna tarea. Los criterios de desempeño están relacionados con las funciones principales del puesto y constituyen no sólo una lista de tareas sino que describen lo que el empleado debe lograr en el desempeño de su puesto. Fijar criterios de desempeño permite minimizar la aparición de elementos de subjetividad en el proceso de evaluación. (p. 301).

En el método de evaluación por resultados, la fijación de criterios de desempeño supone la fijación de una norma o nivel esperado de “producción”, y la comparación de los resultados de cada empleado o equipo con esa norma. De la misma manera

como se mide el desempeño de una organización mediante datos, el desempeño de las personas hay que administrarlo con datos.

Evaluando el Desempeño

Urdaneta M. (2006) afirma:

Una vez fijados los criterios de desempeño, al momento de la evaluación, el evaluador hace una descripción de los resultados del empleado. Es importante que se hayan realizado revisiones periódicas, tanto de los criterios de desempeño inherentes a cada tarea, como de los objetivos en forma separada. La evaluación adecuada busca mejorar el desempeño, desarrollar posibilidades, permitir la distribución de recompensas y el conocimiento del potencial del trabajador. (p. 78).

Las acciones a cumplir son:

1. Evaluación del cumplimiento general de los criterios de desempeño
2. Evaluación del logro específico de los objetivos
3. Revisión de los logros especiales alcanzados
4. Establecer el plan de mejoras para el desarrollo del trabajador.

Ayala, (2004) afirma:

De acuerdo con la política de recursos humanos adoptada por la organización, la responsabilidad en la evaluación de los colaboradores puede atribuirse al gerente, al mismo colaborador, jefe de área o departamento de recursos humanos, o a una comisión de evaluación del desempeño. Cada uno de estas alternativas implica una filosofía de acción. (p. 54).

2.5 Hipótesis

La Selección de personal incide en el Desempeño Laboral de los colaboradores en la Empresa “LO&LO”.

2.6 Señalamiento de variables

Variable Independiente: La Selección de personal

Variable Dependiente: Desempeño Laboral

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 Enfoque

Durante la investigación se evidenció la necesidad de aplicar un enfoque cualitativo para una descripción detallada de la selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa “LO&LO” en la ciudad de Ambato, teniendo su base en la encuesta, observación e interrelación para obtener información lo más precisa y concisa posible sobre la problemática que aqueja la organización junto tanto a sus causas como consecuencias, con la intención de conocer la naturaleza profunda de las dinámicas de la empresa.

De la misma manera se utilizó un enfoque cuantitativo con la finalidad de realizar una relación de las variables, enfatizando los resultados finales de la encuesta y así conseguir la comprobación de la hipótesis que será interpretada y evidenciada en tablas y gráficos.

3.2 Modalidad básica de la investigación

Investigación bibliográfica

Con la intención de mejorar y sustentar el contenido de la tesis se realiza este tipo de investigación recopilando información bibliográfica de publicaciones en revistas, textos y trabajos similares de autores tales como Martha Alles, Idalberto Chiavenato, Sabino Ayala, López Gonzales, entre otros.

Investigación de campo

La investigación es de campo porque se realizará en el lugar de los hechos para el caso en la Empresa de Cobranzas “LO&LO”.

3.3 Nivel o tipo de investigación.

Debemos conocer los diferentes tipos de investigación que se pueden aplicar para determinar cuales se ajustan más a nuestra investigación, se presentan así las siguientes:

Nivel Investigación exploratoria

Debido a que intentamos encontrar las características esenciales de la problemática objeto de estudio.

Nivel Investigación descriptiva

Ya que vamos a describir detalladamente todo lo que concierne a la problemática en cuestión.

Nivel Investigación correlacional

Podemos establecer una asociación entre las variables propuestas, es decir la incidencia de la selección del personal sobre el desempeño de los colaboradores de la empresa de cobranzas “LO&LO”.

3.4 Población y muestra

La población a realizar está compuesta por 50 colaboradores que forman parte de la Empresa “LO&LO” de la ciudad de Ambato.

Población:

El universo de estudio de la presente investigación estará integrado por los trabajadores que se detallan en el siguiente cuadro:

POBLACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Jefes	3	% 6
Administrativos	9	% 18
Colaboradores	38	% 76
TOTAL	50	% 100

Tabla No. 3.1: Población

Elaborado por: Alberto A. Medina C.

Fuente: Empresa “LO&LO”

Muestra:

Dado el número limitado de la población, la investigación se aplicará a su totalidad.

3.5 Operacionalización de variables

3.5.1. Operacionalización de Variable Independiente

Contextualización	Categorías	Indicadores	Items Básicos	Técnicas Instrumentos
<p><u>Selección de Personal</u></p> <p>Proceso por el cual las empresas contratan al personal adecuado para ocupar un puesto, el programa de Selección de Personal debe estar dentro de la planeación estratégica de la empresa (Montes y González, 2010)</p>	Programa de Selección	Perfil de Cargos	<p>¿Los procesos de reclutamiento que aplica la empresa son adecuados?</p> <p>¿Existe una inconformidad de los trabajadores por el puesto del trabajo en el que se desempeñan?</p>	<p><u>Técnica:</u> Encuesta</p> <p><u>Instrumento:</u> Cuestionario Estructurado</p>
	Personal adecuado	Capacitación	¿Son constantes las capacitaciones para los colaboradores de la empresa?	
		Evaluación de desempeño	¿Existen procesos de evaluación de desempeño para los trabajadores?	
	Planeación estratégica	Misión Visión	¿Es de conocimiento general la Misión y la Visión de la empresa?	

Cuadro No. 3.1: Operacionalización de Variable Independiente

Elaborado por: Alberto A. Medina C.

Fuente: Montes y González. 2010

3.5.1. Operacionalización de Variable Dependiente

Contextualización	Categorías	Indicadores	Items Básicos	Técnicas Instrumentos
<p><u>Desempeño Laboral</u></p> <p>Nivel de efectividad y ejecución óptima de responsabilidades laborales alcanzado por el trabajador en el logro de las metas sujeto a las reglas de la organización en un tiempo determinado. (Araujo y Guerra, 2007)</p>	Efectividad	Eficiencia	¿Usted cumple las tareas encomendadas en los tiempos establecidos?	<p><u>Técnica:</u> Encuesta</p> <p><u>Instrumento:</u> Cuestionario Estructurado</p>
	Logro de Metas	Eficacia	¿Las metas a cumplirse en la empresa se manejan de forma clara por parte de todos los colaboradores?	
		Objetivos	¿Conoce las normativas enfocadas al cumplimiento de los objetivos de la empresa?	
	Reglas de la Organización	Desarrollo Personal	¿Es permisible el crecimiento profesional dentro de la empresa?	
		Reglamento Interno	¿Tiene conocimiento el reglamento que la empresa maneja?	

Cuadro No. 3.2: Operacionalización de Variable Dependiente

Elaborado por: Alberto A. Medina C.

Fuente: Araujo y Guerra, 2007

3.6 Plan de recolección de información

Preguntas Básicas	Explicación
1. ¿Para qué?	<ul style="list-style-type: none"> - Investigar la incidencia de la selección de personal en el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa "LO&LO". - Identificar los procesos de selección de personal en la empresa "LO&LO" - Analizar los niveles actuales de Desempeño Laboral en los colaboradores de la empresa "LO&LO" - Elaborar un documento científico que integre la selección de personal y el desempeño laboral que sirve de aporte importante a la empresa "LO&LO"
2. ¿De qué personas u objetos?	De los colaboradores de la Empresa de Cobranzas "LO&LO".
3. ¿Sobre qué aspectos?	<ul style="list-style-type: none"> - Perfiles de cargo. - Capacitaciones. - Evaluación de Desempeño. - Misión y Visión. - Eficiencia y Eficacia. - Objetivos. - Desarrollo personal. - Reglamento interno.
4. ¿Quién?	Alberto A. Medina C.
5. ¿A quién?	A los 50 colaboradores de la empresa de cobranzas "LO&LO"
6. ¿Cuándo?	Octubre 2016 - Marzo 2017
7. ¿Dónde?	Empresa de Cobranzas "LO&LO"
8. ¿Cuántas veces?	Una vez
9. ¿Con qué técnicas?	Encuesta, observación.
10. ¿Con qué?	Cuestionario

Cuadro No. 3.3: Plan de recolección de Información

Elaborado por: Alberto A. Medina C.

