



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN**

**CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**

**MODALIDAD PRESENCIAL**

**Proyecto de Investigación previo a la obtención del Título de Psicólogo Industrial**

**TEMA:**

---

“LA SELECCIÓN DE PERSONAL Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA LABORAL DE LA EMPRESA DAG SOLUCIONES & ASOCIADOS”

---

**Autor:** César Patricio Salinas Guerrero

**Tutor:** Mg. María José Mayorga Ases

**AMBATO- ECUADOR**

**2021**

## **APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

### **CERTIFICACIÓN**

Quien suscribe, legalmente CERTIFICA QUE: El presente trabajo de Titulación realizado por el señor César Patricio Salinas Guerrero, estudiante de la Carrera de Psicología Industrial, de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, con el Tema “LA SELECCIÓN DE PERSONAL Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA LABORAL DE LA EMPRESA DAG SOLUCIONES & ASOCIADOS”, ha sido prolijamente revisado, y cumple con todos los requisitos establecidos en la normativa pertinente de la Universidad Técnica de Ambato -UTA-, Por lo que apruebo su presentación.

Ambato, diciembre de 2021

---

Mg. María José Mayorga Ases

Tutor

## AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Dejo constancia de que el presente informe es el resultado de la investigación del tutor, quien, basado en los estudios realizados durante la carrera, investigación científica, revisión documental y de campo, ha llegado a las conclusiones y recomendaciones descritas en la investigación. Las ideas, opiniones y recomendaciones vertido en este informe, son de exclusiva responsabilidad del autor. El presente trabajo de investigación “LA SELECCIÓN DE PERSONAL Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA LABORAL DE LA EMPRESA DAG SOLUCIONES & ASOCIADOS”, como las ideas, opciones y planteamientos estructurales en el presente trabajo de investigación son de exclusiva responsabilidad de mi persona como autor de este trabajo de pregrado.



César Patricio Salinas Guerrero

C.C:180364988-6

AUTOR

## **APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO**

Al Honorable Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Humanas y de Educación la Comisión de estudios y calificación del informe del trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: “LA SELECCIÓN DE PERSONAL Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA LABORAL DE LA EMPRESA DAG SOLUCIONES & ASOCIADOS”, presentado por el señor César Patricio Salinas Guerrero , egresado de la carrera de Psicología Industrial, una vez revisado el Trabajo de Graduación o Titulación, APRUEBAN el referido trabajo, en razón que reúne los requerimientos básicos tanto técnicos, como científicos y reglamentos establecidos. Por lo tanto, se autoriza la presentación ante el organismo correspondiente para los trámites.

### **COMISIÓN**

---

Mg. Lenin Fabián Saltos Salazar  
CI. 1802912848

---

Mg. Luis Rafael Tello Vasco  
CI.1801405141

## **DEDICATORIA**

A lo largo de mi vida he tenido muchos obstáculos pero, con sacrificio, dedicación, firmeza, responsabilidad los he podido ir superando, es por ello que el presente trabajo se lo dedico a Dios, a mi familia quienes han estado presentes en cada pasado que he dado.

A las mujeres que con sus palabras me alentando a seguir adelante mi madre Blanca Azucena Guerrero Freire y mi hermana Stephanie Salinas, puesto que ellas con su amor en cada abrazo, beso y sonrisa me hacía más fuerte para poder superarme.

A mi padre Edwin Patricio Salinas Garcés que desde el cielo me ha guiado, y me ha dado sus bendiciones, estando presente en cada acción de mi vida.

A mi hijo Mathias Benjamín, que este será el comienzo de muchos triunfos que alcanzaremos juntos.

A mi esposa Gabriela González que me ha dado su apoyo incondicional con cada palabra de aliento que me ha brindado, siendo ella la combinación perfecta de valor, coraje y ternura que he necesitado.

A mis tíos Freddy, Luis, Susana Salinas por apoyarme, brindarme un amor sincero y verdadero, pero sobre todo por ser el sostén de confianza en momentos que me sentía caer.

A mi fuente de motivación mis abuelitos por cuidarme e inspirarme a luchar por mis sueños y a toda mi familia porque seguro estoy de su orgullo y felicidad por formar parte de este logro en mi vida profesional.

Por todo eso y más dejo escritas estas palabras dedicadas a todos quienes han sido además de inspiración ejemplos vivientes para alcanzar un logro más.

César Patricio Salinas Guerrero

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Técnica de Ambato, por haberme brindado la confianza y recursos necesarios para alcanzar mi título profesional. A la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación a sus autoridades, docentes y personal quienes han impartido sus conocimientos y experiencia.

Un agradecimiento muy especial a la Mg. María José Mayorga quien ha estado muy pendiente en el desarrollo de este trabajo demostrando su profesionalismo y calidez humana. Gracias a los docentes, de cada uno me llevo los más hermosos recuerdos y enseñanzas las cuales estoy seguro me servirán en mi vida.

Nada es imposible, solo debemos tener claros nuestros objetivos sin importar los caminos que debemos recorrer para conseguirlos.

César Patricio Salinas Guerrero

## INDICE GENERAL DE CONTENIDOS

|                                                               |            |
|---------------------------------------------------------------|------------|
| <b>APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN .....</b>   | <b>II</b>  |
| <b>AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>                       | <b>III</b> |
| <b>APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO .....</b> | <b>IV</b>  |
| <b>DEDICATORIA.....</b>                                       | <b>V</b>   |
| <b>AGRADECIMIENTO .....</b>                                   | <b>VI</b>  |
| <b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>                                | <b>XI</b>  |
| <b>ABSTRAC.....</b>                                           | <b>XII</b> |
| <b>CAPITULO I.....</b>                                        | <b>1</b>   |
| <b>MARCO TEÓRICO .....</b>                                    | <b>1</b>   |
| <b>1.1 Antecedentes Investigativos.....</b>                   | <b>1</b>   |
| <b>Variable Independiente: Selección de Personal .....</b>    | <b>6</b>   |
| <b>Variable Dependiente: Clima Laboral .....</b>              | <b>10</b>  |
| <b>1.2 Objetivos.....</b>                                     | <b>18</b>  |
| 1.2.1 Objetivo General .....                                  | 18         |
| 1.2.2 Objetivos Específicos.....                              | 18         |
| <b>CAPITULO II .....</b>                                      | <b>20</b>  |
| <b>METODOLOGÍA .....</b>                                      | <b>20</b>  |
| <b>2.1 Materiales.....</b>                                    | <b>20</b>  |
| <b>2.2 Métodos .....</b>                                      | <b>23</b>  |
| 2.2.1 Enfoque de la Investigación .....                       | 23         |
| <b>2.2.2 Modalidades básicas de la investigación .....</b>    | <b>24</b>  |
| <b>2.2.3 Nivel o tipo de investigación .....</b>              | <b>25</b>  |
| <b>2.2.4 Diseño de la investigación.....</b>                  | <b>26</b>  |
| <b>2.2.5 Modalidad de la Investigación .....</b>              | <b>26</b>  |
| <b>2.3 Descripción del modelo de investigación.....</b>       | <b>28</b>  |
| 2.3.1 Operacionalización de variables.....                    | 28         |
| 2.3.2 Población y Muestra .....                               | 30         |
| 2.3.3 Criterios de Exclusión .....                            | 30         |

|                                                                                             |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.3.4 Muestra.....                                                                          | 30        |
| 2.3.5 Recolección de Información.....                                                       | 30        |
| <b>CAPÍTULO III.....</b>                                                                    | <b>31</b> |
| <b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>                                                         | <b>31</b> |
| <b>3.1 Análisis y discusión de resultados.....</b>                                          | <b>31</b> |
| 3.1.1 Análisis e interpretación de la Escala de Selección de Personal .....                 | 31        |
| 3.1.2 Análisis e interpretación de la Escala de Clima Laboral .....                         | 39        |
| <b>3.2 Verificación de la hipótesis.....</b>                                                | <b>47</b> |
| 3.2.1 Formulación de la hipótesis de investigación.....                                     | 48        |
| 3.2.2 Proceso para la verificación de la hipótesis.....                                     | 48        |
| 3.2.3 Decisión final.....                                                                   | 53        |
| <b>CAPÍTULO IV .....</b>                                                                    | <b>54</b> |
| <b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>                                                  | <b>54</b> |
| <b>4.1 Conclusiones .....</b>                                                               | <b>54</b> |
| <b>4.2 Recomendaciones .....</b>                                                            | <b>55</b> |
| <b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>                                                      | <b>56</b> |
| <b>ANEXOS .....</b>                                                                         | <b>59</b> |
| <b>6.1 Anexo 1: Encuesta aplicada en la empresa DAG SOLUCIONES &amp;<br/>ASOCIADOS.....</b> | <b>78</b> |
| <b>6.2 Anexo 2: Plan Estratégico .....</b>                                                  | <b>59</b> |
| <b>6.3 Anexo 3: Solicitud de empleo .....</b>                                               | <b>68</b> |

## INDICE DE TABLAS

|                                                                                              |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>TABLA 1.</b> RECURSOS PARA LA INVESTIGACIÓN .....                                         | <b>20</b> |
| <b>TABLA 2.</b> RECURSOS PARA LA INVESTIGACIÓN. ....                                         | <b>20</b> |
| <b>TABLA 3.</b> RECURSOS PARA LA INVESTIGACIÓN. ....                                         | <b>21</b> |
| <b>TABLA 4.</b> RECURSOS PARA LA INVESTIGACIÓN. ....                                         | <b>21</b> |
| <b>TABLA 5.</b> RECURSOS PARA LA INVESTIGACIÓN. ....                                         | <b>22</b> |
| <b>TABLA 6.</b> RECURSOS PARA LA INVESTIGACIÓN. ....                                         | <b>22</b> |
| <b>TABLA7.</b> VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS MÉTODOS CUALITATIVOS Y CUANTITATIVOS .....      | <b>24</b> |
| <b>TABLA 8.</b> OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE – SELECCIÓN DE PERSONAL..... | <b>28</b> |
| <b>TABLA 9.</b> OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE – CLIMA ORGANIZACIONAL.....    | <b>29</b> |
| <b>TABLA 10.</b> PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....                                     | <b>30</b> |
| <b>TABLA 11.</b> EVALUACIÓN DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR DIMENSIONES .....                   | <b>31</b> |
| <b>TABLA 12:</b> DIMENSIÓN SELECCIÓN .....                                                   | <b>33</b> |
| <b>TABLA 13:</b> DIMENSIÓN CONOCIMIENTOS .....                                               | <b>35</b> |
| <b>TABLA 14:</b> COMPETENCIAS TÉCNICAS Y CONDUCTUALES. ....                                  | <b>37</b> |
| <b>TABLA 15:</b> CLIMA LABORAL POR DIMENSIONES. ....                                         | <b>39</b> |
| <b>TABLA 16:</b> RELACIONES INTERPERSONALES.....                                             | <b>41</b> |
| <b>TABLA 17:</b> ESTILO DE DIRECCIÓN.....                                                    | <b>43</b> |
| <b>TABLA 18:</b> SENTIDO DE PERTENENCIA.....                                                 | <b>45</b> |
| <b>TABLA 19:</b> PUNTUACIONES FINALES DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE. .                        | <b>48</b> |
| <b>TABLA 20:</b> PUNTUACIONES FINALES DE LA VARIABLE DEPENDIENTE .....                       | <b>48</b> |
| <b>TABLA 21:</b> DATOS OBSERVADOS.....                                                       | <b>50</b> |
| <b>TABLA 22:</b> DATOS ESPERADOS. ....                                                       | <b>51</b> |
| <b>TABLA 23:</b> DISTANCIA DEL CHI CUADRADO.....                                             | <b>52</b> |

## INDICE DE FIGURAS

|                                                                                |           |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>FIGURA 1. EVALUACIÓN DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR DIMENSIONES.</b><br>..... | <b>32</b> |
| <b>FIGURA 2. DIMENSIÓN SELECCIÓN.</b> .....                                    | <b>33</b> |
| <b>FIGURA 3. DIMENSIÓN CONOCIMIENTOS.</b> .....                                | <b>36</b> |
| <b>FIGURA 4. COMPETENCIAS TÉCNICAS Y CONDUCTUALES.</b> .....                   | <b>38</b> |
| <b>FIGURA 5. DIMENSIÓN CONOCIMIENTOS.</b> .....                                | <b>39</b> |
| <b>FIGURA 6. DIMENSIÓN RELACIONES INTERPERSONALES.</b> .....                   | <b>42</b> |
| <b>FIGURA 7. DIMENSIÓN ESTILO DE DIRECCIÓN.</b> .....                          | <b>43</b> |
| <b>FIGURA 8. DIMENSIÓN SENTIDO DE PERTENENCIA.</b> .....                       | <b>45</b> |
| <b>FIGURA 9. CÁLCULO CHI CUADRADO.</b> .....                                   | <b>52</b> |

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

**Tema:** La selección de personal y su incidencia en el clima laboral de la empresa DAG SOLUCIONES & ASOCIADOS.

**Autor:** César Patricio Salinas Guerrero

**Tutor:** Mg. María José Mayorga Ases

**RESUMEN EJECUTIVO**

En el trabajo de investigación se analizó la incidencia de la Selección de personal en el Clima Laboral de la empresa DAG SOLUCIONES & ASOCIADOS, el estudio realizado es fundamental debido a que permitió determinar los elementos que afectan a las variables bajo estudio, los enfoques empleados en el trabajo fueron cualitativo y cuantitativo, debido a que se contó con la cooperación de los colaboradores de la empresa y así se pudo obtener una visión clara de la realidad. Se aplicó a sus 20 colaboradores un cuestionario el mismo que contaba con preguntas específicas para poder obtener la información necesaria. Posteriormente de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación se aplicó el método del Chi-cuadrado para comprobar que la selección de personal si incide en el clima laboral de la empresa, demostrando que 2 de 3 dimensiones inciden de gran manera en la selección de personal de la empresa DAG SOLUCIONES & ASOCIADOS, debido a que sus puntajes señalan problemas que deben ser resueltos, porque estos afectan al desenvolvimiento y desempeño de los colaboradores en las tareas encomendadas. Por último, se establecieron sus respectivas conclusiones y recomendaciones para el beneficio de la empresa.

**Palabras claves:** Selección de personal, clima laboral, desempeño, colaboradores

**TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO**  
**FACULTY OF HUMAN SCIENCES AND EDUCATION**  
**INDUSTRIAL PSYCHOLOGY CAREER**

**Topic:** Personnel selection and its impact on the work environment of the company DAG SOLUCIONES & ASOCIADOS.

**Author:** César Patricio Salinas Guerrero

**Tutor:** Mg. María José Mayorga Ases

**ABSTRAC**

In this research work, the incidence of Personnel Selection in the Work Environment of the company DAG SOLUCIONES & ASOCIADOS was analyzed. The study carried out is fundamental because it allowed us to determine the elements that affect the variables under study, the approaches used in this work were qualitative and quantitative, due to the cooperation of the company's collaborators and thus it was possible to obtain a clear vision of reality. It was applied a questionnaire to its 20 collaborators, which had specific questions to obtain the necessary information. Subsequently, according to the results obtained in the investigation, the Chi-square method was applied to verify that the selection of personnel does affect the work environment of the company, proving that 2 out of 3 dimensions greatly affect the selection of personnel of the company DAG SOLUCIONES & ASOCIADOS, because their scores indicate problems that must be solved because these affect the development and performance of employees in the tasks entrusted. Finally, their respective conclusions and recommendations were established for the benefit of the company.

**Keywords:** Personnel selection, work environment, performance, collaborators

## **CAPITULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **1.1 Antecedentes Investigativos**

De acuerdo a la tesis “Selección del personal y desempeño laboral”, de la Universidad Rafael Landívar - Guatemala. Donde trata de responder la pregunta ¿De qué manera se relaciona la selección del personal con el desempeño laboral?, se examina el grado de realidad del nivel de desenvolvimiento de los colaboradores de acuerdo al proceso técnico de selección, para lo cual realizaron una comparación entre las dos variables. Los sujetos de estudio de la investigación fueron los colaboradores del área administrativa de un ingenio azucarero ubicado en San Andrés Villa Seca Retalhuleu, siendo una muestra de estudio de aproximadamente 36 personas, en su mayoría son personas de sexo masculino, que fluctúan entre las edades de 20 a 40 años, con un promedio de educación del ciclo diversificado culminado. Para evaluar las variables se utilizó el cuestionario, usando la escala de Likert y escala grafica de calificaciones. La presente investigación es de tipos cuasi experimental. Los resultados de la investigación determinaron que: a) si existe relación estrecha entre el proceso de selección del personal y el desempeño laboral de los mismos, debido a que el 10 proceso de selección se considera efectivo en un 71.15% y el desempeño laboral de los colaboradores se encuentra dentro del rango aceptable. (Cansinos, 2015)

Consecuentemente en la tesis, “Selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral del área administrativa de la municipalidad de Laredo”, el objetivo general de esta investigación es determinar el proceso de selección del personal y su incidencia en el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad de Laredo – México, periodo 2016. La metodología de la siguiente investigación es de tipo no experimental de tipo descriptivo correlacional ya que, a través de la observación de la situación actual y la propuesta de un Plan de Mejora para la Municipalidad de Laredo, permitirá mejorar el desempeño laboral y el análisis de la relación de las variantes de

investigación. Para esta investigación se utilizaron dos instrumentos de recolección de datos: encuesta de proceso de selección de personal donde se aplica un cuestionario para obtener información de los colaboradores, referente a la selección de personal, se considera un total de 16 ítems en 2 dimensiones, con un total de 32 puntos. Las dimensiones consideradas fueron reclutamiento del talento humano y selección del talento humano. Y por otro lado el nivel de desempeño laboral donde el cuestionario, referente al desempeño laboral, se considera un total de 24 ítems, divididos en 3 dimensiones, con un total de 48 puntos. Las dimensiones consideradas fueron: Eficacia, eficiencia y motivación laboral. Así mismo, la observación directa que se basa en una lista de indicadores que pueden redactarse ya sea como afirmaciones o bien como preguntas que orientan el trabajo de observación dentro del ambiente observado. El autor concluye que: el proceso de selección de personal incide significativamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad de Laredo del 2016, donde se muestra que cuando el nivel de selección es alto, se muestra un alto nivel 12 de desempeño laboral en el 80% en los colaboradores del área administrativa. Por otro lado, cuando se presenta un nivel de selección bajo el 80% de trabajadores calificó al desempeño laboral como bajo. El nivel del proceso de selección del personal de la municipalidad de Laredo, período 2016, se encontró que un 57.14% de los trabajadores calificaron el nivel de selección de personal como alto, el 28.57% como medio y 14.29% como bajo. (Torres & Vásquez, 2017)

Mientras tanto en la tesis “Aplicación de un modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para incrementar la productividad de la empresa Agro Transportes Gonzales S.R.L de la ciudad de Trujillo”, con el fin de generar un diagnóstico que pueda servir para cambiar y mejorar algunos aspectos dentro del modelo de selección del personal. En la ciudad de Trujillo – Perú se encuesta la empresa “Agro Transportes Gonzales S.R.L”, siendo esta una empresa que desea lograr sus objetivos a corto, mediano y largo plazo. Para lo cual aplicaron técnicas de investigación: encuestas y entrevistas, dirigido a los colaboradores de la organización, donde encuestaron a 25 personas y se entrevistó al gerente de Recursos Humanos. Los objetivos de esta investigación son: Describir el modelo de selección del talento humano, evaluar las ventajas y desventajas del nuevo modelo de selección, con el fin de indagar el ambiente laboral y su desempeño

de los empleados, para posteriormente plantear las estrategias. Se diseñó un estudio descriptivo, donde el universo de estudio consto de los 25 trabajadores activos al momento de la recolección de la información, donde se concluye que: Los colaboradores están indecisos o en desacuerdo en algunas políticas de selección y en la forma que la organización atrae el personal para los puestos de trabajo, esto condujo a la implementación de un modelo de selección del talento humano, para mejorar la productividad y que las personas seleccionadas sean las idóneas para el puesto de trabajo, así mismo se concluyó que el modelo de selección, debe anticipar y prevenir el desempeño de los colaboradores, así utilizar los recursos con eficacia para alcanzar las metas de la organización. (Ramírez & Padilla, 2017)