3.7 Plan de procesamiento de la información

Se seguirá una serie de pasos simples pero esenciales para el procesamiento de la información, empezando por la aplicación de las encuestas a todos los colaboradores

de la empresa de cobranzas “LO&LO”. Una vez realizada dicha actividad se procederá a una tabulación en hojas de Excel que facilitará su manejo para plasmarlo en porcentajes significativos que permita la interpretación y análisis de resultados mediante gráficos explicativos.

CAPÍTULO IV.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis de los resultados

Pregunta No. 1.- ¿Son adecuados los procesos de reclutamiento que se aplican en la empresa?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	22%
No	39	78%
Total	50	100%

Tabla No. 4.1: Reclutamiento

Fuente: Empresa “LO&LO”

Elaborado por: Alberto A. Medina C.

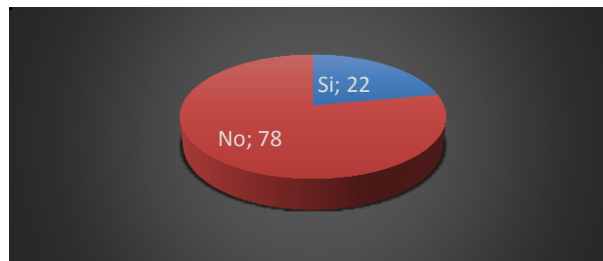


Gráfico No. 4.1: Reclutamiento

Fuente: Empresa “LO&LO”

Elaborado por: Alberto A. Medina C.

Análisis

El 22% de las personas encuestadas manifiestan que los procesos de reclutamiento o llamamiento de potenciales nuevos empleados en la empresa de cobranzas “LO&LO” son adecuados, mientras un 78% indica lo contrario.

Interpretación

Una gran parte de los encuestados manifiesta que los procesos de reclutamiento no son adecuados no son los recomendados lo que repercute en el rendimiento debido a que existe personal cumpliendo funciones para las que no se encuentra capacitado por la mala inserción de nuevos trabajadores en cargos ajenos a sus conocimientos.

Pregunta No. 2.- ¿Existe una inconformidad de los trabajadores por el puesto del trabajo en el que se desempeñan?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	33	66%
No	17	34%
Total	50	100%

Tabla No. 4.2: Inconformidad

Fuente: Empresa “LO&LO”

Elaborado por: Alberto A. Medina C.

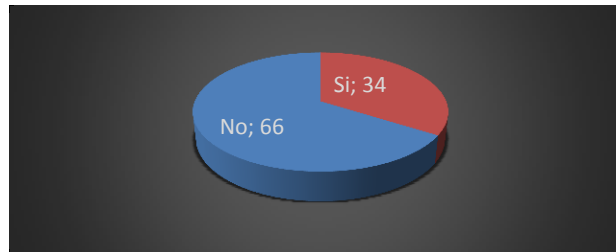


Gráfico No. 4.2: Inconformidad

Fuente: Empresa “LO&LO”

Elaborado por: Alberto A. Medina c

Análisis

De las 50 personas encuestadas el 66% asegura que existe inconformidad por la ubicación en su puesto de trabajo dentro de la empresa de cobranzas “LO&LO”. Por su parte el otro 34% dice que no este sentimiento no se manifiesta.

Interpretación

En lo que concierne a esta pregunta algo más de la mitad de los encuestados coincide en el sentimiento de inconformidad por parte de los colaboradores de le empresa debido a que son ubicados en cargos para los que no están preparados, lo que incide en su desempeño y en los niveles de desarrollo de la organización.

Pregunta No. 3.- ¿Son constantes las capacitaciones para los colaboradores de la empresa?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	21	42%
No	29	58%
Total	50	100%

Tabla No. 4.3: Capacitaciones

Fuente: Empresa “LO&LO”

Elaborado por: Alberto A. Medina C.

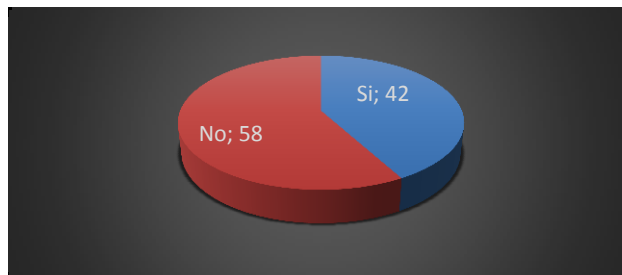


Gráfico No. 4.3: Capacitaciones

Fuente: Empresa “LO&LO”

Elaborado por: Alberto A. Medina C.

Análisis

En la empresa de cobranzas “LO&LO” un 42% de las 50 personas encuestadas del personal dicen que si son capacitados constantemente, mientras que el 58% manifiesta que no.

Interpretación

Poco más de la mitad de los encuestados refleja una deficiencia en los procesos de capacitación por parte de la empresa, es necesario incrementar este tipo de prácticas junto con actualizaciones de conocimientos ya que mantienen al personal preparado para el cumplimiento adecuado en sus labores dentro de la empresa y así mejorar su desempeño.

Pregunta No. 4.- ¿Existen procesos de evaluación de desempeño para los trabajadores?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	28%
No	36	72%
Total	50	100%

Tabla No. 4.4: Evaluación de Desempeño

Fuente: Empresa “LO&LO”

Elaborado por: Alberto A. Medina C.

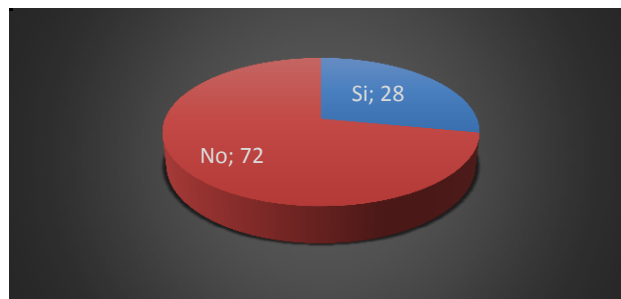


Gráfico No. 4.4: Evaluación de Desempeño

Fuente: Empresa “LO&LO”

Elaborado por: Alberto A. Medina C.

Análisis

Un 72% de las 50 personas encuestadas en la empresa de cobranzas “LO&LO” pone en evidencia la escasez de procesos de evaluación que midan el desempeño de los colaboradores, y a su vez un 28% opina lo contrario haciendo alusión a un correcto manejo de estos sistemas.

Interpretación

La mayoría de las personas sometidas a la encuesta indica que no existe un sistema de evaluación que permita la medición y el control del desempeño de los colaboradores lo que influye a un rendimiento bajo debido a que no sienten la motivación de obligación que estos sistemas generan en las personas.

Pregunta No. 5.- ¿Es de conocimiento general la Misión y la Visión de la empresa?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	14%
No	43	86%
Total	50	100%

Tabla No. 4.5: Misión y Visión

Fuente: Empresa "LO&LO"

Elaborado por: Alberto A. Medina C.