De tal forma que en el estudio realizado por la Pontificia Universidad Católica del Perú, “Relación entre los resultados de la evaluación del desempeño y la estabilidad 11 laboral: estudio en una empresa de servicios entre los años 2011 al 2013”, se precisó como objetivo determinar la relación entre los resultados de la evaluación del desempeño y la estabilidad laboral: para lo cual, se seleccionó una empresa del sector servicios de la ciudad de Lima, del que se obtuvo como muestra a 65 colaboradores del área administrativa de la empresa; utilizando como instrumento un formato con los principales factores de evaluación del desempeño de los colaboradores medidos a través de una escala de Likert. Determinando, que existe una relación directa entre las variables de estabilidad laboral y evaluación, es decir, al adquirir la inestabilidad laboral por parte de los colaboradores, los resultados del desempeño laboral decrecen considerablemente. (Arce, 2016)

Por otra parte, en la tesis titulada: “Influencia de la selección de recurso humano en el desempeño laboral del personal bajo modalidad CAS en el Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño (INSN) – Periodo 2012”. Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco – Perú. Tuvo como objetivo determinar la influencia de la selección de recursos humanos en el desempeño laboral del personal bajo la modalidad CAS en el Departamento de Enfermería INSN. El tipo de investigación fue básico, de nivel descriptivo correlacional, tomó como muestra 88 trabajadoras del INSN, utilizando el cuestionario como instrumento de trabajo. Donde se determinó que existe influencia de

la selección de recursos en el desempeño laboral del personal bajo modalidad CAS, no hay procedimiento de reclutamiento, arriesgando la calidad del recurso humano, y la calidad del servicio que se brinda. (Alfaro, 2013)

De acuerdo a la tesis “El reclutamiento y selección de personal en el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa 9 calzado “Gamos” de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua”. El objetivo principal fue determinar la incidencia del reclutamiento y selección de personal en el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa de calzado “GAMO’S” de la ciudad de Ambato en el periodo 2012-2013. Por otro lado, se estableció seleccionar al personal mediante un proceso en el cual los postulantes al empleo serán calificados y seleccionados por categorías y de acuerdo a la vacante a cubrir, esto permite poder conocer y comprender la personalidad de los candidatos. Así como también sus experiencias y virtudes, con el propósito de escoger a los colaboradores que estén mejor calificados para el empleo y colocarlos en los puestos a los que se adapten mejor. El autor concluye que: la empresa no utiliza métodos para seleccionar al personal. Se fija exclusivamente en la experiencia del solicitante, y a pesar de ser el único requisito para formar parte del equipo de trabajo no se verifican las referencias de experiencia laboral, asimismo, no realiza retroalimentación (reclutamiento interno) en la empresa lo que ocasiona que tenga un sistema de reclutamiento de personal débil, porque muchas de las veces se contrata personal que no tiene realmente el conocimiento de las actividades que debe realizar en el puesto que se le ha asignado. (Alvarado, 2014)

En la tesis titulada, “El proceso de reclutamiento y selección de personal y su relación en el desempeño laboral del personal administrativo del GADMP gobierno autónomo descentralizado del municipio de Pujili”, la investigación desarrollada tiene el propósito de dar a conocer la relación que tiene la variable proceso de reclutamiento y selección de personal aplicada a los funcionarios del GADM Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad de Pujilí ante la variable desempeño laboral, con una población total de 92 funcionarios. Para el cumplimiento de los objetivos planteados, se desarrolló un estudio de tipo exploratorio, prospectivo y correlacional, que permitió conocer el grado de relación que tienen las variables de estudio. La recolección de la

información se realizó a través de la aplicación de una herramienta de escalamiento tipo Likert, diseñada y elaborada con el fin de conocer el proceso de reclutamiento y selección de personal que se lleva ejecutando en la Institución y el nivel de desempeño del personal. Entre las más sobresalientes conclusiones el autor manifestó de manera general, lo siguiente: que el proceso de recursos humanos: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control, en teoría se cumple; no obstante, en la práctica puede apreciarse algunos inconvenientes como: poco criterio para la admisión de personal, en cuanto a las actitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo de personal, no existe una adecuada planeación, colocación y movimiento interno de talento humano, desmotivación y poca participación del trabajador dentro de la empresa. El desempeño laboral en la empresa no es el apropiado, el personal que no se siente preparado y con la capacidad suficiente trabaja en un ambiente tenso y con mucha presión, lo cual ocasiona que no se sientan cómodos en su puesto de trabajo y sin ganas de superarse, a diferencia de los que conocen lo que deben realizar, demostrando así su eficiencia en el trabajo y compromiso con ella. (Herrera, 2015)

De acuerdo a la investigación realizada en la Universidad Técnica de Ambato “LA SELECCIÓN DE PERSONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA LO&LO” en la ciudad de Ambato y las encuestas aplicadas a 50 colaboradores se ha establecido que un buen proceso de selección de personal influye de gran manera 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. También 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. (Medina, 2017)

### **Variable Independiente: Selección de Personal**

La selección de personal se enfoca directamente en los requerimientos del puesto, siendo el objetivo principal dar mayor exactitud a la selección de personal para ese cargo. Por otra parte podemos definir como el proceso de elección de la persona apropiada para el cargo adecuado, o de una manera más clara, es seleccionar de entre todos los aspirantes a los que más se ajusten al cargo, para de esta forma ocupar las vacantes existentes en la organización, tratando de que la eficacia se conserve y de cierta manera crezca para beneficio de la misma. El concepto de selección se basa en toda la información y datos que se tengan con relación al cargo que genera la plaza disponible. (Chiavenato, 2019)

La selección del personal se debe mirar cómo un balance y una toma de decisiones, ya que por una parte, encontramos el estudio y las descripciones del cargo que facilitará y, por otro lado, los aspirantes con distintas habilidades personales, capacidades y destrezas, estando todos idóneamente capacitados para ocupar el puesto. También la selección de personal corresponde a un proceso de cotejo de información, donde se encuentran dos variables para realizar la respectiva comparación; los requerimientos del cargo o puesto de trabajo, y lo innato de cada aspirante. La principal variable se consigue por el perfil y descripción del puesto, mientras que para obtener la segunda variable se debe aplicar técnicas de selección. Por lo cual a continuación propondremos un ejemplo.

Siendo “X” la principal o la primera variable, “Y” la segunda se determina.

- Sí X es mayor que Y, el postulante no tiene todos los requisitos para ocupar el puesto.
- Si X y Y son iguales, el postulante tiene los requisitos apropiados para ocupar el puesto.
- Si X es menor que Y, el postulante está sobrevalorado para ocupar el puesto o reúne más requisitos de los señalados.

Luego de realizar las comparaciones necesarias, tenemos postulantes viables, de tal forma se considera a los que reúnan los requisitos propuestos para la vacante y que deban ser propuestos como candidatos idóneos para ocupar el puesto disponible dentro de la empresa. El departamento de TT.HH no puede imponer de una manera arbitraria a un candidato para ocupar el puesto disponible ya que las características del mismo deben ser evaluadas por la persona que solicito el proceso de selección es decir el jefe inmediato del cargo o puesto razón por lo cual el departamento de talento humano se encarga en indicar quienes son los candidatos más idóneos para ocupar dicha vacante. (Werther & Davis, 2018)

Asumiendo de esta manera la responsabilidad el solicitante de aceptar o rechazar a los candidatos propuestos por parte del departamento de TT.HH. Por lo cual, la selección de personal tiene tres modelos:

- **Modelo de colocación:** Este tipo de modelo se da cuando existe un solo postulante para la vacante, limitando de cierta forma la comparación de sus cualidades con otros postulantes. (Chiavenato, 2019)
- **Modelo de selección:** Este tipo de modelo es el más común ya que se lo realiza con varios aspirantes cubrir el puesto disponible. Facilitando de cierta forma la comparación de las habilidades, destrezas y conocimientos de los aspirantes con los requisitos para cubrir la vacante seleccionando de tal manera a los más idóneos y ofreciendo más posibilidades al solicitante de elegir a quien el considere el más apropiado. (Chiavenato, 2019)
- **Modelo de clasificación dependiente:** En este tipo de modelo los aspirantes tienen más posibilidad de ser seleccionados ya que existen varias vacantes de tal manera que el departamento de TT.HH los vaya seleccionando de acuerdo a los requisitos que se vayan adaptando a cada uno de ellos. Este tipo de procesos se los debe realizar de forma minuciosa para que los recursos de la organización no se malgasten por una mala selección de personal generando pérdidas para la misma. (Chiavenato, 2019)

La persona encargada del Talento Humano de la organización debe tomar en cuenta, que puesto se debe cubrir con prioridad, ya que existen ciertos puestos que se pueden cubrir

con más facilidad que otros, debido a que se puede encontrar más postulantes de acuerdo a la facilidad de los requerimientos o menos postulantes debido a la complejidad de los mismos ya que para ciertas vacantes se necesita conocimientos especializados o específicos. Por esta razón se denomina un puesto de baja selección cuando no existen muchos candidatos para el mismo o es difícil de cubrir el puesto y de alta selección cuando existen varios candidatos y se transforma en una manera fácil o sencilla de cubrir la vacante. De esta manera la razón de selección se basa principalmente en el número de solicitantes para la misma vacante. (Werther & Davis, 2018).

“La selección de personal funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas” (Chiavenato, 2019)

De otra manera, podemos señalar un listado de competencias el mismo que ayuda y permite a la empresa, tomar decisiones y seleccionar al personal calificado o idóneo para la vacante; esta divide a las competencias en dos. La primera competencia de manera directa o específica de un puesto de trabajo o cargo laboral el mismo que debe tener: capacidad para adquirir nuevos conocimientos, adaptarse a nuevos ambientes, ingenio y creación, trabajo en equipo y enfoque al futuro. La otra competencia es de forma más amplia debido a que se direcciona con poner a prueba las capacidades, rasgos de personalidad, conocimientos previos. (López, 2018)

(Alles, 2016) Plantea que la Selección: como su nombre lo indica, es el proceso de "selección" o elección de una persona en particular en función de criterios preestablecidos. Se inicia definiendo correctamente el perfil requerido, dejando en claro las expectativas del solicitante y las reales posibilidades de satisfacerlas. Es muy importante una buena identificación de los individuos que a la organización le interesan en relación con el perfil buscado e, igualmente, su posterior atracción. Por ello, es fundamental la correcta definición acerca de qué se está buscando, por un lado, y cuáles son las reales expectativas de los participantes, por el otro. (p.103)

Publicaciones Vértice (2008) indica que la selección de personal es un proceso en el cual se escoge al candidato que se cree que tendrá éxito en su puesto de trabajo; demostrando

que es una elección por sus cualidades y habilidades las mismas que permiten realizar una elección. La misma que necesita indicar, cuales son las exigencias que necesita, tener su próximo ocupante para que de esta forma sea una selección científica. De esta manera, lo primero que se debe tomar en cuenta al realizar la selección de personal es determinar los requerimientos del cargo vacante. Este es un proceso que se inicia en el reclutamiento, selecciona y decide cuales son los aspirantes que posean más probabilidades de adaptarse a las exigencias del puesto de trabajo, trata de obtener dos resultados; personas capacitadas para la vacante y personas eficientes para realizar el trabajo. Este tipo de resultados se logra obtener luego de que se compare; las exigencias, requisitos de la vacante disponible y de la capacidad, perfil de los postulantes.

Según Ventura y Delgado (2012) Indican que en un proceso de selección de personal, sin importar el tamaño de la empresa, se debe determinar por su funcionalidad y validez; en el proceso de selección se puede aplicar diferentes técnicas, de acuerdo a las necesidades de cada una de las empresas a continuación indicaremos algunos:

- **Pruebas psicotécnicas**

Normalmente se los conoce como test. De estos existen una gran variedad pero para aplicar los mismos tenemos que tener en claro que deseamos evaluar ya que podemos medir diferentes aptitudes como la concentración, razonamiento, conocimientos, aptitudes, actitudes entre otros. (Werther & Davis, 2018)

- **Pruebas profesionales de habilidades**

Son pruebas que ayudan a medir la capacidad, que el candidato tiene para la vacante o puesto de trabajo, las mismas que se deben superar, ya que, son muy parecidas a las situaciones que se enfrentara día a día en su puesto de trabajo si llega a ser seleccionado. (Alles, 2016)

- **Pruebas situacionales**

Las pruebas situacionales más frecuentes son; La interacción grupal, el método inbásquet y el role playing. Debido, a que estas pruebas buscan evaluar la conducta de los aspirantes, que se trata de medir su experiencia en el puesto de trabajo para el cual está aplicando,

estas se las puede realizar en un número máximo de 15 candidatos y un mínimo de 6, donde todos van a realizar la misma prueba. (Valencia, 2017)

- **Verificación de referencias laborales y personales**

Estas tienen como fin conocer si los datos proporcionados por el candidato son verdaderos, esta verificación normalmente se la realiza vía telefónica llamando a las últimas empresas donde el candidato prestó sus servicios, en donde las preguntas deben ser estrictamente relacionadas al comportamiento, motivo de salida, capacidades del candidato. También se realiza la verificación de referencias personales para conocer un poco más en el ambiente en el que se desenvuelve el candidato. (Blythe & Martin, 2019)

- **La entrevista de personal**

Esta es la última prueba en el proceso de selección, pero es una de las más importantes ya que determina en un 50% , si el candidato es idóneo o no para ocupar la vacante debido a que se puede obtener información concreta y real por esta razón, esta es realizada por un psicólogo industrial u organizacional, porque ellos pueden darse cuenta de ciertos rasgos de personalidad y si el candidato miente o no al dar sus respuestas y de esta forma determinar si este candidato es idóneo o no para la empresa. (García, 2009)

### **Variable Dependiente: Clima Laboral**

A largo de la historia han sido considerados como los primeros aportes del clima organizacional los trabajos de Elton Mayo realizados en las fábricas de Hawthorne pertenecientes a la compañía General Electric entre los años 1927 a 1939, ya que sus experimentos reflejaban la verdadera importancia de las relaciones humanas como también otros factores de percepción, entre ellos las emociones de los trabajadores, el sentido de pertenencia, las condiciones de trabajo como también los intereses colectivos, es decir el clima organizacional y por consiguiente las variables determinantes de la productividad y de la satisfacción de los trabajadores. (Bernal, Pedraza, & Sánchez, 2015)

Por otro lado, en la psicología industrial el clima organizacional fue incluido por primera vez en el año 1960 por Gellerman, por lo que, no se puede determinar con exactitud sus

orígenes, por esta razón debemos hacer referencia a dos escuelas relacionadas con esta variable: la Funcionalista y la Gestalt, debido a que estas se asemejan con sus perspectivas determinando que el comportamiento de los colaboradores tienen como causa principal el ambiente en que se desenvuelven, la confianza con sus jefes, la aceptación de sus compañeros y clientes . (Brunet, 2017)

Por este motivo el clima organizacional hace hincapié al ambiente que se desarrolla en una organización, porque se encuentran relacionados a la motivación que tienen los colaboradores. De tal forma que es muy necesario cubrir las necesidades personales de los colaboradores para que de esta manera ellos puedan trabajar de una manera óptima ayudando en gran para alcanzar los objetivos planteados por la organización (Chiavenato, 2019)

De esta forma el clima organizacional se puede definir como una variable que influye de gran manera sobre el contenido organizacional y la conducta de los colaboradores de la empresa, tratando de resumir las emociones que tienen los colaboradores cuando realizan sus actividades en la empresa. (Patterson, 2017)

De esta manera, el clima organizacional es algo primordial dentro de las organizaciones, debido a que la estabilidad de los trabajadores ayuda a la organización a tener mas productividad y beneficio, también tiene un papel fundamental en las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo, en su afinidad y buena comunicación entre sí. (Drucker, 2009)

Por esta razón, conocer el clima organizacional ayuda de cierta manera conocer las diferentes apreciaciones que tienen los colaboradores con los objetivos de la organización, su opinión del ambiente de trabajo, donde realizan sus actividades, permite de cierta manera favorecer el desempeño de los colaboradores para alcanzar las metas propuestas. (Pérez de Maldonado, Maldonado, & Bustamante, 2006)

Por esta razón, los trabajadores tienen algunas sugerencias sobre si mismos ya que cada uno, viene con una cultura diferente y al momento de ingresar a la organización, deben cambiar la misma ya que la cultura organizacional es muy diferente a la que cada uno tiene, y de esta manera ellos pueden ir generando un ambiente laboral óptimo para realizar

sus funciones. También hay colaboradores que son muy reacios con el cambio, o tienen miedo de adaptarse a nuevo ambiente de trabajo, razón por lo cual terminan siendo un problema para la empresa y deben ser desvinculados de la misma, para no causar más problemas y dañar el ambiente óptimo de trabajo. (Balmes, 2018)

(Dessler, 2008) (Litwin & Stringer, 20168), son quienes en definieron al clima organizacional de una manera diferente, ya que proponen al clima como una reunión de propiedades se pueden medir, observadas de forma directa e indirectamente por los colaboradores ya que ellos pueden influyen de gran manera en la motivación y está en su comportamiento. Por esta razón indican nueve dimensiones que mostraran el clima laboral existente en una organización.