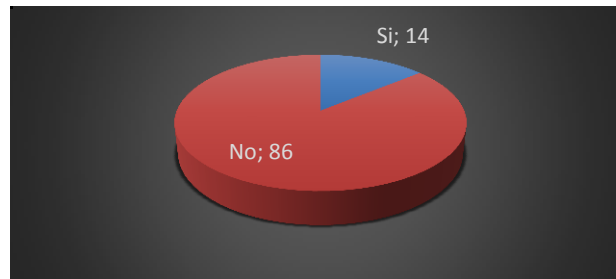


Gráfico No. 4.5: Misión y Visión

Fuente: Empresa "LO&LO"

Elaborado por: Alberto A. Medina C.

Análisis

En la encuesta aplicada, el 14% responde de manera positiva en cuanto al conocimiento de la misión y visión de la institución, en tanto el 86% manifiesta que no conoce la Misión y Visión de la empresa.

Interpretación

La mayoría de los encuestados afirma como una realidad de los trabajadores el desconocimiento de la misión y la visión de la empresa repercutiendo en el cumplimiento con los objetivos de la empresa.

Pregunta No. 6.- ¿Usted cumple las tareas encomendadas en los tiempos establecidos?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	16%
No	42	84%
Total	50	100%

Tabla No. 4.6: Eficiencia

Fuente: Empresa "LO&LO"

Elaborado por: Alberto A. Medina C.

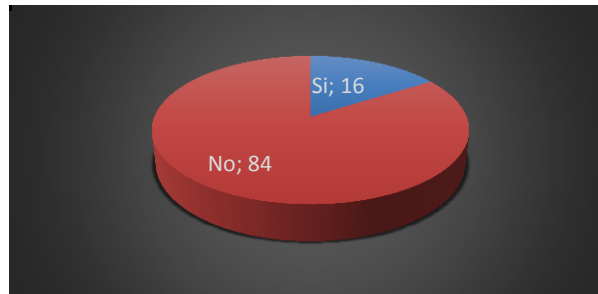


Gráfico No. 4.6: Eficiencia

Fuente: Empresa "LO&LO"

Elaborado por: Alberto A. Medina C.

Análisis

De los encuestados el 16% manifiesta que si cumple con los tiempos establecidos al momento de realizar sus tareas, en tanto que el 84% responde que no cumple con dichos tiempos.

Interpretación

Una gran mayoría de las personas sometidas a la encuesta especifican que no manejan el cumplimiento de sus metas en un tiempo determinado lo que origina una baja productividad debido a que el desperdicio de este recurso genera retraso en los procesos e inconformidad con los clientes.

Pregunta No. 7.- ¿Las metas a cumplirse en la empresa se manejan de forma clara por parte de todos sus colaboradores?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	23	46%
No	27	54%
Total	50	100%

Tabla No. 4.7: Eficacia

Fuente: Empresa “LO&LO”

Elaborado por: Alberto A. Medina C.

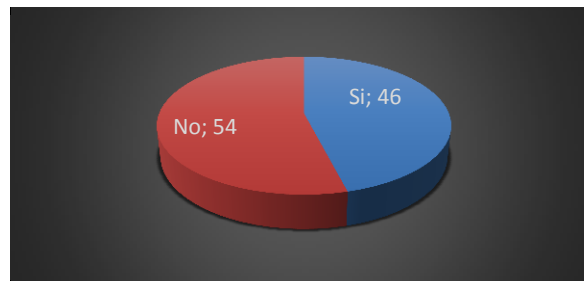


Gráfico No. 4.7: Eficacia

Fuente: Empresa “LO&LO”

Elaborado por: Alberto A. Medina C.

Análisis

De la totalidad del universo al que se aplicó la encuesta en la empresa de cobranzas “LO&LO” el 46% opina que las metas en cuanto a sus funciones específicas y generales son manejadas claramente por los miembros del personal administrativo y demás trabajadores, mientras un 54% disiente.

Interpretación

Poco más de la mitad del personal encuestado concuerda en que no existe un manejo claro de la información por parte de todos los colaboradores al momento de plantearse las metas a cumplirse dentro de las labores asignadas, lo que origina un trabajo desprolijo e inadecuado que incide en la calidad del servicio de la compañía.

Pregunta No. 8.- ¿Conoce las normativas enfocadas al cumplimiento de los objetivos de la empresa?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	12%
No	44	88%
Total	50	100%

Tabla No. 4.8: Objetivos

Fuente: Empresa “LO&LO”

Elaborado por: Alberto A. Medina C.

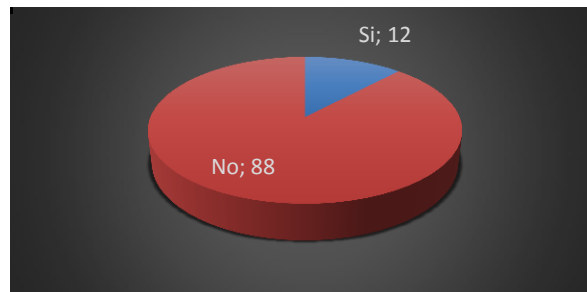


Gráfico No. 4.8: Objetivos

Fuente: Empresa “LO&LO”

Elaborado por: Alberto A. Medina C.

Análisis

Tan solo el 12% de las 50 personas encuestadas en la empresa de cobranzas “LO&LO” reconoce que existe un conocimiento general de los trabajadores sobre las normativas que llevan al cumplimiento tanto generales como específicos establecidos por la organización, mientras el otro 88% desconoce de estas normativas.

Interpretación

La mayoría de los colaboradores que contestaron la encuesta afirma que existe un desconocimiento universal sobre las normativas que se aplican para el cumplimiento de tareas específicas y generales dentro de sus labores, lo que ocasiona un trabajo desprolijo e incongruente entre lo que el trabajador asimila que debe ser con lo que la organización busca.

Pregunta No. 9.- ¿Es permisible el crecimiento profesional dentro de los cargos en la empresa?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	18%
No	41	82%
Total	50	100%

Tabla No. 4.9: Crecimiento Profesional

Fuente: Empresa “LO&LO”

Elaborado por: Alberto A. Medina C.

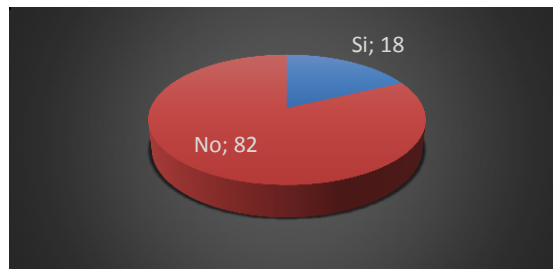


Gráfico No. 4.9: Crecimiento Profesional

Fuente: Empresa “LO&LO”

Elaborado por: Alberto A. Medina C.

Análisis

Del total de encuestados el 18% afirma que si existen posibilidades de progresar en cuanto a cargos se refiere, por otra parte el 82% responde a que no existe la posibilidad de un crecimiento profesional.

Interpretación

La mayoría del personal encuestado percibe como bajas las posibilidades de seguir creciendo profesional dentro de la empresa lo que influye para el bajo rendimiento debido a la falta de motivación recibida por sus labores ya que no encuentran el estímulo necesario para destacarse.

Pregunta No. 10.- ¿Conoce cada trabajador el reglamento que la empresa maneja?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	36%
No	32	64%
Total	50	100%

Tabla No. 4.10: Reglamento Interno
Fuente: Empresa “LO&LO”
Elaborado por: Alberto A. Medina C.

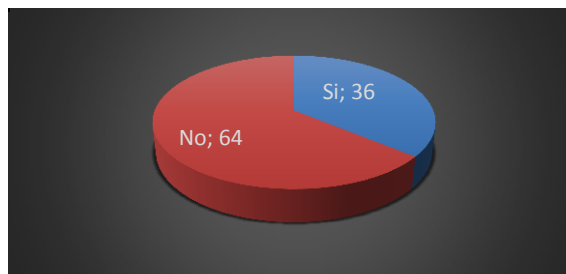


Gráfico No. 4.10: Reglamento Interno
Fuente: Empresa “LO&LO”
Elaborado por: Alberto A. Medina C.

Análisis

Un 36% indica en la encuesta aplicada en la empresa de cobranzas “LO&LO, que el reglamento interno con el que se maneja la organización es de conocimiento general mientras que, el 64% manifiesta lo contrario.

Interpretación

Poco más de la mitad de los encuestados supo afirmar que existe un desconocimiento de las normativas o reglamento que rige a la empresa haciéndolos más propensos a cometer faltas dentro de sus labores y sean sujetos a ciertas sanciones que no serán muy bien justificadas de acuerdo a su percepción, causando malestar general.

4.2 Verificación de hipótesis

Para verificar la hipótesis planteada se procede a la utilización del método del Chi-Cuadrado (X^2), la cual permite establecer valores observados como esperados, consolidando una comparación total de frecuencias que determina si aceptamos o rechazamos la hipótesis.

H₀ Hipótesis Nula

La Selección de personal NO incide en el Desempeño Laboral de los colaboradores en la Empresa “LO&LO”.

H₁ Hipótesis Alternativa

La Selección de personal SI incide en el Desempeño Laboral de los colaboradores en la Empresa “LO&LO”.

4.2.1. Nivel de Significación

En el presente trabajo investigativo se utiliza el nivel de significancia de: $\alpha=0,05$ que indica el nivel de confianza del 95% (0,95), por tanto un nivel de riesgo de 5% (0,05).

4.2.2. Descripción de la población

Se trabaja con la población de todo el personal de la empresa de cobranzas “LO&LO”, para lo cual se ha tomado una muestra de 50 colaboradores, a quienes se les aplico la encuesta correspondiente para obtener un mejor conocimiento de la realidad institucional.

4.2.3. Especificación del estadístico

Para el proceso de cálculo estadístico se selecciona cuatro preguntas cada una de ellas consta de dos opciones de respuesta, constituyendo un cuadro que contiene 4 filas por 2 columnas aplicando la siguiente formula:

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

Donde:

X^2 =Chi-cuadrado

\sum = Sumatoria

O= Frecuencias Observadas

E= Frecuencias Esperadas

4.2.4. Especificación de las regiones de aceptación y rechazo

Se procede a establecer los grados de libertad conociendo que el cuadro está formado por 4 filas y 2 columnas.

$$Gl = (f-1) * (c-1)$$

$$Gl = (4-1) * (2-1)$$

$$Gl = (3) * (1)$$

$$Gl = 3$$

Distribución del Chi-Cuadrado

DISTRIBUCION DE χ^2

Grados de libertad	Probabilidad										
	0,95	0,90	0,80	0,70	0,50	0,30	0,20	0,10	0,05	0,01	0,001
1	0,004	0,02	0,06	0,15	0,46	1,07	1,64	2,71	3,84	6,64	10,83
2	0,10	0,21	0,45	0,71	1,39	2,41	3,22	4,60	5,99	9,21	13,82
3	0,35	0,58	1,01	1,42	2,37	3,66	4,64	6,25	7,82	11,34	16,27
4	0,71	1,06	1,65	2,20	3,36	4,88	5,99	7,78	9,49	13,28	18,47
5	1,14	1,61	2,34	3,00	4,35	6,06	7,29	9,24	11,07	15,09	20,52
6	1,63	2,20	3,07	3,83	5,35	7,23	8,56	10,64	12,59	16,81	22,46
7	2,17	2,83	3,82	4,67	6,35	8,38	9,80	12,02	14,07	18,48	24,32
8	2,73	3,49	4,59	5,53	7,34	9,52	11,03	13,36	15,51	20,09	26,12
9	3,32	4,17	5,38	6,39	8,34	10,66	12,24	14,68	16,92	21,67	27,88
10	3,94	4,86	6,18	7,27	9,34	11,78	13,44	15,99	18,31	23,21	29,59
	No significativo								Significativo		

Tabla No. 4.11: Chi Cuadrado
Elaborado por: Alberto A. Medina C.
Fuente: Tabla de cálculo de Chi Cuadrado

Por lo tanto al trabajar con 3 grados de libertad y un nivel de significancia del 0,05 tenemos el valor del Chi-Cuadrado teórico es de $X^2 t = 7,82$

4.2.5. Recolección de Datos y Cálculos Estadísticos

Frecuencias Observadas

PREGUNTAS	Si	No	Total
1. ¿Los procesos de reclutamiento que aplica la empresa son adecuados?	11	39	50
2. ¿Existe una inconformidad de los trabajadores por el puesto del trabajo en el que se desempeñan?	33	17	50
6. ¿Es necesario cumplir las tareas de la empresa en un tiempo establecido?	8	42	50
9. ¿Es permisible el crecimiento personal dentro de los cargos en la empresa?	9	41	50
Total	61	139	200

Tabla No. 4.12: Frecuencias Observadas
Fuente: Empresa "LO&LO"
Elaborado por: Alberto A. Medina C.

Frecuencias Esperadas

PREGUNTAS	Si	No	Total
1. ¿Los procesos de reclutamiento que aplica la empresa son adecuados?	15,25	34,75	50
2. ¿Existe una inconformidad de los trabajadores por el puesto del trabajo en el que se desempeñan?	15,25	34,75	50
6. ¿Es necesario cumplir las tareas de la empresa en un tiempo establecido?	15,25	34,75	50
9. ¿Es permisible el crecimiento personal dentro de los cargos en la empresa?	15,25	34,75	50
Total	61	139	200

Tabla No. 4.13: Frecuencias Esperadas

Fuente: Empresa "LO&LO"

Elaborado por: Alberto A. Medina C.

Cálculo del Chi-Cuadrado

FO	FE	(FO-FE)	(O-E)²	(FO-FE)²/FE
11	15,25	-4,25	18,06	1,18
39	34,75	4,25	18,06	0,52
33	15,25	17,75	315,06	20,66
17	34,75	-17,75	315,06	9,07
8	15,25	-7,25	52,56	3,45
42	34,75	7,25	52,56	1,51
9	15,25	-6,25	39,06	2,56
41	34,75	6,25	39,06	1,12
Total				40,07

Tabla No. 4.14: Cálculo del Chi Cuadrado

Fuente: Empresa "LO&LO"

Elaborado por: Alberto A. Medina C.

4.2.6. Decisión Final

Con 3 grados de libertad y un nivel de significancia de 0,05 se obtuvo en la tabla de distribución del Chi-cuadrado $X^2_t=7,82$ y teniendo como el valor del Chi-cuadrado calculado $X^2_c= 40,07$ queda fuera de la región de aceptación, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa que manifiesta La Selección de personal SI incide en el Desempeño Laboral de los colaboradores en la Empresa “LO&LO”.

Campana de Gauss

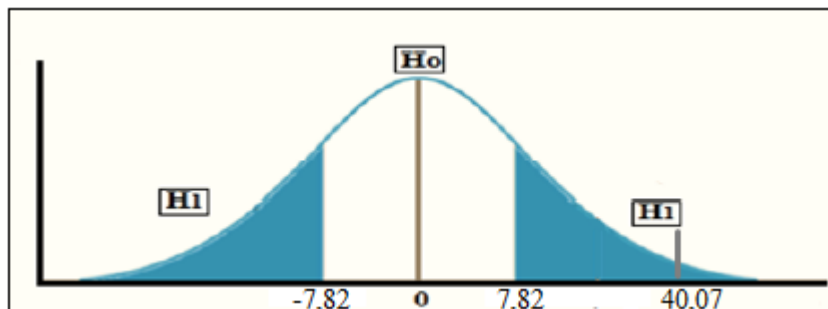


Gráfico No. 4.11 Campana de Gauss
Fuente: Chi Cuadrado
Elaborado por: Alberto A. Medina C.