- **Estructura**

Se basa principalmente en las políticas que existen dentro de una empresa u organización como por ejemplo: reglas organizacionales, obligaciones, jerarquías, regulaciones. (Martínez, 2015)

- **Responsabilidad:**

Este es el punto de vista que el colaborador tiene sobre: su jefe y compañeros, el compromiso con el trabajo, el crear exigencias y tomar decisiones por sí mismo. (McCarthy, 2017)

- **Recompensa**

Esta es la mejor motivación que puede tener el colaborador por parte de la empresa, esto se puede deducir en que a mayor esfuerzo, mayor recompensa. (Blythe & Martin, 2019)

- **Riesgo**

Es la capacidad que tiene cada colaborador para ayudar a la empresa alcanzar sus objetivos, donde los colaboradores juegan un papel fundamental para alcanzar los mismos. (Martínez, 2015)

- **Calor**

Se refiere a la percepción que tiene el colaborador sobre el ambiente laboral que existe en la empresa donde influye mucho la relación de los jefes con sus colaboradores. (Werther & Davis, 2018)

- **Apoyo**

Se refiere, a que si todos los colaboradores están dispuestos ayudar a un miembro de la organización, para de esta manera salir adelante juntos como un equipo mano de manera individual. (McCarthy, 2017)

- **Estándares de desempeño**

Son los modelos planteados por la organización sobre el desempeño, también podemos decir, que es importante distinguir objetivos sobrentendidos y objetivos explícitos con un determinado requisito de rendimiento. (Monferrer, 2018)

- **Conflicto**

Es la capacidad de afrontar las críticas y asumir los errores lo más pronto posible, para de esta manera buscar una solución y evitar un mayor daño a la empresa. (Martínez, 2015)

- **Identidad**

Es sentirnos parte de la empresa, o también tener el sentido de pertenencia para poder alcanzar nuestros objetivos de manera rápida y precisa de esta forma ayudamos al crecimiento de la empresa. (Espiritusanto, 2016)

Por consecuente resaltamos también la existencia de cuatro tipos de clima organizacional, con el objetivo de identificar cuál de estos prevalece en cualquier organización:

- **Clima de tipo autoritario: sistema l autoritarismo explotador**

En este tipo de clima se puede hacer referencia la desconfianza que existe por parte del jefe hacia sus colaboradores, generando un ambiente de trabajo tenso, donde se puede percibir principalmente el miedo ya que no poseen un adecuado canal de comunicación por lo que sus empleados solo reciben órdenes, amenazas y castigos. (Brunet, 2017)

- **Clima de tipo autoritario: sistema II-autoritarismo paternalista**

La característica más importante en este tipo de clima organizacional es la apertura que dan los jefes a sus empleados, donde toman en cuenta sus opiniones, para tomar alguna decisión, pero esto se convierte en algo diferente a lo que la mayoría están acostumbrados, ya que por no causar algún tipo de malestar con sus empleados no se toman decisiones en beneficio de la empresa. (Brunet, 2017)

- **Clima de tipo participativo: sistema III-consultivo**

En este tipo de clima laboral se enfocan en la comunicación inclinada donde todos los colaboradores son comunicados de la toma de decisiones y pueden dar su opinión desde los puestos más bajos a los más altos, también ellos aplican en gran manera la forma de motivación castigo – recompensa, que se basa principalmente en premiar a sus colaboradores por sus metas alcanzadas y de la misma manera sancionar a los que no lograron cumplir con los objetivos planteados. (Brunet, 2017)

- **Clima de tipo participativo: sistema IV-participación en grupo**

Es uno de los climas laborales más favorables para la organización debido a que la amistad entre los colaboradores y los jefes es más fuerte, ya que los jefes se han dado cuenta que sus colaboradores son sus principales socios estratégicos, y la toma de decisiones es de manera horizontal donde todos tienen la oportunidad de expresar sus ideas es decir aquí se aplica el ganar – ganar para que de esta forma estén satisfechos y puedan alcanzar las metas trazadas teniendo una comunicación clara y precisa.(Brunet, 2017)

Por todo lo antes mencionado, se indica que es muy necesario alcanzar un nivel de clima organizacional óptimo, para que los colaboradores, empleados o trabajadores puedan desenvolverse de la mejor manera y puedan trabajar eficientemente para alcanzar los objetivos y metas propuestas por sus jefes donde la mejor opción es ganar – ganar entre las dos partes.

El clima laboral según Quintero, Africano y Faría (2017) es: “un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, 4 estilos de liderazgo de la dirección, entre otros”. Todos los elementos hacen referencia a un clima

específico en el que prevalecen sus características propias, como por ejemplo, la conducta individual de sus colaboradores, la cultura organizacional entre otras.

El concepto de clima es muy usado en los estudios sobre el desarrollo de los colaboradores en las organizaciones o empresas. Por razones claras, las empresas tienen como un indicador primordial al clima organizacional ya que de ello depende la vida de la empresa, limitado por muchos factores como lo son:

- **Normas internas de funcionamiento**

Las normas o reglamento interno es una herramienta en donde están plasmados, las obligaciones, prohibiciones, castigos y recompensas que van a tener todos los colaboradores dentro de la empresa, mientras realicen sus funciones o pertenezcan a la misma. (Garcia, 2009)

- **Condiciones ergonómicas del lugar de trabajo y equipamientos**

La Organización Mundial de la Salud (OMS) define la salud ocupacional como una actividad multifacética que incita a la protección de la salud de los colaboradores de las empresas u organizaciones. Razón por lo cual, la mayoría de empresas realizan exámenes a sus aspirantes, para de esta manera determinar en qué condiciones llegan sus nuevos colaboradores, para luego de un tiempo determinando aplicar las mismas y ver su evolución o si causaron algún efecto en el trabajador. Entre los riesgos ergonómicos más comunes podemos mencionar:

**Torceduras o quebraduras** la mayoría de estos son causados por la repetición de movimientos al realizar sus actividades de trabajo. (McCarthy, 2017)

**Problemas en los oídos** son provocados por la exposición del trabajador a fuertes ruidos sin la protección necesaria. (Monferrer, 2018)

**Problemas en la vista** estos son provocados por distintos factores como explosión prolongada a una fuente directa de luz, exposición a lugares calurosos, exposición al polvo, observación de piezas diminutas las mismas que causan una fatiga ocular entre otras. (Werther & Davis, 2018)

**Enfermedades en los órganos internos** la causa más común de estas enfermedades es la inhalación o estar en contacto con sustancias nocivas para la salud las mismas que son muy difíciles de detectar a tiempo.

- **Actitudes de las personas que integran el equipo**

Las actitudes hacen referencia al comportamiento que tienen los colaboradores en la empresa, la misma que influye en las relaciones con los demás trabajadores. (McCarthy, 2017)

- **Estilos de dirección de líderes y jefes**

El estilo de liderazgo en una organización señala la relación que tiene la misma con la comunidad. Debido a que si un líder es autoritario esto se reflejara con los demás colaboradores de una manera sistemática, pero si el mismo es un líder que permite las opiniones a los colaboradores y llega a un consenso con los mismos ayudara a que esto sea repetitivo en la organización y todos permitan una crítica constructiva de esta manera ayudando a la organización. En muchos casos, la forma o manera en la que un líder se define lo refleja en una organización. (Garcia, 2009)

- **Salarios y remuneraciones**

Son las recompensas que obtiene un colaborador o empleado después de realizar el trabajo para el cual fue contratado, las mismas que pueden llegar a ser superiores que las que constan en su contrato, debido a las recompensas por logros o metas alcanzadas. (Pérez & Rivera, 2015)

- **Identificación y satisfacción de cada persona con la labor que realiza**

Se basa principalmente, en la satisfacción por las actividades que realiza el colaborador porque, existen algunas personas que se ven obligadas a estar en un puesto de trabajo y su rendimiento no es el adecuado produciendo conflictos internos dentro de la empresa.

De esta forma se indica esta lista de factores que inciden y focalizan el clima o ambiente laboral. (Gan y Triginé, 2017)

Según Brancato y Juri (2018) “el clima organizacional o laboral es clave para el éxito de una empresa porque condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores” (p.50).

Por esta razón proponen que las organizaciones o empresas adquieran instrumentos de medición habitual del clima organizacional, haciendo principalmente hincapié en el análisis cuantitativo, también deberán realizar análisis cualitativos para tomar las decisiones que más beneficien a la organización.

Corredor et al. (2016) El clima organizacional es un elemento principal en el progreso y rendimiento de las empresas, es la conducta que tienen los empleados, la misma que se debe adaptar al escenario de la organización donde se desenvuelven con sus actividades laborales. Tomando en cuenta estos factores, se puede determinar que si el clima laboral es el óptimo, se puede tener un mejor desarrollo de las actividades dentro de la organización, siendo estas la consecuencia de una estructura organizacional, donde se debe establecer canales de comunicación entre los miembros de la organización, colaboradores y los diferentes entes jerárquicos, donde se pueda tener un ambiente de tranquilidad.

El clima organizacional a partir de un punto como el ambiente laboral tiene cuatro direcciones:

- **Enfoque estructural**

Hace énfasis al clima organizacional de forma directa al orden de la organización, en otras palabras, se obtiene debido a que los colaboradores de una organización tienen las características estructurales de toda la empresa, lo que permite que en la organización exista un ambiente laboral óptimo. (Pérez, 2018)

- **Enfoque perceptual**

Tiene al clima organizacional como una forma individual, la cual se encauza de manera psicológica en la que se enfoca de acuerdo a las situaciones y características de la organización, por lo tanto, se puede considerar como algo innato de cada individuo. (Chiavenato, 2019)

- **Enfoque interactivo**

Es la relación que tiene una persona cuando genera una respuesta de forma explícita, continuamente predominando la base del clima laboral que en este caso es el compromiso compartido. (Pérez & Rivera, 2015)

- **Enfoque cultural**

Este enfoque se describe a la manera de participar con individuos que tienen la misma cultura organizacional. (Pérez & Rivera, 2015)

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo General**

- Determinar la incidencia de la selección de personal en el clima laboral en la empresa DAG SOLUCIONES & ASOCIADOS.

Este objetivo se podrá realizar por medio de un profundo análisis de las dos variables, mediante los resultados obtenidos de la encuesta que se aplicará, lo que permitirá conocer si la Selección de Personal incide en el clima laboral de la empresa DAG SOLUCIONES & ASOCIADOS.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Analizar el proceso de selección de personal de la empresa DAG SOLUCIONES & ASOCIADOS.

El siguiente objetivo específico se puede alcanzar por medio de la revisión y verificación de las técnicas aplicadas por parte del departamento de talento humano de la empresa DAG SOLUCIONES & ASOCIADOS para la selección del personal, pudiendo determinar de esta manera si las técnicas son las más adecuadas y se apegan a la realidad de la empresa para encontrar al candidato idóneo para ocupar el cargo.

- Evaluar el clima laboral de la empresa DAG SOLUCIONES & ASOCIADOS.

Este objetivo se alcanzara luego de aplicar una encuesta elaborada específicamente para los colaboradores de la empresa DAG SOLUCIONES & ASOCIADOS, la misma que nos ayudara encontrar el origen de los conflictos internos, debido a la inadecuada selección de personal para ocupar un cargo dentro de la empresa.

- Proponer una alternativa de solución a la problemática identificada en la empresa DAG SOLUCIONES & ASOCIADOS para mejorar el clima laboral de la organización.

El siguiente objetivo se desarrollará gracias al apoyo que nos brinde la empresa de DAG SOLUCIONES & ASOCIADOS, partiendo del reconocimiento de los errores y con una apertura al cambio y al desarrollo del departamento encargado de la selección del personal para que de esta manera se puedan ajustar las técnicas a la realidad de la empresa, donde se podrá facilitar el alcance de los objetivos planteados por la misma.

## CAPITULO II

### METODOLOGÍA

#### 2.1 Materiales

Para Herrera, Medina, y Naranjo (2019) los recursos necesarios para la ejecución de un trabajo de investigación son los siguientes:

- **Recursos humanos**

Involucra el talento humano, a su conocimiento y experiencia, que es un elemento esencial para las organizaciones, considerándose una ventaja competitiva (Bueno et al., 2016).

**Tabla 1. Recursos para la Investigación.**

| Cantidad | Detalle      | c/ mes | Costo         |
|----------|--------------|--------|---------------|
| <b>1</b> | Investigador | \$ 400 | \$ 400        |
| Subtotal |              |        | <b>\$ 400</b> |

**Nota:** Estudio de campo

- **Recursos institucionales**

Son todos los insumos de personal, materiales, bienes, servicios y demás elementos materiales y capacidades tecnológicas (vistas como recursos no tangibles), mediante las cuales se realizan las actividades del proyecto (Diani, 2015).

**Tabla 2. Recursos para la Investigación.**

| Cantidad | Detalle                                                    | c/ mes      | Costo       |
|----------|------------------------------------------------------------|-------------|-------------|
| <b>1</b> | Infraestructura de la Facultad de Ciencias Administrativas | 0           | 0           |
| <b>1</b> | <b>Biblioteca</b>                                          | <b>0,00</b> | 0           |
| Subtotal |                                                            |             | <b>0,00</b> |

**Nota:** Estudio de campo

- **Recursos materiales**

Son varios medios que se utilizan dentro de una empresa para lograr sus objetivos; además, se refieren a bienes tangibles como las instalaciones y oficinas que involucran el proceso de producción de una empresa (Diani, 2015).

**Tabla 3. Recursos para la Investigación.**

| <b>Cantidad</b> | <b>Detalle</b> | <b>Costo</b>    |
|-----------------|----------------|-----------------|
| 2               | Esferos        | \$ 2.00         |
| 2               | Resma de papel | \$ 10.00        |
| 3               | Carpetas       | \$ 2.50         |
| 2               | Cd's           | \$ 1.00         |
|                 | Copias         | \$ 5.00         |
| <b>Subtotal</b> |                | <b>\$ 20.50</b> |

**Nota:** Estudio de campo

- **Recursos tecnológicos**

Son medios que utilizan la tecnología para llegar a los objetivos, refiriéndose por ejemplo: a las computadoras, softwares o sistemas; aprovechándose de mejor forma los tiempos dentro de una empresa, sea de producción o entrega de servicios (Grande et al., 2016).

**Tabla 4. Recursos para la Investigación.**

| <b>Cantidad</b> | <b>Detalle</b>    | <b>Costo</b>     |
|-----------------|-------------------|------------------|
| 1               | Laptop            | \$ 550.00        |
| 1               | Calculadora       | \$ 15.00         |
| 1               | Cd's con portadas | \$ 10.00         |
| <b>Subtotal</b> |                   | <b>\$ 575.00</b> |

**Nota:** Estudio de campo

- **Otros recursos**

Son diferentes medios de ayuda que apoyan a la resolución de un problema o necesidad; sumándose a los recursos convencionales como materiales y demás (Demarchi, 2014).

**Tabla 5. Recursos para la Investigación.**

| <b>Detalle</b>  | <b>c/ mes</b> | <b>Costo</b>     |
|-----------------|---------------|------------------|
| Alimentación    | \$ 100.00     | \$ 100.00        |
| Transporte      | \$ 40.00      | \$ 40.00         |
| <b>Subtotal</b> |               | <b>\$ 140.00</b> |

**Nota:** Estudio de campo

- **Recursos totales**

Para este proyecto de investigación se detalla los recursos totales:

**Tabla 6. Recursos para la Investigación.**

| <b>EGRESOS</b>               | <b>Total</b>       |
|------------------------------|--------------------|
| a. Recursos humanos          | \$ 400,00          |
| b. Recurso institucional     | 0,00               |
| c. Recursos materiales       | \$ 20,50           |
| d. Recursos tecnológicos     | \$ 575,00          |
| e. Otros recursos            | \$ 140,00          |
| <b>Total</b>                 | <b>\$ 1.135,50</b> |
| <b>INGRESOS</b>              | <b>Total</b>       |
| a. Recursos – Capital propio | \$ 1.135,50        |
| <b>Total</b>                 | <b>\$ 1.135,50</b> |

**Nota:** Estudio de campo

Como se puede observar de una manera clara el presupuesto para realizar el proyecto de investigación tiene un costo de: \$1.135.50, el mismo que se financiara con recursos propios.

## 2.2 Métodos

### 2.2.1 Enfoque de la Investigación

Cook (1979), indico que hay dos métodos para la recolección de datos: cualitativo y cuantitativo. La diferencia principal que podemos tener entre estos dos métodos los métodos cuantitativos ayudan a recopilar datos numéricos y los cualitativos dan como efecto información o descripciones diferentes situaciones o acciones, debemos tomar en cuenta que los métodos cuantitativos ayudan para dar un porcentaje mientras que los cualitativos ayudan para la narración y la entrevista no estructurada.

- **Enfoque Cualitativo**

Trata de encontrar la realidad, relación y orden dinámico, por otra parte trata de interpretar la relación o asociación entre variables, la generalidad y objetividad de los resultados a través de las muestras las mismas que causan alguna conclusión en una población. Los métodos cualitativos ayudan a comprender de mejor manera los resultados luego de la evaluación de impacto que se aplica previo a la recolección de datos (Fernández, 2002).

Las evaluaciones cuantitativas basadas en las encuestas, ya que ayudan a tener datos exactos y concretos para generar la hipótesis de evaluación, también fortalece la creación de cuestionarios poder aplicar en las encuestas y extienden las conclusiones de la evaluación cuantitativa para poderlas entender o comprender de mejor manera (World Bank, 2003).

- **Enfoque Cuantitativo**

Es la que se utiliza para recabar información, calificable o contable, medible para tener más claro este concepto podemos decir que se la utiliza para obtener datos de cuestionarios, encuestas sociales o para generar datos sobre un tema preciso y concreto, para de esta manera saber cuál es el más o menos relevante entre ellos.

La investigación se realizó apegada a los conceptos de la investigación cuantitativa. Según Hernández, Fernández, y Baptista (2018) en esta investigación los instrumentos son modelos positivos que ayudan en el estudio, partiendo de la información de análisis de resultados reales de forma cuantitativa, teniendo como objetivo minimizar el objeto de

estudio para de esta manera llegar a una conclusión real, de manera que estimule la propuesta trazada y ayude en la solución de los problemas en lo que corresponde a la selección de personal y la incidencia en el clima laboral de la empresa DAG SOLUCIONES & ASOCIADOS.

**Tabla 7. Ventajas y desventajas de los métodos cualitativos y cuantitativos**

| Investigación cualitativa                                                                              | Investigación cuantitativa                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Centrada en la fenomenología y comprensión                                                             | Basada en la inducción probabilística del positivismo lógico                                                                                      |
| Observación naturista si control                                                                       | Medición penetrante y controlada                                                                                                                  |
| Subjetiva                                                                                              | Objetiva                                                                                                                                          |
| Inferencias de sus datos                                                                               | Inferencia más allá de los datos                                                                                                                  |
| Exploratoria, inductiva y descriptiva                                                                  | Confirmatoria, inferencial, deductiva                                                                                                             |
| Orientada al proceso                                                                                   | Orientada al resultado                                                                                                                            |
| Datos “ricos y profundos”                                                                              | Datos “sólidos y repetibles”                                                                                                                      |
| No generalizable                                                                                       | Generalizable                                                                                                                                     |
| Holista                                                                                                | Particularista                                                                                                                                    |
| Realidad dinámica                                                                                      | Realidad estática                                                                                                                                 |
| Propensión a comunicarse con los sujetos de estudio                                                    | Propensión a servirse de los sujetos de estudio                                                                                                   |
| Se limita a preguntar                                                                                  | Se limita a responder                                                                                                                             |
| Comunicación más horizontal entre el investigador y los investigados                                   | --                                                                                                                                                |
| Fuertes en validez interna                                                                             | Débiles en validez interna (nunca se sabe si miden lo que quieren medir)                                                                          |
| Débiles en validez externa                                                                             | Fuertes en validez externa, lo encontrado es generalizable en la población                                                                        |
| Sus hallazgos no son generalizables                                                                    | Sus hallazgos no son particularizados                                                                                                             |
| Tamaño de muestra no todos tienen la misma probabilidad ya que influyen los criterios del investigador | Todos los individuos tienen las mismas probabilidades de ser elegibles, también la distribución de la población en función de una característica. |
| A veces o no plantea hipótesis                                                                         | Siempre las plantea                                                                                                                               |
| Predicción débil                                                                                       | Predicción más fuerte                                                                                                                             |
| La medición no es precisa                                                                              | La medición es muy precisa                                                                                                                        |
| La interacción del investigador y el sujeto de estudio es muy alta                                     | La interacción del investigador y el sujeto de estudio es baja                                                                                    |
| La planeación es flexible                                                                              | La planeación es precisa                                                                                                                          |
| Ocupan más tiempo para ejecución en campo                                                              | Ocupan poco tiempo para su ejecución                                                                                                              |
| Interpretación de resultados muy subjetivos                                                            | Interpretación de resultados con mucha objetividad                                                                                                |
| Información principal a base de preguntas abiertas                                                     | Información principal a base de preguntas predefinidas                                                                                            |
| Se obtiene mucha información colateral                                                                 | Se obtiene poca información colateral                                                                                                             |

**Nota:** Fernández, 2002

## 2.2.2 Modalidades básicas de la investigación

### Investigación – acción

La meta es brindar solución a los inconvenientes encontrados en las técnicas utilizadas para la selección de personal, de manera eficaz y poder mejorar las mismas.

Los antecedentes ayudan con información valiosa que permiten tomar decisiones para, esquemas, procesos, y reformas estructurales que influyen en el campo del objeto de estudio. La investigación – acción permite construir el conocimiento a través del análisis diario que tienen los actores.

### **Investigación Narrativa**

Su principal fuente de información se enfoca en la recolección de datos en territorio con los colaboradores ya sea individual o grupalmente mismos que expresaran su sentir por medio de encuestas, entrevistas y testimonios este tipo de investigación permite tener una aceptación positiva en el campo a estudiar.

### **2.2.3 Nivel o tipo de investigación**

#### **Exploratorio**

Para Hernández, Fernández, y Baptista (2018) este nivel ayuda al investigador para que se pueda adaptarse con ciertos temas que no han sido estudiados a profundidad anteriormente. También permite tener más claro la causa- efecto del principal problema, que no se le ha dado la atención debida, incluso desconociendo del mismo hasta la actualidad y este desconocimiento de la selección apropiada de los colaboradores influye en el clima organizacional de la empresa DAG SOLUCIONES & ASOCIADOS.

#### **Descriptiva**

Para Herrera, Medina, y Naranjo (2019) el nivel descriptivo permite realizar una comparación de los problemas de estudio en diferentes situaciones para poder determinar cuáles son los más relevantes. Ayuda a evaluar la información que se pudo obtener con las diferentes técnicas para poder describir, analizar e interpretar de forma ordenada las características del problema estudiado con datos reales y tener un contexto de solución, con base de los hechos reales de la descripción. Por ende, ayuda a la selección de personal y analizar su incidencia en el clima laboral de la empresa DAG SOLUCIONES & ASOCIADOS.

## **Correlacional**

Se caracteriza porque evalúa variaciones de comportamiento en función de la alteración de otra variable, se mide el grado de relación entre las mismas, y se establece tendencias (Herrera, Medina, & Naranjo, 2019). Consiste en conocer la relación de los problemas de una mala selección de personal y clima laboral de los colaboradores, y como se relacionan inclusive en otros ámbitos de su vida cotidiana.

### **2.2.4 Diseño de la investigación**

La investigación es de tipo transversal, “No experimental”, ya que su finalidad es analizar la relación de las variables y estudiar las mismas sin manipularlas, se refiere a los sucesos anteriormente desarrollados sin que haya influido de alguna forma el investigador, de esta manera la investigación sin cambiar previamente los datos será estudiada (Hernández, Fernández, & Baptista, 2018).

### **2.2.5 Modalidad de la Investigación**

#### **De campo**

En este tipo de investigación es necesario tener una información directa, razón por lo cual, se tendrá contacto con los colaboradores de la empresa en la cual vamos a desarrollar la investigación, para de esta manera poder recolectar datos reales y concretos que nos permitan conocer la situación en la cual se encuentran nuestras dos variables independiente y dependiente las mismas que son selección de personal y clima laboral (Herrera, Medina, & Naranjo, 2019)

#### **Bibliográfica – Documental**

La investigación documental nos ayuda a distinguir y revisar diferentes puntos de vista o criterios para de esta manera brindar las posibles soluciones a los problemas

previamente estudiados y particularmente podemos encontrar evidencia bibliográfica (Herrera, Medina, & Naranjo, 2019).

## 2.3 Descripción del modelo de investigación

### 2.3.1 Operacionalización de variables

Nota: Estudio de campo

**Tabla 8. Operacionalización de la variable independiente – Selección de personal**

| MATRIZ DE OPERACIONALIZACION DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE                                                                                                                                                                                                                                                                         |               |                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| VARIABLE INDEPENDIENTE: Selección de personal                                                                                                                                                                                                                                                                                     |               |                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                  |
| Definición                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Dimensiones   | Indicadores                                                                                                                                                          | Items                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Técnica e Instrumento                                                                                                            |
| La selección de personal está en cerciorarse que la persona más idónea este cubriendo un puesto de trabajo, en el momento que la organización lo necesite, para optimizar los recursos y alcanzar las metas propuestas por la misma demostrando que esta persona tiene la capacidad de resolver conflictos en su área de trabajo. | Selección     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Reclutamiento</li> </ul>                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Su empresa, tiene un proceso de selección estructurado y efectivo?</li> <li>¿En la solicitud de empleo, se consigue datos confiables e importantes para calificar al candidato?</li> <li>¿La revisión de referencias laborales se hace con todos los candidato de una manera honesta y efectiva?</li> <li>¿Cuentan con pruebas psicométricas concretas para cada puesto de la organización?</li> <li>¿Las pruebas psicométricas, ofrecen la información necesaria para el proceso de selección?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                     | <p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Encuesta aplicada al todo el personal de la empresa DAG SOLUCIONES &amp; ASOCIADOS.</p> |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Conocimientos | <ul style="list-style-type: none"> <li>Pruebas técnicas</li> <li>Estructura del puesto</li> <li>Entrevistas</li> <li>Inducción</li> <li>Test Psicológicos</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>¿La entrevista de selección de personal se efectúa de acuerdo al puesto de trabajo y a la información requerida?</li> <li>¿En el proceso de selección de personal se llevan a cabo evaluaciones técnicas, de acuerdo a cada perfil y requerimiento del puesto?</li> <li>¿La entrevista que hace el jefe inmediato se basa en el perfil del puesto?</li> <li>¿La entrevista de selección de personal se realiza de una manera optima?</li> <li>¿Cuándo se realiza la entrevista a los candidatos se les informa adecuadamente las funciones referentes al cargo para el que se están presentando?</li> <li>¿En el proceso de selección de personal se realiza un assesment para evaluar al candidato?</li> </ul> |                                                                                                                                  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Competencias  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Competencias técnicas y conductuales</li> </ul>                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Conoce usted acerca de las competencias que necesita para ocupar su cargo actual?</li> <li>¿El proceso de selección de personal que se maneja, piensa que ha sido efectivo durante los últimos seis meses?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                  |

Nota: Empresa DAG SOLUCIONES & ASOCIADOS

**Tabla 9. Operacionalización de la variable dependiente – clima organizacional**

| MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                              |                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| VARIABLE DEPENDIENTE: <b>Clima laboral</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                              |                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                              |
| Definición                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Dimensiones                                                                  | Indicadores                                                                                                                                                              | Ítems                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Técnica e Instrumento                                                                                                                                                                                                        |
| <p>El clima laboral se basa principalmente en la motivación que tienen los colaboradores de la empresa entre sí para poder alcanzar los objetivos y metas que tiene la misma, siendo esta la razón principal por la que fueron contratados.</p> <p>Los ejes fundamentales del clima laboral es la satisfacción de la necesidades personales y motivacionales, razón por la cual cuando estas no son cubiertas se convierten en un problema para la organización. (Chiavenato, 2018)</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Relaciones interpersonales</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Valoración de opiniones.</li> <li>Aprobación del grupo.</li> <li>Molestia en el grupo.</li> <li>Valoración de aportes.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Los miembros de empresa tienen en cuenta mis opiniones?</li> <li>¿Los miembros de mi grupo de trabajo me aceptan?</li> <li>¿Mis compañeros de trabajo me hace sentir incomodo?</li> <li>¿Mis compañeros de trabajo valora mis opiniones?</li> </ul> | <p><b>Técnica:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Charla técnica</li> <li>Encuesta</li> </ul> <p><b>Instrumento:</b><br/>Escala de Clima Organizacional (EDCO) en la empresa DAG SOLUCIONES &amp; ASOCIADOS.</p> |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Estilo de dirección</li> </ul>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Confianza en el grupo.</li> <li>Ayuda del jefe.</li> <li>Abuso en las órdenes.</li> </ul>                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Mi jefe nos brinda la apertura necesaria para expresar nuestras ideas?</li> <li>¿Mi jefe ayuda a ejecutar las decisiones que tomo?</li> <li>¿Las órdenes impartidas por mi jefe inmediato son imponentes?</li> </ul>                                |                                                                                                                                                                                                                              |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Sentido de pertenencia</li> </ul>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ventajas en la empresa.</li> <li>Beneficios de salud.</li> <li>Deseos frustrados.</li> </ul>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Tengo claros los beneficios que me brinda la empresa?</li> <li>¿La empresa me da beneficios de salud que necesito?</li> <li>¿Tengo algunos deseos frustrados porque la empresa me los impide conseguirlos?</li> </ul>                               |                                                                                                                                                                                                                              |

**Nota:** Empresa DAG SOLUCIONES & ASOCIADOS

### 2.3.2 Población y Muestra

La población para este estudio son todos los colaboradores de la empresa DAG SOLUCIONES & ASOCIADOS. Por tal razón, la presente investigación tiene como finalidad conocer los procesos de selección y además evaluar el clima laboral de la misma.

### 2.3.3 Criterios de Exclusión

Al ser una muestra pequeña no se tomará en cuenta a los colaboradores que se hayan integrado hace dos meses a la empresa, los mismos que recién se están entregando y conociendo la cultura organizacional.

### 2.3.4 Muestra

Como anterior mente se mencionó, la muestra serán todos los colaboradores de la empresa DAG SOLUCIONES & ASOCIADOS exceptuando a los que lleven menos de dos meses en la misma, de esta manera tenemos una muestra de 20 colaboradores.

### 2.3.5 Recolección de Información

**Tabla 10. Plan de recolección de información**

| <b>Preguntas básicas</b> | <b>Explicación</b>                                                  |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| ¿Para qué es?            | Identificar la incidencia de selección de personal y clima laboral. |
| ¿Con que personas?       | Trabajadores de la empresa DAG SOLUCIONES & ASOCIADOS               |
| ¿Sobre qué aspectos?     | Selección de personal y Clima laboral                               |
| ¿Quien?                  | César Patricio Salinas Guerrero                                     |
| ¿A quiénes?              | Trabajadores de DAG SOLUCIONES & ASOCIADOS                          |
| ¿Cuándo?                 | Periodo académico Abril - Septiembre 2021                           |
| ¿Dónde?                  | Empresa DAG SOLUCIONES & ASOCIADOS                                  |
| ¿Cuántas veces?          | Una vez                                                             |

**Nota:** Estudio de campo

## CAPÍTULO III

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 3.1 Análisis y discusión de resultados

En la empresa DAG SOLUCIONES & ASOCIADOS se ha ejecutado la aplicación de un cuestionario (selección de personal y clima laboral), con la que se trata de identificar una referencia a nivel general de la apreciación que los colaboradores tienen dentro de la organización, la misma que es desarrollada a la realidad de la empresa. También esta encuesta nos permite medir el clima laboral dentro de la organización de esta manera podemos tener un panorama claro sobre la realidad de la empresa. Cada dimensión contiene preguntas que son claras para poder determinar Reuniéndose los resultados de los diversos ítems.

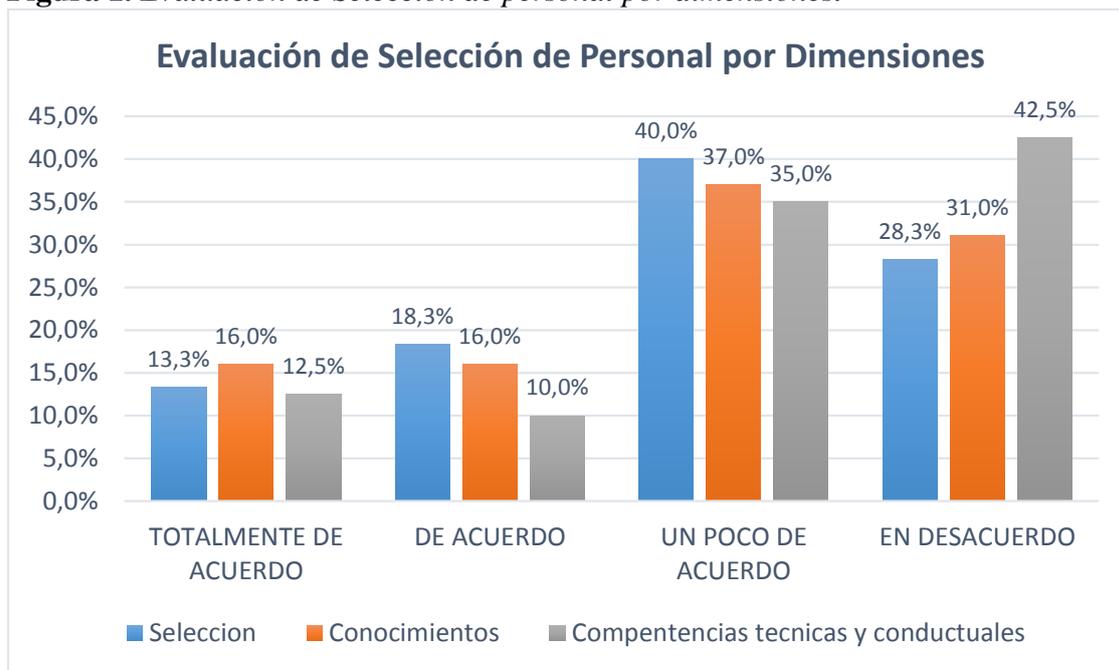
##### 3.1.1 Análisis e interpretación de la Escala de Selección de Personal

**Tabla 11. Evaluación de Selección de Personal por Dimensiones**

| <b>Evaluación de Selección de Personal por Dimensiones</b> |                              |                   |                           |                      |
|------------------------------------------------------------|------------------------------|-------------------|---------------------------|----------------------|
| <b>DIMENSIONES</b>                                         | <b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b> | <b>DE ACUERDO</b> | <b>UN POCO DE ACUERDO</b> | <b>EN DESACUERDO</b> |
| Selección                                                  | 13,3%                        | 18,3%             | 40,0%                     | 28,3%                |
| Conocimientos                                              | 16,0%                        | 16,0%             | 37,0%                     | 31,0%                |
| Competencias técnicas y conductuales                       | 12,5%                        | 10,0%             | 35,0%                     | 42,5%                |

**Nota:** Empresa DAG SOLUCIONES & ASOCIADOS

**Figura 1.** Evaluación de Selección de personal por dimensiones.



**Nota:** Empresa DAG SOLUCIONES & ASOCIADOS

### **Análisis e interpretación general de las dimensiones**

Como podemos mirar los resultados de la evaluación de selección de personal por dimensiones existen tres de las mismas que necesitan ser analizadas, ya que sus puntajes señalan que tienen problema por lo que se deben tomar en cuenta, ya que afecta a los colaboradores de la empresa DAG SOLUCIONES & ASOCIADOS, por lo mismo:

La dimensión selección tiene 13.3% totalmente de acuerdo, 18.3% de acuerdo, 40.0% un poco de acuerdo y 28.3% en desacuerdo, teniendo un gran impacto en aspectos como en el reclutamiento y selección por parte de los altos mandos, demostrando de esta manera la ineficiencia en los procesos de selección.

La dimensión conocimientos tiene 16.0% totalmente de acuerdo, 16.0% de acuerdo, 37.0% un poco de acuerdo y 31.0% en desacuerdo, lo que nos permite observar claramente que existe un problema considerable, ya que si los colaboradores no tienen los conocimientos necesarios, la empresa se verá afectada en el proceso para poder alcanzar sus metas.

La dimensión competencias técnicas y conductuales tiene 12.5% totalmente de acuerdo, 10.0% de acuerdo, 35.0% un poco de acuerdo y 42.5% en desacuerdo, proporcionado información sobre las competencias en el área de trabajo, la misma que nos permite

identificar que los colaboradores tienen problemas con estas competencias y afectando de esta manera los objetivos personales y grupales tanto de ellos como de la organización.

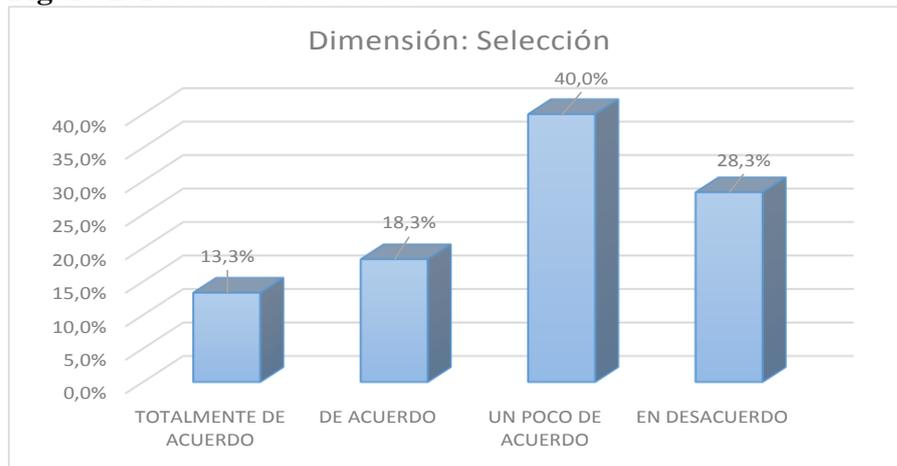
**Dimensión:** Selección

**Tabla 12:** *Dimensión Selección*

| Dimensión: Selección                                                                                     |                       |              |                    |               |               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------|--------------------|---------------|---------------|
| PREGUNTAS                                                                                                | TOTALMENTE DE ACUERDO | DE ACUERDO   | UN POCO DE ACUERDO | EN DESACUERDO | TOTAL         |
| ¿Su empresa, tiene un proceso de selección estructurado y efectivo?                                      | 4                     | 2            | 8                  | 6             | 20            |
| ¿En la solicitud de empleo, se consiguen datos confiables e importantes para calificar al candidato?     | 2                     | 4            | 6                  | 8             | 20            |
| ¿La revisión de referencias laborales se hace con todos los candidatos de una manera honesta y efectiva? | 2                     | 5            | 10                 | 3             | 20            |
| <b>TOTAL</b>                                                                                             | <b>2,7</b>            | <b>3,7</b>   | <b>8</b>           | <b>5,7</b>    | <b>20</b>     |
| <b>PORCENTAJE</b>                                                                                        | <b>13,3%</b>          | <b>18,3%</b> | <b>40,0%</b>       | <b>28,3%</b>  | <b>100,0%</b> |

**Nota:** Empresa DAG SOLUCIONES & ASOCIADOS

**Figura 2.** *Dimensión Selección.*



**Nota:** Empresa DAG SOLUCIONES & ASOCIADOS

**Análisis:**

De los 20 colaboradores encuestados que representa el 100% tenemos, un promedio de 2,7 colaboradores que representan el 13.3% respondieron estar totalmente de acuerdo; De acuerdo 3,7 colaboradores que representa el 18,33%; Un poco en acuerdo 8 colaboradores que representa el 40%; en desacuerdo 5,7 colaboradores que representa el 28,3%.

**Interpretación:**

De acuerdo con los resultados obtenidos en esta dimensión se observa la existencia de valores que demuestran un gran impacto de inconformidad en la selección de los candidatos para ocupar una vacante, ya que, no todos son evaluados o calificados de la misma manera, demostrando un alto grado de inoperancia por parte de las personas o departamento encargado para la selección. De acuerdo a (Chiavenato, 2019), la selección de personal se enfoca directamente en los requerimientos del puesto, siendo el objetivo principal dar mayor exactitud a la selección de personal para ese cargo.