CAPITULO V.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- De acuerdo a la investigación realizada y las encuestas aplicadas se ha establecido que un buen proceso de selección de personal influye enormemente en los niveles de desempeño laboral ya que mediante los mismos se asignan los puestos de trabajos al nuevo personal, siendo necesario que estén capacitados para cumplir con las responsabilidades que el cargo exige.
- Al analizar los datos obtenidos mediante la aplicación de la investigación podemos determinar que no existe un proceso de selección de personal como tal, ya que no encontramos desarrollados perfiles de cargo que detallen las cualidades de un puesto de trabajo y a su vez descuidan otros sistemas como el reclutamiento que no es idóneo para la convocatoria de potenciales empleados para ocupar una vacante, al mismo tiempo que la empresa no cuenta con métodos de evaluación de conocimientos y personalidad que permitan determinar si una persona está capacitada para cumplir las labores de un puesto de trabajo y si se ajusta al perfil del mismo; y en una medida equivalente tampoco se aplican entrevistas para un conocimiento más personal de quien pudiera formar parte de la compañía.
- Se pudo determinar que los niveles de desempeño laboral de la empresa son considerablemente bajos por parte de los empleados, realidad a la que podemos atribuirle la responsabilidad a la escasez de sistemas de capacitación y actualización de conocimientos que son necesarios para mantener al personal totalmente preparado para las adversidades o cambios que pueda presentar su puesto de trabajo, la organización o el mercado en general.

- Es necesario también destacar que la empresa no cuenta con un documento técnico que le sirva de guía al personal administrativo encargado de mejorar esta relación entre la selección de personal y el desempeño laboral para comenzar a corregir la problemática descrita en la investigación.

5.2 Recomendaciones

- Es necesario desarrollar un sistema adecuado de selección de personal para mejorar el sistema de ubicación de nuevo personal en los cargos de trabajo, de esta manera disminuir la insatisfacción en el trabajo y aumentar el desempeño laboral.
- Es preciso establecer un formato de selección de personal mediante el desarrollo de perfiles de cargo para cada puesto de trabajo que permita llamar o reclutar gente que cumpla con los requisitos descritos en estos documentos, de esta forma lograr una mejor inserción de nuevos colaboradores a los puestos de trabajo para los cuales estén calificados y puedan rendir con mayor potencial, mejorando los niveles de desempeño.
- Es imprescindible contar con materiales e instrumentos de evaluación de desempeño para los colaboradores y de esta manera determinar qué tipo de métodos de capacitación y actualización de documentos requieren y la frecuencia con la que deberán ser empleados de acuerdo a lo obtenido en los resultados del control del cumplimiento laboral.
- Es ineludible la necesidad de elaborar un artículo técnico que sirva de sustento para elaborar y crear los procesos adecuados de selección de personal para que junto a otros materiales similares y preferiblemente un grupo de especializados en el tema, corrijan lo que se presenta como una problemática para la empresa de manera que los niveles de desempeño laboral se encuentren acorde a lo requerido.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL
MODALIDAD PRESENCIAL

ARTÍCULO CIENTÍFICO

TEMA:

**“LA SELECCIÓN DE PERSONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO
LABORAL”**

AUTOR: Alberto Alejandro Medina Cueva

TUTOR: Ing. Mg. Paúl Fiallos

AMBATO – ECUADOR

2017

ARTICULO ACADÉMICO

*Universidad técnica de Ambato
Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación
Carrera de Psicología Industrial*

“LA SELECCIÓN DE PERSONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA DE COBRANZAS LO&LO”

Alberto Alejandro Medina Cueva

Ing. Mg. Paúl Fiallos

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene como objetivo investigar la incidencia que tienen los procesos aplicados de selección de personal en los bajos niveles de desempeño laboral, que se pueden originar por factores como la insatisfacción del personal por el puesto o cargo al que han sido asignados, como la escasa motivación recibida por los miembros administrativos de una empresa. Sujetos a lo descrito en el marco teórico, fundamentado en autores como Chiavenato y Martha Alles, el artículo describe los procesos de selección de personal desde la descripción de puestos en un perfil de cargo, como los métodos adecuados de reclutamiento de potenciales candidatos y los instrumentos de evaluación que permitirán medir que tan capacitados se encuentran para ocupar dichos puestos. Se han analizado varias revistas y libros relacionados con los temas mencionados que sirvieron de base para la elaboración de un cuestionario de 10 preguntas dirigidas a 50 personas que forman parte de la institución mediante la técnica de encuesta; los datos arrojados fueron posteriormente sistematizados y comprobados por el método de Chi Cuadrado que presentando un 95% de significancia y un margen de error del 5%, permitió comprobar la hipótesis planteada en el trabajo investigativo que hace referencia a la incidencia que presenta la selección de personal en el desempeño laboral. Se concluye así que para elevar los niveles de desempeño laboral de los colaboradores se debe implementar un sistema de selección de personal adecuado que asegure la contratación e inserción de nuevo personal, capacitado para ocupar un cargo determinado.

Palabras clave: Selección de personal, Desempeño laboral, Insatisfacción, Motivación, Perfil de cargo, Reclutamiento, Instrumentos de evaluación, contratación.

ARTICULO ACADÉMICO

*Universidad técnica de Ambato
Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación
Carrera de Psicología Industrial*

“LA SELECCIÓN DE PERSONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA DE COBRANZAS LO&LO”

Alberto Alejandro Medina Cueva

Ing. Mg. Paúl Fiallos

ABSTRACT

The objective of this study is to investigate the impact of applied personnel selection processes on the low levels of job performance, which can be caused by factors such as dissatisfaction with the position they have been assigned, such as Motivation received by the administrative members of a company. According to what is described in the theoretical framework, based on authors such as Chiavenato and Martha Alles, the article describes the processes of personnel selection from the description of spots in a position profile, such as the appropriate recruitment methods of potential candidates and the instruments of evaluation that will allow to measure how well they are able to occupy those positions. A number of journals and books related to the topics mentioned have been analyzed and used as a basis for the elaboration of a questionnaire of 10 questions addressed to 50 people who are part of the institution through the survey technique; The data were later systematized and verified by the method of Chi Cuadrado, which presented a 95% significance and an error margin of 5%, allowed to verify the hypothesis raised in the investigative work that refers to the incidence of Personnel Selection in work performance. It is concluded that in order to raise the levels of employee performance, an adequate personnel selection system should be implemented to ensure the hiring and insertion of new personnel, qualified to fill a specific position.

Key words: Personnel selection, Job performance, Dissatisfaction, Motivation, Position profile, Recruitment, Evaluation instruments, recruitment.

INTRODUCCIÓN

La selección de personal se reconoce como el primer paso hacia el éxito de una empresa en crecimiento o que cuente ya con un nombre en el mercado, debido a que se dirige a la inserción de nuevos colaboradores quienes conforman el motor principal del desarrollo de una empresa. Es por esta razón que conforma un tema tan complejo por lo que ha sido analizado en varios artículos y publicaciones de manera detallada y con varios enfoques diferentes. Destacamos así lo expuesto por Chiavenato (2007), Peña (2008), R. Wayne Mondy (2005) y Rodríguez (2010), quienes como muchos otros han intentado describir la trascendencia y los puntos más destacables de estos métodos para la contratación de trabajadores.

Si bien no podríamos establecer un proceso que cubra las necesidades generales de todas las empresas las investigaciones anteriores nos permiten perfectamente identificar los pasos fundamentales y todo lo que se comprenda como indispensable para una organización en específico de acuerdo a la vacante que se presente en el instante y así disminuir la insatisfacción laboral mediante una correcta ubicación de puestos de trabajos.