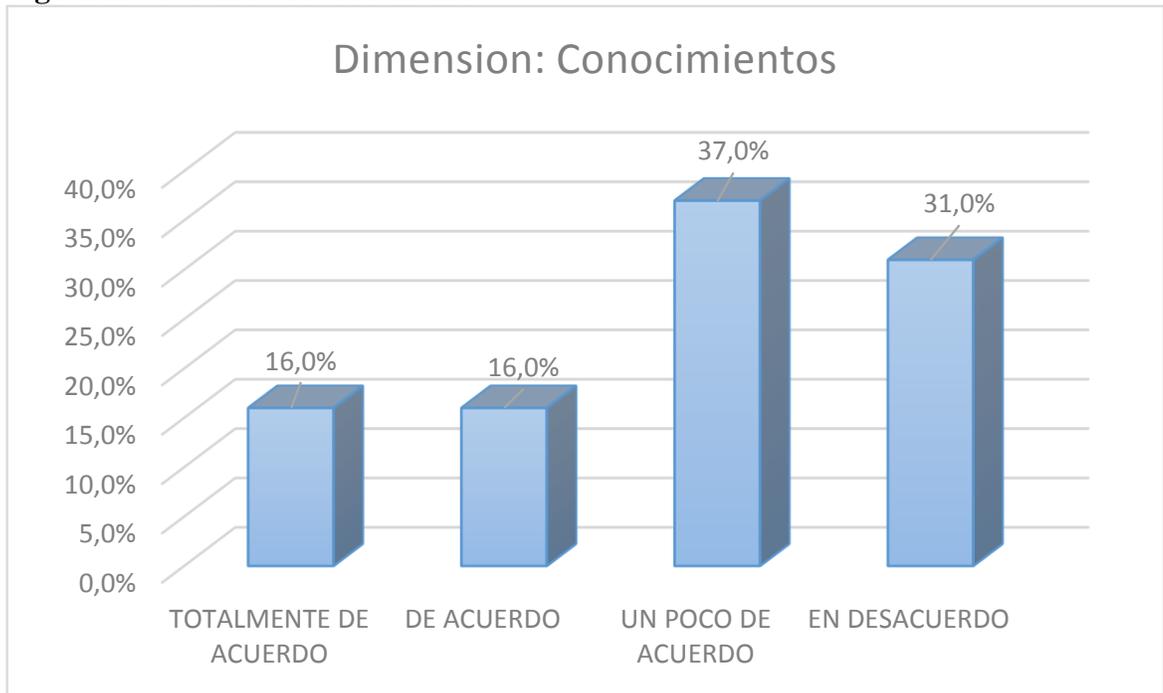
**Dimensión:** Conocimientos

**Tabla 13: Dimensión Conocimientos**

| Dimensión: Conocimientos                                                                                                                           |                       |            |                    |               |       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|------------|--------------------|---------------|-------|
| PREGUNTAS                                                                                                                                          | TOTALMENTE DE ACUERDO | DE ACUERDO | UN POCO DE ACUERDO | EN DESACUERDO | TOTAL |
| ¿Cuentan con pruebas psicométricas concretas para cada puesto de la organización?                                                                  | 1                     | 3          | 10                 | 6             | 20    |
| ¿Las pruebas psicométricas, ofrecen la información necesaria para el proceso de selección?                                                         | 2                     | 2          | 4                  | 12            | 20    |
| ¿La entrevista de selección de personal se efectúa de acuerdo al puesto de trabajo y a la información requerida?                                   | 3                     | 3          | 9                  | 5             | 20    |
| ¿En el proceso de selección de personal se llevan a cabo evaluaciones técnicas, de acuerdo a cada perfil y requerimiento del puesto?               | 4                     | 3          | 8                  | 5             | 20    |
| ¿La entrevista que hace el jefe inmediato se basa en el perfil del puesto?                                                                         | 5                     | 4          | 8                  | 3             | 20    |
| ¿La entrevista de selección de personal se realiza de una manera óptima?                                                                           | 8                     | 5          | 3                  | 4             | 20    |
| ¿Cuándo se realiza la entrevista a los candidatos se les informa adecuadamente las funciones referentes al cargo para el que se están presentando? | 1                     | 2          | 10                 | 7             | 20    |
| ¿En el proceso de selección de personal se realiza un assesment para evaluar al candidato?                                                         | 2                     | 3          | 7                  | 8             | 20    |
| <b>TOTAL</b>                                                                                                                                       | 3,3                   | 3,1        | 7,4                | 6,3           | 20    |
| <b>PORCENTAJE</b>                                                                                                                                  | 16%                   | 16%        | 37%                | 31%           | 100%  |

**Nota:** Empresa DAG SOLUCIONES & ASOCIADOS

**Figura 3. Dimensión Conocimientos.**



**Nota:** Empresa DAG SOLUCIONES & ASOCIADOS

**Análisis:**

De los 20 colaboradores encuestados que representa el 100% tenemos, un promedio de 3,3 colaboradores que representan el 16% respondieron estar totalmente de acuerdo; De acuerdo 3,1 colaboradores que representa el 16%; Un poco en acuerdo 7,4 colaboradores que representa el 37%; en desacuerdo 6,3 colaboradores que representa el 31%.

**Interpretación:**

De acuerdo con los resultados obtenidos en esta dimensión se observa la existencia de criterios muy divididos sobre los cuestionarios, test, entrevistas que se aplica a los candidatos, pudiendo determinar que se realiza un proceso de selección sin conocer los requerimientos del cargo, por tal razón no se aplica correctamente un proceso de selección adecuado para cada vacante. Según (Chiavenato, 2019), la comparación de las habilidades, destrezas y conocimientos de los aspirantes con los requisitos para cubrir la vacante seleccionando de tal manera a los más idóneos y ofreciendo más posibilidades al solicitante de elegir a quien el considere el más apropiado.

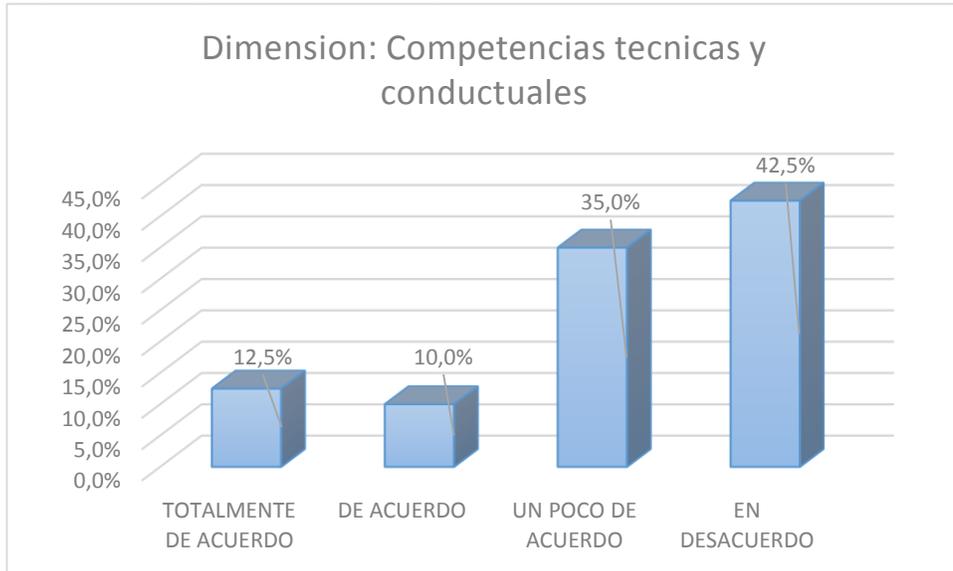
**Dimensión:** Competencias técnicas y conductuales.

**Tabla 14:** *Competencias técnicas y conductuales.*

| <b>Dimensión: Competencias técnicas y conductuales</b>                                                          |                              |                   |                           |                      |              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-------------------|---------------------------|----------------------|--------------|
| <b>PREGUNTAS</b>                                                                                                | <b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b> | <b>DE ACUERDO</b> | <b>UN POCO DE ACUERDO</b> | <b>EN DESACUERDO</b> | <b>TOTAL</b> |
| ¿Conoce usted acerca de las competencias que necesita para ocupar su cargo actual?                              | 2                            | 1                 | 5                         | 12                   | 20           |
| ¿El proceso de selección de personal que se maneja, piensa que ha sido efectivo durante los últimos seis meses? | 3                            | 3                 | 9                         | 5                    | 20           |
| <b>TOTAL</b>                                                                                                    | 2,5                          | 2,0               | 7                         | 8,5                  | 20           |
| <b>PORCENTAJE</b>                                                                                               | 12,5%                        | 10,0%             | 35,0%                     | 42,5%                | 100%         |

**Nota:** Empresa DAG SOLUCIONES & ASOCIADOS

**Figura 4.** Competencias técnicas y conductuales.



**Nota:** Empresa DAG SOLUCIONES & ASOCIADOS

**Análisis:**

De los 20 colaboradores encuestados que representa el 100% tenemos, un promedio de 2,5 colaboradores que representan el 12.5% respondieron estar totalmente de acuerdo; De acuerdo 2 colaboradores que representa el 10%; Un poco en acuerdo 7 colaboradores que representa el 35%; en desacuerdo 8,5 colaboradores que representa el 42,5%.

**Interpretación:**

Según los resultados obtenidos en esta dimensión podemos mirar se observar que en un gran porcentaje, los colaboradores están en desacuerdo con los conocimientos sobre las competencias que deben tener para cubrir un cargo y con los procesos de selección evidenciando de tal manera el mal manejo del proceso donde quedan muchas dudas por parte de los aspirantes y no las pueden despejar debido al ineficiente manual de funciones o perfil de cargo.

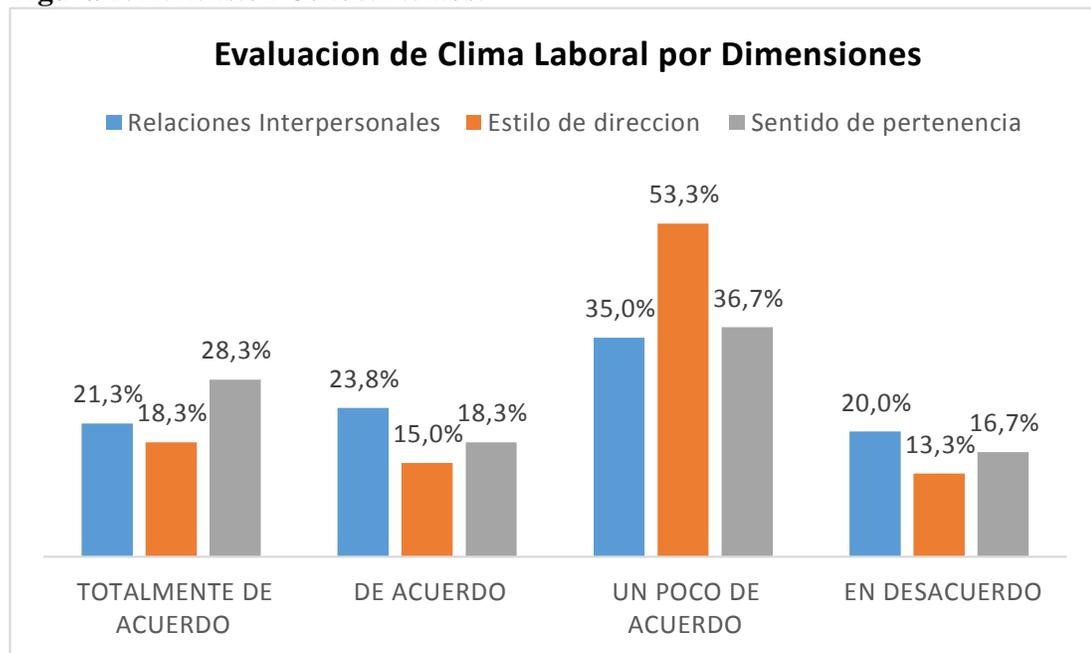
### 3.1.2 Análisis e interpretación de la Escala de Clima Laboral

**Tabla 15: Clima Laboral por Dimensiones.**

| Evaluación de Clima Laboral por Dimensiones |                       |            |                    |               |
|---------------------------------------------|-----------------------|------------|--------------------|---------------|
| DIMENSIONES                                 | TOTALMENTE DE ACUERDO | DE ACUERDO | UN POCO DE ACUERDO | EN DESACUERDO |
| Relaciones Interpersonales                  | 21,3%                 | 23,8%      | 35,0%              | 20,0%         |
| Estilo de dirección                         | 18,3%                 | 15,0%      | 53,3%              | 13,3%         |
| Sentido de pertenencia                      | 28,3%                 | 18,3%      | 36,7%              | 16,7%         |

**Nota:** Empresa DAG SOLUCIONES & ASOCIADOS

**Figura 5. Dimensión Conocimientos.**



**Nota:** Empresa DAG SOLUCIONES & ASOCIADOS

#### Análisis e interpretación general de las dimensiones

Como podemos mirar los resultados de la evaluación clima laboral, por dimensiones existen tres de las mismas que necesitan ser analizadas, ya que en sus puntajes podemos darnos cuenta la división que existen sobre los criterios, donde debemos reconocer que no existe un adecuado clima laboral, en la empresa DAG SOLUCIONES & ASOCIADOS,

por lo mismo esto afecta al desarrollo y cumplimiento de metas de la empresa, evidenciando el malestar de los colaboradores.

La dimensión relaciones interpersonales tiene 21,25% totalmente de acuerdo, 23,75% de acuerdo, 35% un poco de acuerdo y 20% en desacuerdo, teniendo un gran impacto en aspectos, como la aceptación por parte de los compañeros de trabajo, jefes y personas que son parte de la organización de manera directa e indirecta, demostrando de esta manera que no son aceptados por los mismos.

La dimensión estilo de dirección tiene 18,33% totalmente de acuerdo, 15% de acuerdo, 53,33% un poco de acuerdo y 13,3% en desacuerdo, lo que nos permite observar claramente que existe un problema considerable, en los Canals de comunicación con los jefes o personas que deberían brindar apoyo y guiar al colaborador en sus funciones para de esta manera optimizar los recursos y generar un ambiente de confianza entre el departamento de trabajo.

La dimensión sentido de pertenencia, tiene 28,3% totalmente de acuerdo, 18,3% de acuerdo, 36,7% un poco de acuerdo y 16,7% en desacuerdo, proporcionado información clara sobre lo dividido que esta esta dimensión con los criterios de los colaboradores ya que existe una gran brecha entre sus opiniones, demostrando que no todos tienen los mismos beneficios brindados por la empresa.

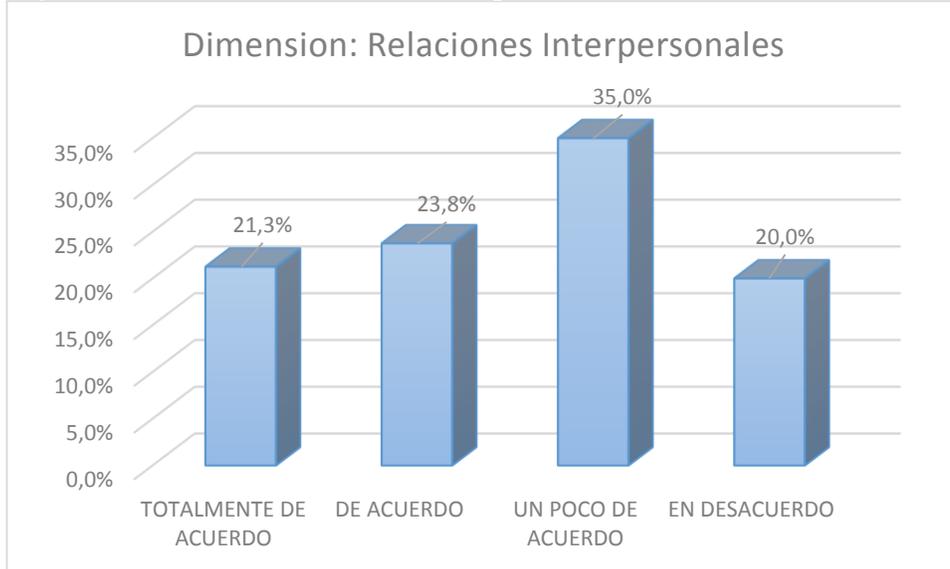
**Dimensión:** Relaciones Interpersonales

**Tabla 16:** *Relaciones Interpersonales.*

| <b>Dimensión:<br/>Relaciones<br/>interpersonales</b>     |                                  |                       |                                   |                          |              |
|----------------------------------------------------------|----------------------------------|-----------------------|-----------------------------------|--------------------------|--------------|
| <b>PREGUNTAS</b>                                         | <b>TOTALMENTE<br/>DE ACUERDO</b> | <b>DE<br/>ACUERDO</b> | <b>UN POCO<br/>DE<br/>ACUERDO</b> | <b>EN<br/>DESACUERDO</b> | <b>TOTAL</b> |
| ¿Los miembros de empresa tienen en cuenta mis opiniones? | 2                                | 3                     | 10                                | 5                        | 20           |
| ¿Los miembros de mi grupo de trabajo me aceptan?         | 3                                | 3                     | 9                                 | 5                        | 20           |
| ¿Mis compañeros de trabajo me hace sentir incomodo?      | 5                                | 9                     | 3                                 | 3                        | 20           |
| ¿Mis compañeros de trabajo valoran mis opiniones?        | 7                                | 4                     | 6                                 | 3                        | 20           |
| <b>TOTAL</b>                                             | 4,3                              | 4,8                   | 7                                 | 4,0                      | 20           |
| <b>PORCENTAJE</b>                                        | 21,25%                           | 23,75%                | 35,00%                            | 20,00%                   | 100,00<br>%  |

**Nota:** Empresa DAG SOLUCIONES & ASOCIADOS

**Figura 6.** Dimensión Relaciones Interpersonales.



**Nota:** Empresa DAG SOLUCIONES & ASOCIADOS

**Análisis:**

De los 20 colaboradores encuestados que representa el 100% tenemos, un promedio de 4,3 colaboradores que representan el 21,25% respondieron estar totalmente de acuerdo; De acuerdo 4,8 colaboradores que representa el 23,75%; Un poco en acuerdo 7 colaboradores que representa el 35%; en desacuerdo 4 colaboradores que representa el 20%.

**Interpretación:**

De acuerdo con los resultados obtenidos en esta dimensión se observa la existencia de valores que demuestran un gran impacto de inconformidad en la selección de los candidatos para ocupar una vacante, ya que, no todos son evaluados o calificados de la misma manera, demostrando un alto grado de inoperancia por parte de las personas o departamento encargado para la selección. De acuerdo a (Chiavenato, 2019), la selección de personal se enfoca directamente en los requerimientos del puesto, siendo el objetivo principal dar mayor exactitud a la selección de personal para ese cargo.

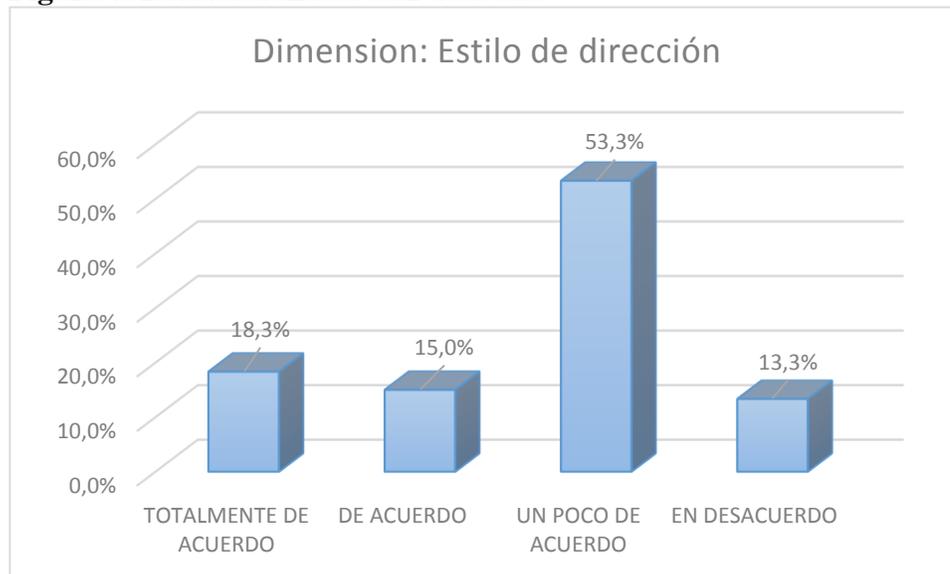
**Dimensión: Estilo de Dirección**

**Tabla 17: Estilo de Dirección.**

| <b>Dimensión: Estilo de dirección</b>                                   |                              |                   |                           |                      |                |
|-------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-------------------|---------------------------|----------------------|----------------|
| <b>PREGUNTAS</b>                                                        | <b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b> | <b>DE ACUERDO</b> | <b>UN POCO DE ACUERDO</b> | <b>EN DESACUERDO</b> | <b>TOTAL</b>   |
| ¿Mi jefe nos brinda la apertura necesaria para expresar nuestras ideas? | 3                            | 2                 | 12                        | 3                    | 20             |
| ¿Mi jefe ayuda a ejecutar las decisiones que tomo?                      | 6                            | 4                 | 7                         | 3                    | 20             |
| ¿Las órdenes impartidas por mi jefe inmediato son imponentes?           | 2                            | 3                 | 13                        | 2                    | 20             |
| <b>TOTAL</b>                                                            | <b>3,7</b>                   | <b>3,0</b>        | <b>10,7</b>               | <b>2,7</b>           | <b>20</b>      |
| <b>PORCENTAJE</b>                                                       | <b>18,33%</b>                | <b>15,00%</b>     | <b>53,33%</b>             | <b>13,33%</b>        | <b>100,00%</b> |

**Nota:** Empresa DAG SOLUCIONES & ASOCIADOS

**Figura 7. Dimensión Estilo de Dirección.**



**Nota:** Empresa DAG SOLUCIONES & ASOCIADOS

**Análisis:**

De los 20 colaboradores encuestados que representa el 100% tenemos, un promedio de 3,7 colaboradores que representan el 18,33% respondieron estar totalmente de acuerdo; De acuerdo 3,0 colaboradores que representa el 15%; Un poco en acuerdo 10,7 colaboradores que representa el 53,33%; en desacuerdo 2,7 colaboradores que representa el 13,33%.

**Interpretación:**

Según los resultados obtenidos en esta dimensión se observa la existencia de valores que demuestran un gran malestar de la manera en la que se toman decisiones, ordenes por parte del jefe hacia los colaboradores, donde esto afecta de gran manera a la estabilidad emocional de los mismos, afectando de gran manera al desarrollo de la empresa pero esto no lo pueden observar los jefes debido al nivel autoritario que tienen. Por eso decimos que el clima organizacional hace hincapié al ambiente que se desarrolla en una organización, porque se encuentran relacionados a la motivación que tienen los colaboradores

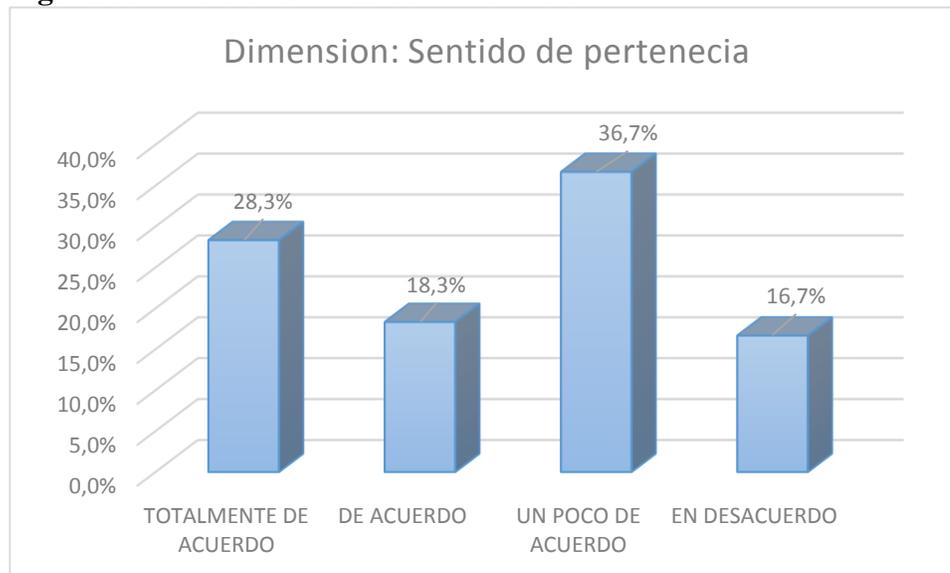
**Dimensión:** Sentido de Pertenencia

**Tabla 18:** *Sentido de Pertenencia.*

| <b>Dimensión: Sentido de pertenencia</b>                                       |                              |                   |                           |                      |              |
|--------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-------------------|---------------------------|----------------------|--------------|
| <b>PREGUNTAS</b>                                                               | <b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b> | <b>DE ACUERDO</b> | <b>UN POCO DE ACUERDO</b> | <b>EN DESACUERDO</b> | <b>TOTAL</b> |
| ¿Tengo claros los beneficios que me brinda la empresa?                         | 11                           | 4                 | 3                         | 2                    | 20           |
| ¿La empresa me da beneficios de salud que necesito?                            | 3                            | 5                 | 9                         | 3                    | 20           |
| ¿Tengo algunos deseos frustrados porque la empresa me los impide conseguirlos? | 3                            | 2                 | 10                        | 5                    | 20           |
| <b>TOTAL</b>                                                                   | 5,7                          | 3,7               | 7,3                       | 3,3                  | 20           |
| <b>PORCENTAJE</b>                                                              | 28,33%                       | 18,33%            | 36,67%                    | 16,67%               | 100,00%      |

**Nota:** Empresa DAG SOLUCIONES & ASOCIADOS

**Figura 8.** *Dimensión Sentido de Pertenencia.*



**Nota:** Empresa DAG SOLUCIONES & ASOCIADOS

**Análisis:**

De los 20 colaboradores encuestados que representa el 100% tenemos, un promedio de 5,7 colaboradores que representan el 28,33% respondieron estar totalmente de acuerdo; De acuerdo 3,7 colaboradores que representa el 18,33%; Un poco en acuerdo 7,3 colaboradores que representa el 36,67%; en desacuerdo 3,3 colaboradores que representa el 16,37%.

**Interpretación:**

Este es uno de los resultados que más diferencias tiene, tal vez porque los colaboradores no tienen un rumbo claro dentro de la empresa, mientras que otros se sienten atados a la misma ya que sus habilidades o conocimientos no les ayudaría a desenvolverse de mejor manera en otros puestos, debido a que fueron seleccionados de mala manera y se acostumbraron al puesto mas no se adaptaron. Demostrando de esta manera, que aunque no estén en gran parte conformes en la organización, deben mantenerse dentro de ella pero no nos damos cuenta que las tareas no se cumplen eficientemente, para el beneficio de la empresa.

### 3.2 Verificación de la hipótesis

Con la finalidad de comprobar la hipótesis establecida en la actual investigación junto con la relación existente entre la variable independiente (selección de personal) y la variable dependiente (clima laboral) se empleó la prueba estadística Chi cuadrado, la misma que parte de la siguiente fórmula para su respectivo cálculo:

$$x^2 = \sum_{i=1}^k \left[ \frac{(fe - fo)^2}{fe} \right]$$

#### Simbología:

**X<sup>2</sup>** = Chi o Ji Cuadrado

**Σ** = Sumatoria

**O** = Frecuencias Observada

**E** = Frecuencia Esperada

Por lo tanto, para (Mendivelso & Rodríguez, 2018) es importante resaltar que la aplicación del Chi cuadrado se lo lleva a cabo cuando:

- Se requiere diferenciar hipótesis.
- Se pretende medir la divergencia entre la frecuencia observada y la respectiva frecuencia esperada.
- Se requiere plantear un nivel de confianza en las discrepancias.
- Se requiere ejecutar pruebas de bondad de ajuste con el objetivo de valorar la credibilidad de todos los datos muestrales comprobando que estos se ajusten a una distribución de probabilidad específica.

### 3.2.1 Formulación de la hipótesis de investigación

**H0 (Hipótesis nula):** la selección de personal NO incide en el clima laboral de la empresa DAG SOLUCIONES & ASOCIADOS en la ciudad de Ambato.

**H1 (Hipótesis alternativa):** la selección de personal SI incide en el clima laboral de la empresa DAG SOLUCIONES & ASOCIADOS en la ciudad de Ambato.

### 3.2.2 Proceso para la verificación de la hipótesis

#### a) Especificación del estadígrafo

**Tabla 19: Puntuaciones finales de la variable independiente.**

| VARIABLE INDEPENDIENTE: Relaciones Interpersonales |                      |                |
|----------------------------------------------------|----------------------|----------------|
| OPCIONES                                           | NUMERO DE ECUESTADOS | PORCENTAJE     |
| TOTALMENTE DE ACUERDO                              | 4,3                  | 21,25%         |
| DE ACUERDO                                         | 4,8                  | 23,75%         |
| UN POCO DE ACUERDO                                 | 7                    | 35,00%         |
| EN DESACUERDO                                      | 4                    | 20,00%         |
| <b>TOTAL</b>                                       | <b>20</b>            | <b>100,00%</b> |

**Nota:** Empresa DAG SOLUCIONES & ASOCIADOS

**Tabla 20: Puntuaciones finales de la variable dependiente.**

| VARIABLE DEPENDIENTE: Selección |                      |                |
|---------------------------------|----------------------|----------------|
| OPCIONES                        | NUMERO DE ECUESTADOS | PORCENTAJE     |
| TOTALMENTE DE ACUERDO           | 2,7                  | 13,30%         |
| DE ACUERDO                      | 3,7                  | 18,30%         |
| UN POCO DE ACUERDO              | 8                    | 40,00%         |
| EN DESACUERDO                   | 5,7                  | 28,30%         |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>20</b>            | <b>100,00%</b> |

**Nota:** Empresa DAG SOLUCIONES & ASOCIADOS

### **b) Determinación del nivel de significancia**

En este punto de la investigación se utilizó un margen de error para la aplicación del Chi cuadrado de 5% con un intervalo de confianza del 0.05; es decir, el 5% de significancia.

$\alpha$  = Nivel de Significación  $\alpha = 5\% = 0,05$

### **c) Determinación de los grados de libertad**

- **GL**= Grados de libertad.
- **GL**= (Columnas 5) (Filas 2)
- **GL**=  $(5-1)*(2-1)$
- **GL**=  $(4)*(1) = 4$

Por lo tanto, se cuenta con grados de libertad igual a 4 y con un nivel de significancia igual a 0.05, lo que equivale a 16,9189776 según la tabla de distribución del Chi cuadrado.

**d) Cálculo de los datos esperados**

**Tabla 21: Datos Observados.**

| <b>DATOS OBSERVADOS</b>                                                                                 |        |        |        |        |         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|---------|
| ¿Su empresa, tiene un proceso de selección estructurado y efectivo?                                     | 4      | 2      | 8      | 6      | 20      |
| ¿En la solicitud de empleo, se consigue datos confiables e importantes para calificar al candidato?     | 2      | 4      | 6      | 8      | 20      |
| ¿La revisión de referencias laborales se hace con todos los candidato de una manera honesta y efectiva? | 2      | 5      | 10     | 3      | 20      |
| ¿Los miembros de empresa tienen en cuenta mis opiniones?                                                | 2      | 3      | 10     | 5      | 20      |
| ¿Los miembros de mi grupo de trabajo me aceptan?                                                        | 3      | 3      | 9      | 5      | 20      |
| ¿Mis compañeros de trabajo me hace sentir incomodo?                                                     | 5      | 9      | 3      | 3      | 20      |
| ¿Mis compañeros de trabajo valoran mis opiniones?                                                       | 7      | 4      | 6      | 3      | 20      |
| <b>TOTAL</b>                                                                                            | 25     | 30     | 52     | 33     | 140     |
|                                                                                                         | 17,86% | 21,43% | 37,14% | 23,57% | 100,00% |

**Nota:** Empresa DAG SOLUCIONES & ASOCIADOS

**Tabla 22: Datos esperados.**

| <b>DATOS ESPERADOS</b>                                                                                   |            |            |            |            |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|------------|------------|----|
| ¿Su empresa, tiene un proceso de selección estructurado y efectivo?                                      | 3,5714286  | 4,2857143  | 7,4285714  | 4,7142857  | 20 |
| ¿En la solicitud de empleo, se consiguen datos confiables e importantes para calificar al candidato?     | 3,5714286  | 4,2857143  | 7,4285714  | 4,7142857  | 20 |
| ¿La revisión de referencias laborales se hace con todos los candidatos de una manera honesta y efectiva? | 3,5714286  | 4,2857143  | 7,4285714  | 4,7142857  | 20 |
| ¿Los miembros de empresa tienen en cuenta mis opiniones?                                                 | 3,57142857 | 4,28571429 | 7,42857143 | 4,71428571 | 20 |
| ¿Los miembros de mi grupo de trabajo me aceptan?                                                         | 3,57142857 | 4,28571429 | 7,42857143 | 4,71428571 | 20 |
| ¿Mis compañeros de trabajo me hacen sentir incomodo?                                                     | 3,57142857 | 4,28571429 | 7,42857143 | 4,71428571 | 20 |
| ¿Mis compañeros de trabajo valoran mis opiniones?                                                        | 3,57142857 | 4,28571429 | 7,42857143 | 4,71428571 | 20 |

**Nota:** Empresa DAG SOLUCIONES & ASOCIADOS

Las frecuencias observadas (Fo) se consiguieron del cruce de variables, lo que permitió a continuación el cálculo de las frecuencias esperadas (Fe) donde se multiplico el total de cada columna por el total de cada fila, entre el total de las filas.

**e) Cálculo del Chi cuadrado**

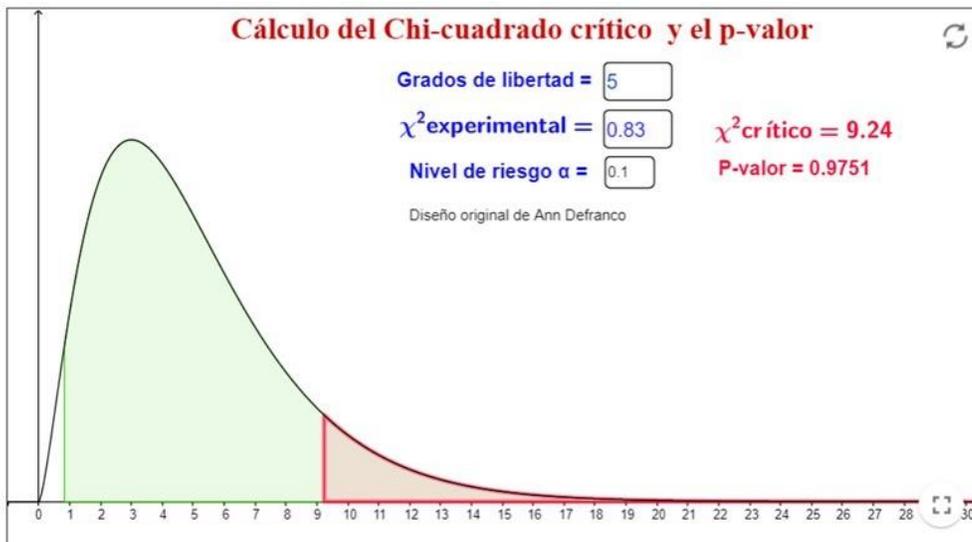
**Tabla 23: Distancia del Chi cuadrado**

| Distancia del Chi cuadrado |            |            |            |
|----------------------------|------------|------------|------------|
| 0,05142857                 | 1,21904762 | 0,04395604 | 0,35064935 |
| 0,69142857                 | 0,01904762 | 0,27472527 | 2,29004329 |
| 0,69142857                 | 0,11904762 | 0,89010989 | 0,62337662 |
| 0,69142857                 | 0,38571429 | 0,89010989 | 0,01731602 |
| 0,09142857                 | 0,38571429 | 0,33241758 | 0,01731602 |
| 0,57142857                 | 5,18571429 | 2,64010989 | 0,62337662 |
| 3,29142857                 | 0,01904762 | 0,27472527 | 0,62337662 |

**Nota:** Empresa DAG SOLUCIONES & ASOCIADOS

**f) Comprobación de Hipótesis**

**Figura 9. Cálculo Chi cuadrado.**



**Nota:** Empresa DAG SOLUCIONES & ASOCIADOS

**g) Análisis de la prueba estadística Chi cuadrado**

- Si Chi calculado es mayor que Chi de la tabla existe un efecto en relación entre las variables.
- Si Chi calculado es menor que Chi de la tabla no existe un efecto en relación entre las variables.

| <b>Análisis de la prueba estadística chi cuadrado</b> |            |
|-------------------------------------------------------|------------|
| Chi calculado                                         | 23,3049417 |
| Chi tabla                                             | 16,9189776 |

**3.2.4 Decisión final**

De acuerdo con los resultados obtenidos al aplicar la prueba estadística Chi cuadrado, en donde se obtuvo el valor calculado de 23,3049417 con grados de libertad 4 y con un nivel de significancia del 0.05, se determinó que es mayor al valor de la tabla de la distribución del Chi cuadrado siendo este: 16,9189776, lo que lleva a rechazar la H0 (Hipótesis nula) y aceptar la H1 (Hipótesis alternativa), es decir que la selección de personal SI influye en el clima laboral de la empresa DAG SOLUCIONES & ASOCIADOS.

## CAPÍTULO IV

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1 Conclusiones

- Se estableció la incidencia de la selección de personal sobre el clima laboral a través de los resultados obtenidos en la prueba estadística Chi cuadrado, en donde se obtuvo el valor calculado de 23,3049417 con grados de libertad 4 y con un nivel de significancia del 0.05, determinando que es mayor al valor de la tabla de la distribución del Chi cuadrado siendo este: 16,9189776, lo que lleva a rechazar la H0 (Hipótesis nula) y aceptar la H1 (Hipótesis alternativa), es decir que la selección de personal SI influye en el clima laboral de la empresa DAG SOLUCIONES & ASOCIADOS.
- Se determinó que 2 de 3 dimensiones inciden de gran manera en la selección de personal de la empresa DAG SOLUCIONES & ASOCIADOS a través de la aplicación del cuestionario, debido a que sus puntajes señalan problemas que y deben ser resueltos , porque estos afectan al desenvolvimiento de sus colaboradores, por lo mismo, estas dimensiones son: selección y conocimientos, sin embargo la dimensión que tiene mayor influencia es la de selección con el 13.3% respondieron estar totalmente de acuerdo; De acuerdo el 18,33%; Un poco en acuerdo el 40%; en desacuerdo el 28,3%, teniendo un gran impacto en aspectos como el proceso de selección y la verificación de referencias laborales por parte de los altos mandos, afectando de esta manera el desempeño de los colaboradores en el desenvolvimiento de su trabajo.
- Se diagnosticó el clima laboral de los 20 colaboradores de la empresa DAG SOLUCIONES & ASOCIADOS en la ciudad de Ambato mediante la aplicación del Cuestionario de Clima Laboral de la empresa DAG SOLUCIONES & ASOCIADOS lo que arrojó como resultado dos dimensiones con problemas: relaciones interpersonales y sentido de pertenencia, gracias a estos datos se pudo determinar también que la dimensión con más inconvenientes es la de sentido de

pertenencia, debido a que se puede observar ciertos aspectos, debido a que si los colaboradores no se sienten parte de la empresa estos no cumplirán eficientemente su trabajo y por tal manera afectan los objetivos de la empresa volviéndola vulnerable ante estos factores.