La inexistencia de un sistema concreto de selección de personal en la empresa de cobranzas “LO&LO” repercute negativamente en el desempeño de sus colaboradores debido concretamente a la inserción de personal que ha sido llamado arbitrariamente y no por concurso de merecimientos como sería lo adecuado, provocando la insatisfacción del personal que se encuentra ubicado en puestos de trabajos para los que no están calificados y con los cuales lógicamente no se sienten identificados y optarán por un cumplimiento obligado por la necesidad en lugar de la motivación que representa la comodidad de desempeñar un trabajo para el que está preparado. Todo lo mencionado afectará directamente al desarrollo de la compañía a nivel de calidad de servicio.

Mediante el estudio de los procesos defectuosos de selección de personal en la empresa se pretende identificar la razón por la cual parece incidir en la labor de su personal, y como al mejorar este sistema inmediatamente se evidenciará un crecimiento en los niveles de desempeño de sus colaboradores.

La importancia del proyecto de investigación radica en determinar los factores que entre estas dos variables provocan la insatisfacción laboral de los colaboradores de la empresa y junto a estos antecedentes y datos recopilados proponer un método de implementación y mejora de la selección de personal tomando en cuenta las necesidades que la compañía requiere para que una persona forme parte de su equipo de trabajo y se ajuste perfectamente de manera que su desempeño se evidencie en el cumplimiento de sus responsabilidades de tal forma que sea palpable casi a simple vista.

El desempeño laboral es el que mide el nivel de producción, o en este caso, calidad de servicio que presta la empresa a sus comensales. Por tratarse una característica cuantitativa existen diversos métodos por los cuales pueda identificarse un parámetro en el que se encuentra el personal de una compañía, contamos entonces con instrumentos específicos que permiten evaluar el rendimiento de cada uno de los empleados para con los resultados obtenidos pueda darse un conocimiento verdadero de la realidad de la organización para lograr establecer un control y una corrección adecuada de acuerdo a los problemas que se puedan o no presentar durante el desarrollo normal de los empleados como conjunto y en forma individual. Junto con todo lo mencionado es necesario también implementar capacitaciones actualizaciones y retroalimentaciones para que los correctivos aplicados puedan otorgar resultados tangibles que trasciendan progreso de la institución.

En las investigaciones realizadas por Chiavenato (2008), Bittel (2004), Coens (2001) y otros se enfoca al desempeño laboral como el eje principal del desarrollo del talento humano de una empresa, que como sabemos es fundamental y se considera un

recurso primordial dentro de cualquier mercado actual. Varios factores influyen en el crecimiento de los niveles de desempeño entre los que se destacan la motivación y la capacitación al personal que constituyen el motor que empuja a un colaborador no solo al cumplimiento de sus funciones, sino a destacarse en los mismo con la finalidad conseguir el crecimiento personal y profesional y así satisfacer una de las muchas necesidades del ser humano.

Durante el proceso de selección de personal, entonces, podremos identificar a los potenciales nuevos colaboradores que logren identificar en la empresa todo lo que pueda satisfacer sus necesidades personales y profesionales, y viceversa logrando así evitar la insatisfacción en el trabajo, perjudicial para cualquiera de las partes, y que los niveles de desempeño y responsabilidad laboral se evidencien en el trabajo diario y el mejoramiento constante de la calidad de servicio que presta la compañía, mediante el control y nutrición constante de su desarrollo para el posicionamiento de la empresa en el mercado competitivo en el que se encuentre desarrollando.

METODOLOGÍA

El presente trabajo desarrolló una investigación de tipo cuali-cuantitativa que facilitó la recolección de información de los trabajadores con respecto a las variables objeto de nuestro estudio; analizando las características de los factores que inciden selección de personal y el desempeño laboral.

La investigación se inició con el planteamiento de la hipótesis y el análisis de factores que causan su existencia y los efectos que provocan en la empresa, identificándose mediante la técnica árbol de problemas, que los deficientes sistemas de reclutamiento, la escasez de pruebas de evaluación de personalidad y medición de conocimientos, como los inadecuados métodos de entrevistas a candidatos a ocupar una vacante influye no solamente en los niveles de insatisfacción en el trabajo de los colaboradores sino también en el desempeño laboral grupal e individualmente.

Tras una minuciosa investigación bibliográfica comprendida por artículos científicos, libros, revistas y otras fuentes se tomó como prototipo teórico los postulados de autores como Chiavenato, Peña, R. Wayne Mondy, Rodríguez, Bittel y Coens, luego de identificar el modelo teórico que se seguiría como base para el desarrollo del proyecto de investigación se procedió a la estructuralización de una matriz de opercionalización de variables en la que se identificaron conceptos como programa de selección (perfil de cargos), personal adecuado (capacitación, evaluación de desempeño), planeación estratégica (misión, visión), efectividad (eficiencia, eficacia), logro de metas (objetivo, desarrollo personal), reglas de la organización (reglamento interno) y de acuerdo a estos términos se elaboró un cuestionario de 10 preguntas con dos opciones de respuesta cada una (Si, No).

Se realizó una investigación de campo para el posterior y continuo desarrollo del trabajo de estudio mediante la aplicación de la encuesta que fue previamente estructurada al universo conformado por la totalidad de los colaboradores de la empresa debido a que solo de esta forma se recopilarían datos reales y congruentes a la situación que se presenta como problema, todos los resultados arrojados por el cuestionario fueron tabulados y ordenados en dos matrices que determinan la frecuencia y porcentajes de las respuestas; a la larga los valores obtenidos fueron sistematizados por medio del método de Chi Cuadrado para la comprobación de la hipótesis.

Cubrir las necesidades de una vacante requiere de un proceso estructurado de selección que asegure la inserción de un nuevo miembro al equipo de trabajo que pueda desempeñar las responsabilidades de un determinado cargo de manera que contribuya positivamente al desarrollo de la organización. Es necesario tener establecido una descripción lo más detallada posible del puesto de trabajo que requiere un nuevo colaborador que sirva como base para hacerse de una idea de cómo proseguir para contar atraer interesados que cumplan con la mayor cantidad de requerimientos mediante un proceso correcto e imparcial de reclutamiento. Todo esto

en conjunto le permite a la empresa tener una variedad consistente en conocimientos y posibilidades de aporte individual dentro del cargo que se desea ocupar.

Es necesario complementar los procedimientos descritos para una selección apropiada mediante una entrevista previamente estructurada y evaluaciones de personalidad y conocimientos que permita un acercamiento más personal a los candidatos potenciales de manera que deje un margen alto de seguridad al momento de decidirse por una persona para que forme parte de la organización

Con la correcta aplicación de un proceso de selección de personal se busca disminuir los índices de insatisfacción laboral, ya que se ha determinado, que es una de las causas más grandes para ocasionar niveles bajos de desempeño laboral debido a que el no aplicar correctamente los métodos de inserción determina la ubicación del personal de trabajo en cargos para los que no se encuentran calificados ni capacitados incidiendo directamente el cumplimiento adecuado de sus responsabilidades debido al desconocimiento de las tareas inherentes al puesto. Esto sumado al bajo control del desempeño de los miembros del personal desencadena una decrecimiento del desarrollo regular de la empresa a nivel general.

De igual manera se acudió al lugar de los hechos para palpar la realidad de la empresa y sus colaboradores, para de esta manera completar la modalidad de campo de la investigación. Era necesario observar y comprobar de forma personal todo lo que ha ocasionado el mal manejo de la inserción de nuevo personal y cómo repercute en su desempeño posterior ya ubicados en los puestos de trabajo al no sentirse capacitados ni cómodos cumpliendo las funciones que atañen al desarrollo y crecimiento de la organización.