#### **4.2 Recomendaciones**

- Tener en cuenta el proceso de selección, pues de ello dependerá que la empresa alcance sus metas y objetivos. También que cada uno de los candidatos seleccionados se desenvuelva de la mejor manera en cada uno de sus cargos.
- Considerar las dimensiones con menor puntaje de las dos variables, es decir estilo de dirección del clima organizacional mediante una mejora continua de la gestión del talento humano y un adecuado manejo de las relaciones interpersonales, como también de adaptación del desempeño laboral a través de la incorporación de programas de capacitación y adiestramiento sobre las normas de seguridad y salud junto con el empleo de efectivas estrategias o técnicas en el proceso de políticas y procedimientos.
- Rediseñar o implementar un instrumento de selección de personal para la empresa DAG SOLUCIONES & ASOCIADOS, se acuerdo a las necesidades de cada puesto donde exista una vacante, con el objetivo de que ayude a identificar el personal más idóneo para la empresa, para de esta manera alcanzar los resultados en un menor tiempo y optimizando los recursos de la empresa para que de esta manera exista un mejor ambiente laboral fortaleciendo el compañerismo y trabajo en equipo.

## Referencias Bibliográficas

- Alles, M. (2016). *Inducción a la gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Álvarez-Pinto, F. (2017). Planificación estratégica de marketing. *Perspectivas*, 67-104.
- Balmes, M. (2018). *Características de la Generación Z en el trabajo*. México: Mc Graw Hill.
- Blythe, J., & Martin, J. (2019). *Essentials of Marketing*. UK: Pearson.
- Chiavenato, I. (2019). *Gestión del talento humano*. La Paz: Mc Graw Hill.
- chiavenato, i. (cv). *bn. ert: d*.
- Corredor Bustamante, A. Y., Álvarez Guerrero, B., Echeverri Gutiérrez, C. A., Gallo Chalarca, C., Restrepo Parra, D., Gallego Quiceno, D. E., & González González, E. (2016). *PYMES: GESTIÓN Y CLIMA ORGANIZACIONAL*. Barranquilla: Coruniamericana.
- Espiritusanto, O. (2016). Generación Z: Móviles, redes y contenido generado por el usuario. *Revista de Estudios de Juventud.*, 111-126.
- feder, GAN, F., & TRIGINÉ, J. (2018). *CLIMA LABORAL*. MADRID: EDICIONES DÍAZ DE SANTOS.
- Garcia, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. Cali: cuadernos de administracion.
- Golovina, N. (2014). La comunicación masiva y el comportamiento del consumidor. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas*, 10(28), 190-198.
- Gumuncio, R. L. (2010). *LA SELECCIÓN DE PERSONAL BASADA EN COMPETENCIAS Y SU RELACION CON LA EFICACIA ORGANIZACIONAL*. Cochabamba: perspectivas.
- INEC. (2020). *Directorio Empresarial, REDATAM*. Obtenido de <http://redatam.inec.gob.ec>

- La Generación Z y las Redes Sociales. Una visión desde los adolescentes en España. (2019). *Espacios*, 1-13.
- Mancinas, R. (2017). *Ámbitos, Dos décadas haciendo posible una publicación científica, comunicación*. España.
- Marín, C. (2018). *Periodismo audiovisual*. Barcelona: Gedisa.
- Martínez, M. (2015). *Conceptos y ejemplos de estrategias de marketing*. México: Ucip.
- McCarthy, J. (2017). *Marketing: conceptos claves*. España: ESIC.
- Monferrer, D. (2018). *Fundamentos de marketing*. España: Jaume.
- Morduchowicz, R. (2012). *Los adolescentes y las redes sociales*. Argentina: S.L. Fondo de cultura económica de España.
- Pérez, F. (2018). Estabilidad en el empleo. *Estudios Públicos*, 107-130.
- Pérez-Escoda, A., Castro-Zubizarreta, A., & Fandos-Igado, M. (2016). La competencia digital de la Generación Z: claves para su introducción curricular en la Educación Primaria.º. *Comunicar*, 71-79.
- Quintero, N., Africano, N., & Faria, E. (2020). Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago. *Negotium*, 33-51.
- Sergueyevna, N., & Mosher, E. (2013). Teorías motivacionales desde la perspectiva de comportamiento del consumidor. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 9(26), 5-18.
- Tango, Á., & Dalence, J. (2016). Características del consumidor de la generación Z en la ciudad de Sucre. *Revista Investigación y Negocios*.
- Valencia, O. (2017). *Marketing en redes sociales: los 7 tipos de usuarios*. España: MSO.
- Vilanova, N., & Ortega, I. (2017). *Generación Z: Todo lo que necesitas saber sobre los jóvenes que han dejado viejos a los millenials*. Barcelona: Plataforma editorial.

Werther, W. B., & Davis, K. (2018). *Administración de Recursos Humanos. el capital humano de las empresas*. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

Yuste, B. (2015). Las nuevas formas de consumir información. *Revista De Estudios De Juventud*, 108, 179-191. Obtenido de <http://www.injuve.es/sites/default/files/2015/35/publicaciones/14.%20Las%20nuevas%20formas%20de%20consumir%20informaci3n%20de%20los%20j3venes.pdf>



**DAG SOLUCIONES & ASOCIADOS**  
**: RUC: 1891766684001**  
Av. Cevallos 18-49 entre Quito y Castillo  
**Contactos:** 0999863006 – 0983594624 – 0984536511  
**E - mail:** dagsoluciones.2015@gmail.com



## **Anexos**

### **6.1 Anexo 1: Plan Estratégico**

#### **Plan Estratégico**

#### **“DAG SOLUCIONES & ASOCIADOS”**

##### **1.1 Presentación**

“DAG SOLUCIONES & ASOCIADOS”, es una empresa que oferta servicios de asesoría auditora, contable, tributaria y legal, además realiza cursos de capacitación en diferentes áreas a personas naturales y jurídicas, inicia sus actividades en el año 2016 y se encuentra ubicada en el cantón de Ambato, provincia de Tungurahua. En este mundo tan competitivo es sumamente necesario la incorporación de herramientas que generen cambios y transformaciones en las organizaciones, permitiendo el desarrollo y competencia frente a otras instituciones que ofertan servicios similares y que buscan evolucionar y ofrecer mejoras, por tal razón y en base al estudio realizado y que gracias al espíritu colaborador de los accionistas y clientes actuales de la empresa, se pudo determinar la necesidad de crear un plan estratégico, que permita mejorar la selección de personal y el clima laboral dentro de las principales líneas de actuación en el corto y mediano plazo de la organización.

## **2. COMPONENTES DEL PLAN ESTRATÉGICO**

### **2.1. Direccionamiento estratégico**

#### **2.1.1 Filosofía**

Ofrecer servicios de asesoría auditora, contable, tributaria y legal; además de brindar capacitación de calidad a precios competitivos con seguridad y confiabilidad en nuestros clientes, con la disponibilidad del recurso humano idóneo, estructura adecuada y



**DAG SOLUCIONES & ASOCIADOS**  
**: RUC: 1891766684001**  
Av. Cevallos 18-49 entre Quito y Castillo  
**Contactos:** 0999863006 – 0983594624 – 0984536511  
**E - mail:** dagsoluciones.2015@gmail.com



uso de las herramientas tecnológicas con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes.

### **2.1.2. Misión.**

Brindar servicios de asesoría auditora, contable, tributaria y legal, además de capacitaciones mismas que incluirán servicios relacionados al ámbito laboral en la provincia de Tungurahua, garantizando respeto, puntualidad y confiabilidad en nuestro servicio con el apoyo del recurso humano preparado, con una buena infraestructura y el uso de nuevas herramientas tecnológicas.

### **2.1.3. Visión.**

Ser un grupo de líderes profesionales reconocido por su calidad y excelencia en los servicios brindados, siempre a la vanguardia de satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos.

## **3. Objetivos.**

### **3.1 Objetivo general.**

Fortalecer el desarrollo institucional de la empresa de asesoría auditora, contable, tributaria y legal “DAG SOLUCIONES & ASOCIADOS”, mediante la ejecución de un plan estratégico, para lograr mayor efectividad empresarial, brindando un servicio de calidad y mayor posicionamiento dentro del mercado.

### **3.2. Objetivos específicos.**

**a.** Analizar las estrategias del mercado con la finalidad de que se promueva el crecimiento de la organización.

**b.** Examinar la satisfacción de los servicios ofertados para el establecimiento de



**DAG SOLUCIONES & ASOCIADOS**  
**: RUC: 1891766684001**  
Av. Cevallos 18-49 entre Quito y Castillo  
**Contactos:** 0999863006 – 0983594624 – 0984536511  
**E - mail:** dagsoluciones.2015@gmail.com



estrategia de mejoramiento e innovación del servicio.

c. Determinar soluciones efectivas a las necesidades expuestas por los clientes de la organización.

d. Contar con el software contable actualizado que ayudarán al buen manejo del tiempo de respuesta de las peticiones requeridas por los clientes.

e. Ejecutar la capacitación adecuada para el personal con la finalidad de dar un servicio de calidad.

f. Implementar el plan estratégico de “DAG SOLUCIONES & ASOCIADOS”, que permita el desarrollo institucional de la empresa.

#### **4. Valores.**

**4.1 Responsabilidad:** Se define como responsabilidad al compromiso y destreza que tienen los colaboradores de la empresa, en el desempeño de sus funciones satisfaciendo las necesidades de los clientes de la institución de manera ágil y oportuna.

**4.2 Respeto:** El respeto de los miembros de la organización se evidencia en el trato justo y cordial a todos los involucrados como clientes, proveedores, autoridades.

**4.3 Confiabilidad:** Se demuestra en el fiel cumplimiento de los compromisos adquiridos por la empresa generando confianza y seguridad en los clientes.

**4.4 Calidad:** Realizar el trabajo de manera eficiente y oportuna es nuestra prioridad acompañada de un trato diferenciado y personalizado a los clientes.

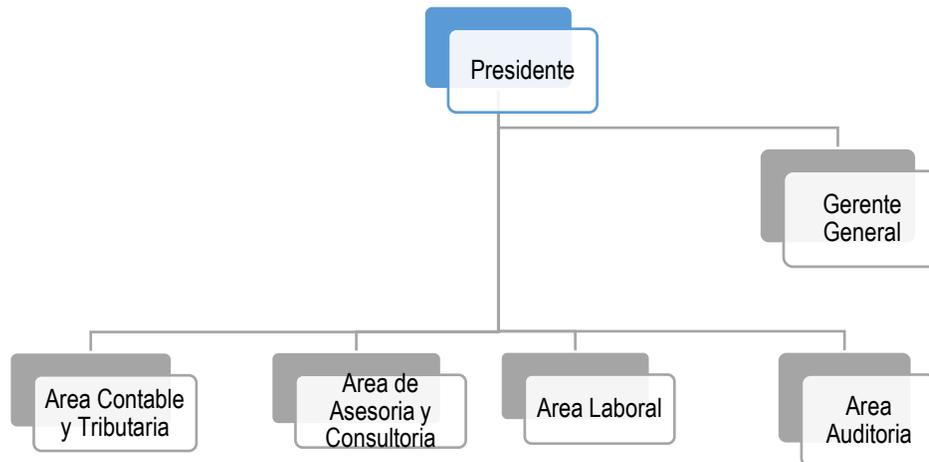
**4.5 Honestidad:** Es una cualidad que caracteriza a los integrantes de la institución por la sinceridad y apego a los valores éticos y morales en el desempeño de sus funciones.



**4.6 Trabajo en equipo:** Es un valor trascendental, en el cual, los integrantes de la organización comparten sus conocimientos, habilidades y destrezas para lograr resultados eficientes optimizando recursos.

**4.7 Pertenencia:** Los empleados de la institución están comprometidos con los objetivos de la empresa, aportando con sus conocimientos de manera entusiasta para lograr el crecimiento y desarrollo organizacional.

## 5. Estructura organizacional y órgano funcional.



La organización debe contar con un equipo humano profesional, consolidado y con gran sentido de pertinencia hacia la empresa, lo que le permitido crear un clima organizacional adecuado. A continuación se describe la estructura recomendada para la empresa “DAG SOLUCIONES & ASOCIADOS.”:

## 6. Modelos de Selección

A continuación se presentamos un modelo para que puedan seleccionar a sus colaboradores de acuerdo a las necesidades de la empresa y tomen como referencia para aplicarlos posteriormente en otros cargos.



**DAG SOLUCIONES & ASOCIADOS**  
**: RUC: 1891766684001**  
Av. Cevallos 18-49 entre Quito y Castillo  
**Contactos:** 0999863006 – 0983594624 – 0984536511  
**E - mail:** dagsoluciones.2015@gmail.com



**Nombre del puesto:** Gerente General

**Nivel:** Director

**Subordinado(s) inmediatos (s):** auditores, capacitadores, financiero, miembros de la empresa.

### **Naturaleza del puesto.**

El director administrativo es el encargado de panificar, organizar, dirigir y controlar las actividades que se desarrollan en la empresa; sus funciones son más de carácter administrativas y de supervisión, debe vigilar para que se cumplan los objetivos, además debe conocer las funciones de cada área, establecer políticas, reglas y reglamentos.

### **Perfil.**

- a. Tener una edad entre 28 a 40 años.
- b. Sexo indistinto.
- c. Tener título de tercer o cuarto nivel.
- d. Tener conocimientos en temas de administración, liderazgo, habilidades gerenciales y en desarrollo empresarial.
- e. Ser una persona responsable y tener habilidad de mando.

### **Funciones.**

- a. Establecer las diferentes metas y objetivos mensuales, trimestrales y anuales a fin de garantizar el éxito empresarial.
- b. Planear, ejecutar y dirigir la gestión administrativa y operativa de la organización.
- c. Seleccionar y coordinar las estrategias organizacionales que aporten a la competitividad de la institución.
- d. Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de las diferentes áreas.



**DAG SOLUCIONES & ASOCIADOS**

**: RUC: 1891766684001**

Av. Cevallos 18-49 entre Quito y Castillo

**Contactos:** 0999863006 – 0983594624 – 0984536511

**E - mail:** dagsoluciones.2015@gmail.com



- e. Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, gerentes corporativos y proveedores para mantener el buen funcionamiento de las áreas de trabajo y de la empresa.
- f. Crear mecanismo de comunicación efectivo, que permita mantener enterados a todos los integrantes del equipo de lo que ocurre dentro de la empresa, además le facilite a los colaboradores expresarse sobre los acuerdos y desacuerdos en la gestión que se realiza.
- g. Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.

**Nombre del puesto:** Asistente administrativa.

**Nivel:** Medio.

**Jefe inmediato:** Gerente

**Naturaleza del puesto.**

Ejecutar labores asistenciales para el director de la empresa, además organiza y vela por el correcto funcionamiento del área en que se desempeña, especialmente de la organización de los archivos, asimismo debe ejecutar actividades que le correspondan para el cumplimiento de los procedimientos establecidos por la entidad.

**Perfil.**

- a. Tener una edad entre 25 a 35 años.
- b. Debe de ser del sexo femenino.
- c. Tener título de segundo o tercer nivel.
- d. Tener conocimientos en temas de administración.
- e. Ser una persona responsable y le guste trabajar en equipo.

**Funciones.**

- a. Transcribir los diferentes documentos relacionados con la dependencia.



**DAG SOLUCIONES & ASOCIADOS**  
**: RUC: 1891766684001**  
Av. Cevallos 18-49 entre Quito y Castillo  
**Contactos:** 0999863006 – 0983594624 – 0984536511  
**E - mail:** dagsoluciones.2015@gmail.com



- b.** Mantener en orden el archivo de la oficina.
- c.** Recibir, radicar y despachar oportunamente la correspondencia y demás documentos relacionados con la oficina y controlar el recibo correcto por parte del destinatario.
- d.** Atender las llamadas telefónicas y al público o funcionarios que se presentan a la oficina.
- e.** Redactar la correspondencia que le indique el director.
- f.** Controlar la existencia de útiles y papelería para la oficina.
- g.** Proyectar y preparar los convenios de carácter institucional.
- h.** Tramitar todas las cuentas pertinentes a la dependencia.
- i.** Colabora en la elaboración y programación del presupuesto de egresos e ingresos.

**Nombre del puesto:** Asesor contable

**Nivel:** Medio

**Jefe inmediato:** Gerente

**Naturaleza del puesto.**

Los asesores son personas muy preparada sobre el tema contable y tributario y ofrecen al cliente una visión muy amplia sobre los tema.

**Perfil.**

- a.** Tener una edad entre 25 a 35 años.
- b.** Sexo indistinto.
- c.** Tener título de tercer nivel.
- d.** Tener conocimientos en temas financieros, tributarios y contables.
- e.** Ser una persona responsable y le guste trabajar en equipo.

**Funciones.**

- a.** Atender los requerimientos de los clientes.



**DAG SOLUCIONES & ASOCIADOS**  
**: RUC: 1891766684001**  
Av. Cevallos 18-49 entre Quito y Castillo  
**Contactos:** 0999863006 – 0983594624 – 0984536511  
**E - mail:** dagsoluciones.2015@gmail.com



- b. Solicitar información a los clientes.
- c. Recoger la información (documentos).
- d. Clasificar, registrar, analizar e interpretar la información.
- e. Confeccionar las declaraciones de impuesto de los clientes.
- f. Confeccionar la contabilidad de la empresa o negocio del cliente.
- g. Confección de estados financieros, balance general, flujo de efectivo, estado de pérdidas y ganancias, análisis financiero que el cliente solicite.
- h. Análisis de los efectos contables que puedan traer las diferentes operaciones comerciales e inversiones que ejecute el cliente.
- i. Aplicación de las normas internacionales de contabilidad generalmente aceptadas.
- j. Entregar el servicio requerido por el cliente con cinco días de anticipación.

## 7. Modelo de estructura de Selección

|                                          |       |
|------------------------------------------|-------|
| <b>CODIGO DEL CARGO:</b>                 |       |
| <b>NOMBRE DEL CARGO:</b>                 |       |
| <b>POSICIÓN ESTRUCTURAL:</b>             |       |
| <b>NÚMERO DE PERSONAS QUE SUPERVISA:</b> |       |
| <b>ACTIVIDADES</b>                       | Área: |
| <b>PARTICULARES</b>                      |       |
| <b>A DESCRIBIR:</b>                      |       |
| <b>MISIÓN DEL PUESTO</b>                 |       |
|                                          |       |



**DAG SOLUCIONES & ASOCIADOS**

**: RUC: 1891766684001**

Av. Cevallos 18-49 entre Quito y Castillo

**Contactos:** 0999863006 – 0983594624 – 0984536511

**E - mail:** dagsoluciones.2015@gmail.com



|                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>EDUCACIÓN REQUERIDA PARA EL CARGO</b>                                        |                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>CURSOS DE CAPACITACIÓN (Educación Complementaria)</b>                        |                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL PUESTO</b>                                   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Comunicación</li><li>• Integridad</li><li>• Orientación a procesos y metodología para la calidad.</li><li>• Organización y planificación</li><li>• Innovación</li><li>• Trabajo en equipo</li></ul> |
| <b>DOCUMENTOS, MANUALES, POLITICAS, PROCEDIMIENTOS REQUERIDOS PARA SU LABOR</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Manuales y procedimientos del SGI de la empresa</li></ul>                                                                                                                                           |
|                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                             |



**DAG SOLUCIONES & ASOCIADOS**  
**: RUC: 1891766684001**  
Av. Cevallos 18-49 entre Quito y Castillo  
**Contactos:** 0999863006 – 0983594624 – 0984536511  
**E - mail:** dagsoluciones.2015@gmail.com



## 6.2 Anexo 2: Solicitud de empleo

### SOLICITUD DE EMPLEO

#### *Estimado Aspirante:*

Queremos agradecerle por confiar en nosotros al participar en los procesos de selección que nuestra empresa ofrece.