La indagación correlacional tuvo como objeto principal establecer la relación que existe entre las variables propuestas, es decir, la influencia y como afecta el proceso de selección de personal en los niveles de desempeño laboral de los colaboradores de la empresa.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La investigación se llevó a cabo en una población conformada por colaboradores de la empresa de cobranzas “LO&LO” entre los que se encontraban miembros tanto del personal administrativo como sus sublimados jerárquicamente como describe el manual de la compañía, contando con empleados con un contrato temporal y quienes cuentan con uno indefinido de carácter operativo y profesional, de ambos géneros. La indagación contó con una muestra de 50 personas que conforman la totalidad de los trabajadores a quienes se les aplicó la encuesta que se estructuró con 10 preguntas (programa de selección, personal adecuado, planeación estratégica, efectividad, logro de metas, reglas de la organización) con 2 opciones cada una.

En una descripción breve de los resultados arrojados por la encuesta aplicada podemos describir que el 78% de los colaboradores coinciden en que los procesos de reclutamiento o llamamiento de candidatos potenciales para ocupar un cargo no son los adecuados ya que se realizan arbitrariamente y por recomendación más que por un concurso de merecimientos que provoca un 66% de trabajadores que presentan insatisfacción laboral debido a encontrarse desempeñando un trabajo con el cual no se sienten identificados y para el que no se encuentran capacitados; un 58% manifiesta que existen capacitaciones constantes de conocimientos y actualizaciones que mantienen a los miembros de la compañía al tanto y preparados para las situaciones que se les pueda presentar, lo que no coincide con su frecuencia de evaluaciones de desempeño para los empleados quienes afirman en un 72% que no se controla el cumplimiento de sus deberes de acuerdo al cargo que ocupan, haciendo imposible el control de estos niveles de producción.

En otro ámbito podemos recalcar la carencia de comunicación que existe entre empleado y empleador debido al desconocimiento en 86%, de acuerdo a la encuesta, de la estructura que comprende y rige a la empresa como la misión y visión de la

misma; un 84% de los encuestados declara que no son establecidos horarios de cumplimiento de tareas lo que aflige a la optimización de recursos y un más alarmante 54% exterioriza que ni siquiera las metas a cumplirse son comunicadas de forma clara por parte de quienes administran la organización; de igual forma el 88% de la muestra revela que no conocen las normativas a seguirse para conseguir los objetivos establecidos por la compañía, mientras un 64% dice no conocer el reglamento interno que se maneja lo que hace a los trabajadores más propensos a sanciones que complican el desempeño de los mismos desencadenando así la desmotivación, que sumado a la percepción del 82% de las personas de falta de posibilidades de crecimiento profesional dentro de la organización, repercute negativamente en el desempeño del personal que disminuye la calidad de sus servicios al mercado.

Podemos concluir entonces mediante la investigación realizada y en conjunto a las indagaciones ejecutadas en artículos científicos, libros y demás que existe una extensa relación entre los procesos que seleccionan al nuevo personal de una empresa y su posterior desempeño en el cumplimiento pleno de sus funciones en cuanto al cargo en el que son ubicados. Destacan así las falencias que existen en cuanto al reclutamiento previo a la selección de los candidatos. Las evaluaciones a las que deben ser sujetos para la comprobación de capacidades y habilidades que los hace competentes para desenvolverse en un cargo junto a un acercamiento personal de sus futuros supervisores para preestablecer una comunicación entre el personal, y como todo lo mencionado incide en la insatisfacción laboral de los colaboradores y el bajo desempeño detectado en la institución.

El presente trabajo enfoca su investigación en el estudio de la incidencia del proceso de selección de personal en el desempeño laboral de los colaboradores de una empresa cuyos resultados se asemejan a publicaciones previamente realizadas, coincidiendo en como un hecho aparentemente aislado a un tema técnico de una organización se complementan para elevar los niveles de calidad en servicio y

producción de acuerdo sea el caso. No se puede hablar de porcentajes concretamente debido a la ambigüedad y diversos enfoques que se le puede dar esta exploración, pero si se debe sustentar con números se puede hacer alusión al 80% de los trabajadores españoles encuestados en años recientes que manifiestan que se encuentran insatisfechos en su puesto de trabajo, tema al que hemos hecho referencia a lo largo del estudio que repercute directamente en el cumplimiento de las responsabilidades laborales dentro de una organización.

Llevar a cabo esta investigación tiene como objeto el mejorar los procesos de inserción, complementación y cohesión de un nuevo empleado a la empresa en la que desempeñará sus funciones a manera de intentar que dicho método sirva como una especie de filtro de lo que se pueda considerar o no como beneficioso para la compañía en cuanto al talento humano se refiere, que cabe mencionar es el recurso central que permite el desarrollo y crecimiento óptimo de estas dos partes (empresa y empleado).

Por esta razón es necesario e incluso indispensable abordar los procesos de selección de personal como el primer paso de camino al éxito empresarial, detallando cada paso a seguir de manera que se pueda estructurar un mecanismo de escogimiento lo más perfectamente posible para que así pueda presentar el menor porcentaje de falla al momento de incluir a una nueva persona al grupo de trabajo que será considerado como un organismo vivo que deberá ser nutrido todo el tiempo con la finalidad de un funcionamiento eficaz en pro del desarrollo de la organización. Se debe comenzar obviamente con la elaboración adecuada de los puestos de trabajos que ya existen para en caso de abrirse una vacante saber qué es lo que exactamente se busca, labor que se realizará en conjunto con un miembro delegado del personal administrativo y un especialista del manejo de recursos humanos, seguido de la mejora de los tipos de reclutamiento que se ejecuta para convocar gente interesada en el cargo y su posterior evaluación mediante una selección minuciosa de potenciales candidatos que cumplan con las exigencias del perfil elaborado. Si se aplica esto de manera adecuada y

profesional junto con un control continuo del cumplimiento de metas de los empleados, se logrará de una forma evidente el aumento de los niveles de desempeño laboral en la institución.

Se puede argumentar esta necesidad mediante las evaluaciones hechas a lo largo de la indagación que evidencia la importancia clara que tiene la satisfacción laboral de las personas para que su funcionamiento profesional llegue a su nivel más óptimo y la credibilidad de la compañía sea palpable a los ojos del consumidor del servicio prestado.

Para la verificación se realizó el método del Chi-cuadrado utilizando las preguntas 1,2,6,9, enfatizando en cada una de las interrogantes la relación entre las variables independiente y dependiente, de esta manera se determina la incidencia de la una sobre la otra, para la obtención de la frecuencia observada se sumó cada uno de los literales, en la frecuencia esperada se multiplico cada opción por la muestra y se dividió para el sub total es decir $(61 \cdot 50 / 200)$, en el Chi- cuadrado se traslada los datos de manera horizontal la frecuencia observada y esperada, luego se procede a restar la frecuencia observada con la esperada $(O-E)$ una vez obtenido los resultados se eleva al cuadrado $(O - E)^2$, finalmente se divide las frecuencia esperada con el resultado que se elevó al cuadrado, cada uno de los resultados se suma obteniendo el resultado final del Chi-cuadra de 40,07.

CONCLUSIONES

- Podemos concluir que existe una relación muy estrecha entre los proceso de selección y el desempeño laboral debido a la inconformidad en el trabajo que ocasiona ser ubicado o asignado a un cargo para el que se requieren habilidades y una capacitación muy específica que no cualquier persona pueda realizar aleatoriamente.