Estamos conscientes del valioso espacio de tiempo que nos concede y por ello queremos dejarle expreso nuestro agradecimiento.

Nuestros procesos de selección se basan en el respeto al individuo y la confidencialidad de la información; por lo que todos los datos que a continuación recabamos, nos permitirán conocer datos generales de su perfil que de ninguna manera serán difundidos.

### **RESPECTO A SU APLICACIÓN**

|                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Comente cuál es su principal motivación para aplicar a nuestra compañía                                                                                                                                                                                        |
| <br><br><br><br><br>                                                                                                                                                                                                                                           |
| Comente cuál fue el medio a través del cual conoció de esta vacante (Aviso de prensa, bolsa de empleos de nuestra compañía, fue contactado por alguna persona de la compañía, se enteró por algún amigo o empleado de la empresa, envió su hoja de vida, etc.) |
| <br><br><br><br><br>                                                                                                                                                                                                                                           |
| En forma muy concreta, coméntenos si ha escuchado algo respecto a nuestra marca/empresa o si conoce alguno de nuestros productos y qué opinión tiene de los mismos.                                                                                            |
| <br><br><br><br><br>                                                                                                                                                                                                                                           |



**DAG SOLUCIONES & ASOCIADOS**  
**: RUC: 1891766684001**  
Av. Cevallos 18-49 entre Quito y Castillo  
**Contactos:** 0999863006 – 0983594624 – 0984536511  
**E - mail:** dagsoluciones.2015@gmail.com



FOTO

### DATOS DE IDENTIFICACIÓN PERSONAL

| Apellido Paterno | Apellido Materno | Nombres |
|------------------|------------------|---------|
|                  |                  |         |

### EDUCACIÓN

|                         |                                                                              |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Secundaria              | Colegio:<br>Ciudad/País:<br>Título Bachiller:                                |
| Superior                | Institución:<br>Ciudad/País:<br>Título obtenido:<br>Especialización:<br>Año: |
| MBA, PhD o<br>Diplomado | Institución:<br>Ciudad/País:<br>Título obtenido:<br>Especialización:<br>Año: |

### TRABAJO ACTUAL

|          |  |
|----------|--|
| Compañía |  |
| Cargo    |  |



**DAG SOLUCIONES & ASOCIADOS**

**: RUC: 1891766684001**

Av. Cevallos 18-49 entre Quito y Castillo

**Contactos:** 0999863006 – 0983594624 – 0984536511

**E - mail:** dagsoluciones.2015@gmail.com



|                                                                                                                                                                     |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| Número de personas que supervisa                                                                                                                                    |  |
| Cargo de las personas que supervisa                                                                                                                                 |  |
| Jefe inmediato (nombre y Cargo)                                                                                                                                     |  |
| Sueldo bruto que percibe actualmente                                                                                                                                |  |
| Beneficios adicionales que percibe actualmente (comisiones, bonos, utilidades, movilización, préstamos, seguro médico, seguro de vida, tarjetas de afiliación, etc) |  |
| Herramientas de trabajo que la empresa le asigna para el desempeño de sus funciones                                                                                 |  |
| Responsabilidades/Tareas/Actividades de la posición actual: (Escriba en tercera persona del singular)                                                               |  |
| Logros alcanzados (Escriba en tercera persona del singular)                                                                                                         |  |
| Fecha de ingreso                                                                                                                                                    |  |



**DAG SOLUCIONES & ASOCIADOS**  
**: RUC: 1891766684001**  
Av. Cevallos 18-49 entre Quito y Castillo  
**Contactos:** 0999863006 – 0983594624 – 0984536511  
**E - mail:** dagsoluciones.2015@gmail.com



### **EXPERIENCIA ANTERIOR (3 Últimas)**

|                                                                                                       |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| Compañía                                                                                              |  |
| Número de personas que supervisó                                                                      |  |
| Cargo de las personas que supervisó                                                                   |  |
| Jefe inmediato (nombre y Cargo)                                                                       |  |
| Responsabilidades/Tareas/Actividades de la posición actual: (Escriba en tercera persona del singular) |  |
| Fecha de ingreso                                                                                      |  |
| Fecha de Salida                                                                                       |  |

|                                                                                                       |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| Compañía                                                                                              |  |
| Número de personas que supervisó                                                                      |  |
| Cargo de las personas que supervisó                                                                   |  |
| Jefe inmediato (nombre y Cargo)                                                                       |  |
| Responsabilidades/Tareas/Actividades de la posición actual: (Escriba en tercera persona del singular) |  |
| Fecha de ingreso                                                                                      |  |
| Fecha de Salida                                                                                       |  |
| Compañía                                                                                              |  |
| Número de personas que supervisó                                                                      |  |



**DAG SOLUCIONES & ASOCIADOS**  
**: RUC: 1891766684001**  
Av. Cevallos 18-49 entre Quito y Castillo  
**Contactos:** 0999863006 – 0983594624 – 0984536511  
**E - mail:** dagsoluciones.2015@gmail.com



|                                                                                                       |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| Cargo de las personas que supervisó                                                                   |  |
| Jefe inmediato (nombre y Cargo)                                                                       |  |
| Responsabilidades/Tareas/Actividades de la posición actual: (Escriba en tercera persona del singular) |  |
| Fecha de ingreso                                                                                      |  |
| Fecha de Salida                                                                                       |  |

### CONOCIMIENTOS ADICIONALES

| Idiomas que conoce                    | Nivel  |            |          |
|---------------------------------------|--------|------------|----------|
|                                       | Básico | Intermedio | Avanzado |
|                                       |        |            |          |
|                                       |        |            |          |
| Conocimientos Específicos / Técnicos: |        |            |          |
|                                       |        |            |          |
| Programas de Computación que domina:  |        |            |          |
|                                       |        |            |          |

### CURSOS O SEMINARIOS A LOS QUE HA ASISTIDO

(Cite todos los cursos que ha tomado empezando por el más reciente)



**DAG SOLUCIONES & ASOCIADOS**

**: RUC: 1891766684001**

Av. Cevallos 18-49 entre Quito y Castillo

**Contactos:** 0999863006 – 0983594624 – 0984536511

**E - mail:** dagsoluciones.2015@gmail.com



| Nombre del Curso | Ciudad / País del evento | Empresa que dictó el evento | Duración en horas/días/Años | Fecha del evento |
|------------------|--------------------------|-----------------------------|-----------------------------|------------------|
|                  |                          |                             |                             |                  |
|                  |                          |                             |                             |                  |
|                  |                          |                             |                             |                  |
|                  |                          |                             |                             |                  |
|                  |                          |                             |                             |                  |

## INFORMACIÓN ADICIONAL

### RESPECTO AL CANDIDATO

|                                           |                          |                   |         |
|-------------------------------------------|--------------------------|-------------------|---------|
| Cédula de Identidad No.                   | Lugar y Fecha Nacimiento |                   |         |
|                                           |                          |                   |         |
| Nacionalidad                              |                          |                   |         |
|                                           |                          |                   |         |
| Dirección Domicilio                       |                          |                   |         |
|                                           |                          |                   |         |
| Teléfonos domicilio                       |                          |                   |         |
| Sector                                    | Ciudad                   | País              |         |
|                                           |                          |                   |         |
| Teléfono oficina                          |                          |                   | Celular |
|                                           |                          |                   |         |
| e-mail                                    |                          |                   |         |
| Posee vehículo propio: SI ____<br>NO ____ |                          | Marca/modelo/año: |         |



**DAG SOLUCIONES & ASOCIADOS**  
**: RUC: 1891766684001**  
Av. Cevallos 18-49 entre Quito y Castillo  
**Contactos:** 0999863006 – 0983594624 – 0984536511  
**E - mail:** dagsoluciones.2015@gmail.com



## RESPECTO AL COMPONENTE FAMILIAR

|                                      |                                         |                     |
|--------------------------------------|-----------------------------------------|---------------------|
| Estado civil                         |                                         |                     |
| Nombre del cónyuge                   |                                         |                     |
| Edad del cónyuge                     |                                         |                     |
| Lugar de trabajo del cónyuge y cargo |                                         |                     |
| Teléfonos del cónyuge                |                                         |                     |
| No. Hijos y edades                   |                                         |                     |
| Nombre de los hijos/as               | Institución en la que estudia o trabaja | Fecha de nacimiento |
|                                      |                                         |                     |

## DATOS FAMILIARES

|                              |  |
|------------------------------|--|
| Nombre del padre             |  |
| Ocupación / Lugar de trabajo |  |
| Nombre de la madre           |  |
| Ocupación/Lugar de trabajo   |  |

| Nombre Hermanos/as | Edad | Cargo | Empresa y/o Institución |
|--------------------|------|-------|-------------------------|
|                    |      |       |                         |
|                    |      |       |                         |
|                    |      |       |                         |



**DAG SOLUCIONES & ASOCIADOS**  
**: RUC: 1891766684001**  
Av. Cevallos 18-49 entre Quito y Castillo  
**Contactos:** 0999863006 – 0983594624 – 0984536511  
**E - mail:** dagsoluciones.2015@gmail.com



### **ANTECEDENTES MEDICOS**

|                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Enfermedades importantes que ha padecido o padece (Indicar si está tomando medicación para la misma) |
|                                                                                                      |
|                                                                                                      |
| Operaciones importantes que ha tenido                                                                |
|                                                                                                      |
|                                                                                                      |
| Cuenta con algún médico de cabecera? Cuál?                                                           |
|                                                                                                      |

### **ANTECEDENTES LEGALES**

|                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ha tenido o tiene al momento algún juicio en su contra que pueda constar en Función Judicial?. |
|                                                                                                |
|                                                                                                |

### **INTERESES VARIOS:**

|                            |
|----------------------------|
| Hobbies                    |
|                            |
| Deportes que practica      |
|                            |
| Clubes a los que pertenece |
|                            |

### **REFERENCIAS LABORALES (EXCLUSIVAMENTE):**



**DAG SOLUCIONES & ASOCIADOS**  
**: RUC: 1891766684001**  
Av. Cevallos 18-49 entre Quito y Castillo  
**Contactos:** 0999863006 – 0983594624 – 0984536511  
**E - mail:** dagsoluciones.2015@gmail.com



| JEFES ANTERIORES                    |       |         |          |
|-------------------------------------|-------|---------|----------|
| Nombre                              | Cargo | Empresa | Teléfono |
|                                     |       |         |          |
|                                     |       |         |          |
|                                     |       |         |          |
|                                     |       |         |          |
| PARES ANTERIORES                    |       |         |          |
| Nombre                              | Cargo | Empresa | Teléfono |
|                                     |       |         |          |
|                                     |       |         |          |
| SUBORDINADOS ANTERIORES             |       |         |          |
| Nombre                              | Cargo | Empresa | Teléfono |
|                                     |       |         |          |
|                                     |       |         |          |
| CLIENTES Y/O PROVEEDORES ANTERIORES |       |         |          |
| Nombre                              | Cargo | Empresa | Teléfono |
|                                     |       |         |          |
|                                     |       |         |          |



**DAG SOLUCIONES & ASOCIADOS**

**: RUC: 1891766684001**

Av. Cevallos 18-49 entre Quito y Castillo

**Contactos:** 0999863006 – 0983594624 – 0984536511

**E - mail:** dagsoluciones.2015@gmail.com



## **EXPERIENCIA LABORAL**

Empezando por el primer trabajo, indicar todos los cargos que ocupó en cada empresa, incluye pasantías y trabajos ocasionales

| Nombre de la Empresa<br>Ciudad-País | Teléfono | Actividad Económica | Cargo que ocupó | Jefe inmediato |       | Fecha de ingreso<br>o<br>D/M/A | Fecha de Salida<br>D/M/A | Motivo de salida |
|-------------------------------------|----------|---------------------|-----------------|----------------|-------|--------------------------------|--------------------------|------------------|
|                                     |          |                     |                 | Nombre         | Cargo |                                |                          |                  |
|                                     |          |                     |                 |                |       |                                |                          |                  |
|                                     |          |                     |                 |                |       |                                |                          |                  |

| MOTIVO DE SALIDA      |   |
|-----------------------|---|
| Renuncia voluntaria   | 1 |
| Despido               | 2 |
| Promoción interna     | 3 |
| Fin de prácticas      | 4 |
| Fin de proyecto       | 5 |
| Cierre de la compañía | 6 |

**DECLARO QUE TODA LA INFORMACION PROPORCIONADA EN ESTE DOCUMENTO ES VERDADERA, POR LO QUE AUTORIZO A LA EMPRESA A REALIZAR LAS AVERIGUACIONES QUE CREYERE PERTINENTES.**

**EN CASO DE QUE LA EMPRESA DETECTARE OMISION O ALTERACION DE INFORMACION, ESTA PODRA TOMAR LAS MEDIDAS LEGALES QUE CREYERE PERTINENTES**

**FIRMA:**

---

**6.3 Anexo 3:** Encuesta aplicada en la empresa DAG SOLUCIONES & ASOCIADOS.

**ENCUESTA  
EMPRESA DAG SOLUCIONES & ASOCIADOS**

La presente encuesta es anónima y se la realiza con fines investigativos en la empresa DAG SOLUCIONES & ASOCIADOS.

**INSTRUCCIONES:**

- Lea detenida y cuidadosamente cada pregunta.
- Escoja solo una respuesta y marque con una X.
- Conteste todas las preguntas con la mayor sinceridad.
- El tiempo límite para responder esta encuesta es de 20 minutos.

|                                       |                 |          |
|---------------------------------------|-----------------|----------|
| Edad: _____                           | Sexo: Masculino | Femenino |
| Dependencia donde trabaja: _____      |                 |          |
| Cargo que desempeña: _____            |                 |          |
| Nombre del Jefe Inmediato: _____      |                 |          |
| Tiempo que lleva en la empresa: _____ |                 |          |

**1. ¿Su empresa, tiene un proceso de selección estructurado y efectivo?**

| Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Un poco en acuerdo | En desacuerdo |
|-----------------------|------------|--------------------|---------------|
|                       |            |                    |               |

**2. ¿En la solicitud de empleo, se consigue datos confiables e importantes para calificar al candidato?**

| Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Un poco en acuerdo | En desacuerdo |
|-----------------------|------------|--------------------|---------------|
|                       |            |                    |               |

3. **¿La revisión de referencias laborales se hace con todos los candidato de una manera honesta y efectiva?**

|                       |            |                    |               |
|-----------------------|------------|--------------------|---------------|
| Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Un poco en acuerdo | En desacuerdo |
|                       |            |                    |               |

4. **¿Cuentan con pruebas psicométricas concretas para cada puesto de la organización?**

|                       |            |                    |               |
|-----------------------|------------|--------------------|---------------|
| Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Un poco en acuerdo | En desacuerdo |
|                       |            |                    |               |

5. **¿Las pruebas psicométricas, ofrecen la información necesaria para el proceso de selección?**

|                       |            |                    |               |
|-----------------------|------------|--------------------|---------------|
| Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Un poco en acuerdo | En desacuerdo |
|                       |            |                    |               |

6. **¿La entrevista de selección de personal se efectúa de acuerdo al puesto de trabajo y a la información requerida?**

|                       |            |                    |               |
|-----------------------|------------|--------------------|---------------|
| Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Un poco en acuerdo | En desacuerdo |
|                       |            |                    |               |

7. **¿En el proceso de selección de personal se llevan a cabo evaluaciones técnicas, de acuerdo a cada perfil y requerimiento del puesto?**

|                       |            |                    |               |
|-----------------------|------------|--------------------|---------------|
| Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Un poco en acuerdo | En desacuerdo |
|                       |            |                    |               |

8. **¿La entrevista que hace el jefe inmediato se basa en el perfil del puesto?**

|                       |            |                    |               |
|-----------------------|------------|--------------------|---------------|
| Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Un poco en acuerdo | En desacuerdo |
|                       |            |                    |               |

**9. ¿La entrevista de selección de personal se realiza de una manera óptima?**

|                       |            |                    |               |
|-----------------------|------------|--------------------|---------------|
| Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Un poco en acuerdo | En desacuerdo |
|                       |            |                    |               |

**10. ¿Cuándo se realiza la entrevista a los candidatos se les informa adecuadamente las funciones referentes al cargo para el que se están presentando?**

|                       |            |                    |               |
|-----------------------|------------|--------------------|---------------|
| Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Un poco en acuerdo | En desacuerdo |
|                       |            |                    |               |

**11. ¿En el proceso de selección de personal se realiza un assesment para evaluar al candidato?**

|                       |            |                    |               |
|-----------------------|------------|--------------------|---------------|
| Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Un poco en acuerdo | En desacuerdo |
|                       |            |                    |               |

**12. ¿Conoce usted acerca de las competencias que necesita para ocupar su cargo actual?**

|                       |            |                    |               |
|-----------------------|------------|--------------------|---------------|
| Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Un poco en acuerdo | En desacuerdo |
|                       |            |                    |               |

**13. ¿El proceso de selección de personal que se maneja, piensa que ha sido efectivo durante los últimos seis meses?**

|                       |            |                    |               |
|-----------------------|------------|--------------------|---------------|
| Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Un poco en acuerdo | En desacuerdo |
|                       |            |                    |               |

**14. ¿Los miembros de empresa tienen en cuenta mis opiniones?**

|                       |            |                    |               |
|-----------------------|------------|--------------------|---------------|
| Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Un poco en acuerdo | En desacuerdo |
|                       |            |                    |               |

**15. ¿Los miembros de mi grupo de trabajo me aceptan?**

|                       |            |                    |               |
|-----------------------|------------|--------------------|---------------|
| Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Un poco en acuerdo | En desacuerdo |
|                       |            |                    |               |

**16. ¿Mis compañeros de trabajo me hace sentir incomodo?**

|                       |            |                    |               |
|-----------------------|------------|--------------------|---------------|
| Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Un poco en acuerdo | En desacuerdo |
|                       |            |                    |               |

**17. ¿Mis compañeros de trabajo valoran mis opiniones?**

|                       |            |                    |               |
|-----------------------|------------|--------------------|---------------|
| Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Un poco en acuerdo | En desacuerdo |
|                       |            |                    |               |

**18. ¿Mi jefe nos brinda la apertura necesaria para expresar nuestras ideas?**

|                       |            |                    |               |
|-----------------------|------------|--------------------|---------------|
| Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Un poco en acuerdo | En desacuerdo |
|                       |            |                    |               |

**19. ¿Mi jefe ayuda a ejecutar las decisiones que tomo?**

|                       |            |                    |               |
|-----------------------|------------|--------------------|---------------|
| Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Un poco en acuerdo | En desacuerdo |
|                       |            |                    |               |

**20. ¿Las órdenes impartidas por mi jefe inmediato son imponentes?**

|                       |            |                    |               |
|-----------------------|------------|--------------------|---------------|
| Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Un poco en acuerdo | En desacuerdo |
|                       |            |                    |               |

**21. ¿Tengo claros los beneficios que me brinda la empresa?**

|                       |            |                    |               |
|-----------------------|------------|--------------------|---------------|
| Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Un poco en acuerdo | En desacuerdo |
|                       |            |                    |               |

**22. ¿La empresa me da beneficios de salud que necesito?**

| Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Un poco en acuerdo | En desacuerdo |
|-----------------------|------------|--------------------|---------------|
|                       |            |                    |               |

**23. ¿Tengo algunos deseos frustrados porque la empresa me los impide conseguirlos?**

| Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Un poco en acuerdo | En desacuerdo |
|-----------------------|------------|--------------------|---------------|
|                       |            |                    |               |