- La selección de personal cumple un importante rol en una empresa debido a que de este proceso depende la inserción de nuevo capital humano, por lo que al concluir que no existe un sistema establecido del mismo resulta alarmante por la repercusión que origina en el desarrollo de la organización como tal.
- Se han establecido niveles muy bajos de desempeño laboral a lo largo de la organización debido a la carencia de evaluaciones y aún más importante, capacitaciones y actualizaciones de conocimientos que le permita al personal permanecer constantemente preparados para cualquier eventualidad que su trabajo presente.
- Cabe recalcar que la empresa no cuenta con un artículo o documento que guíe al personal administrativo sobre las acciones que se deben tomar para el mejoramiento de los procesos de selección de personal para así aumentar los niveles de desempeño laboral de los colaboradores.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, D.C. (2016). *“La motivación y su incidencia en la rotación del Personal.* Ambato: UTA.
- Alles, M. A. (2006). *SELECCION POR COMPETENCIAS.* Granica.
- Alvarado, W. R. (2014). *“El reclutamiento y selección de personal en el desempeño Laboral de los colaboradores.* Ambato: UTA.
- Araujo, M. (2002). *Indicadores de calidad para evaluar los procesos gerenciales en la educación básica.* Venezuela: 28 - 30.
- AYALA, S. (2009). *Proceso de Admisión y Empleo de los recursos Humanos.* Lima: San Martin.
- Ayala, S. V. (2004). *Proceso de Evaluación del Recurso Humano.* San Martin: DEMACO editores.
- Bejar, J. (2010). *Guía para elaborar la Tesis de Grado.* Ambato, Ecuador.
- Bittel (2004), *Desempeño Laboral.*
- CARRASCO, S. (2007). *Técnicas de Reclutamiento y Selección de Personal.* Lima: Concepto SA.
- Chiavenato, I. (s.f.). *Administración de Recursos Humanos.* Mc. Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión Del Talento Humano.* Mc. Graw Hill.
- Chiavenato (2008). *El reclutamiento y selección de personal en las empresas.*
- Chiavenato, (2007, pag 78), *El reclutamiento y selección de personal.*
- Código de trabajo
- Coens, T. y. (2001). *¿Evaluaciones del Desempeño? Por qué no funcionan y cómo.* Colombia: Norma.
- Constitución de la República del Ecuador, 2015
- Daft, R. (2007). *Teoría Y Diseño Organizacional.* Cengage.
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal.* Pearson.

- DIARIO_EL_HOY. (03 de 08 de 2010). <http://www.hoy.com.ec>. Obtenido de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/empresas-ejercitan-a-empleados-paramejorar-rendimiento-laboral-416723.html>
- DIARIO_LA_HORA. (12 de 25 de 2012). *Desempeño Laboral*. LA HORA, págs. 5-6.
- DICCIONARIO_MKT. (2012). *DEFINICION.DE*. Obtenido de <http://definicion.de/marketingde-servicios/>
- Elliott, J. (1986). *Autoevaluación, desarrollo profesional y responsabilidad; en Galton, M. y Moon, B. cambiar la escuela, cambiar el currículum*. Barcelona, España.
- Figueiral, E. O. (2008). *Todo Contratación Laboral 2008*. Ciss.
- Gelabert, M. P. (2006). *Recursos humanos: dirigir y gestionar personas en las organizaciones*. ESIC.
- Gelabert, M. P. (2012). *Gestión de personas*. Esic.
- Ghiselli (2001), *El desempeño laboral en las empresas*.
- Grönroos, C. (2007). *Marketing y gestión de servicios: la gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- HOFFMAN- BATESON, K. J. (2002). *Fundamentos de marketing de servicios*. Mexico: Internacional Thomson Editores SA.
- Jacson y Schule (2003), *Importancia del Manual de Reclutamiento de personal*
- Joseph M. Juran, F. G. (2004). *Manual del control de calidad*. Reverté.
- López Gonzales, M. J. (Julio de 2007). *Un nuevo concepto de administración*. *Administración Electrónica* (12), 26 - 29.
- López Gonzales, M. J. (Julio de 2007). *Un nuevo concepto de administración*. *Administración Electrónica* (12), 26 - 29.
- López, M. J. (2008). *La selección de personal: guía práctica para directivos y mandos*. FC.
- LÓPEZ, S. (2009). *Administración de los Recursos Humanos*. Mexico: Nuevodia.

MANJARRES, C. (2009). *Evaluación del Desempeño Empresarial*. Mexico: JALISCO EDITORES.

Millán, M. Á., & Serrano, S. (2002). *PSICOLOGÍA Y FAMILIA (Primera Edición ed.)*. Madrid, España: Caritas Española Editores.

Mondy, W. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Pearson Prentice Hall.Mexico.

MORENO, K. (12 de 09 de 2012). *Desempeño Laboral*. EL HERALDO , pág. 5b.

Munstenberg (2004, pág, 68), *Selección de personal*

PAZ, L. (2010). *Reclutamiento y Selección de Personal*. Cali: Ariel.

Peralta, J. (2009). *Rol de las expectativas en el juicio de satisfacción y calidad percibida del servicio*. Chile: Editorial Red Límite.

Peña (2008, Pág 74), *FUENTES DEL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL*.

Prieto, A. B. (2007). *Trabajadores competentes: introducción y reflexiones sobre la Psic.*

Psic. Alejandra Rodríguez Herrera (2011) *IDEAS PARA PyMES*

R. Wayne Mondy, R. M. (2005). *Administración de recursos humanos*. Pearson.

Ramírez, L. M. (2008). *Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional*. Juan Carlos Martínez Coll.

RAMIREZ, M. A. (2012). *“La administración del talento humano y el desempeño*. Ambato: UTA.

Régimen de desarrollo

Renate Mayntz (2002), *Reclutamiento y Selección de personal y la sociedad*.

RODRÍGUEZ, E. (2009). *Matriz de Evaluación del Desempeño Laboral*. Mexico: Mc. Graw Hill.

Rodríguez, M. J. (2010). *Selección de personal: La búsqueda del candidato adecuado*. Ideas Propias.

Sandoval, P. F. (2011). *“Reclutamiento y Selección de Personal como medio.* Ambato: UTA.

Sashkin y Lassey (2000). *La selección de personal y su importancia.*

Tabasco, U. J. (s.f.). *MODELO EDUCATIVO.*

Urdaneta (M. 2006). *TALENTO HUMANO Y SELECCIÓN.*

Valencia, J. R. (2007). *Administración Moderna de Personal.* Thomson.

VILLEGAS, A. (2008). *Proceso de Selección de Personal.* Mexico: Limusa.

Werther, W., & Davis, K. (2000). *Administración de Personal de Recursos Humanos.* Mexico: Mc. Graw Hill.

West, A. (2007). *Gestión de la distribución comercial: concepto de distribución total.* España: Ediciones Díaz de Santos.

ANEXOS

ANEXO 1.

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA EMPRESA “LO%LO”

Fecha de aplicación:.....

No.

Objetivo.

Investigar la incidencia de la selección de personal en el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa “LO&LO”.

Instructivo.

Marque con una X o con un ✓ la respuesta que considere adecuada de acuerdo al caso. En caso de dudas consultar con el encuestador para despejar inquietudes.

.....

1.- ¿Los procesos de reclutamiento que aplica la empresa son adecuados?

Si () No ()

2.- ¿Existe una inconformidad de los trabajadores por el puesto del trabajo en el que se desempeñan?

Si () No ()

3.- ¿Son constantes las capacitaciones para los colaboradores de la empresa?

Si () No ()

4.- ¿Existen procesos de evaluación de desempeño para los trabajadores?

Si () No ()

5.- ¿Es de conocimiento general la Misión y la Visión de la empresa?

Si () No ()

6.- ¿Usted cumple las tareas encomendadas en los tiempos establecidos?

Si () No ()

7.- ¿Las metas a cumplirse en la empresa se manejan de forma clara por parte de todos los colaboradores?

Si () No ()

8.- ¿Conoce las normativas enfocadas al cumplimiento de los objetivos de la empresa?

Si () No ()

9.- ¿Es permisible el crecimiento personal dentro de los cargos en la empresa?

Si () No ()

10.- ¿Conoce cada trabajador el reglamento que la empresa maneja?

Si () No ()

ANEXO 2.

EVIDENCIA DE APLICACIÓN DE ENCUESTA



