

UNIVERSIDAD SAN PEDRO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



El proceso de selección de personal y la productividad de la empresa
Fuerte Roble, Sullana

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN

Autora:

Calva Palacios, Karina Fabiola

Asesor:

Mg. Luján Torres, Jorge Alejandro

Sullana – Perú

2016

1. Palabras claves

Tema : Proceso de selección de personal y productividad

Especialidad : Administración.

Líneas de investigación

Universidad	Universidad San Pedro
Facultad	Ciencias Económicas y Administrativas
Área OCDE	5. Ciencias Sociales
Subarea	5.2 Economía y Negocios
Disciplina	Negocios y Management

Keywords

Topic : Process of personnel selection and productivity

Specialty : Administration

Lines of investigation

University	San Pedro University
Faculty	of Economic and Administrative Sciences
OECD area	5. Social Sciences
Subarea	55.2 Economy and Business
Discipline	Business and Management

2. Título

**“El proceso de selección de personal y la productividad de la empresa
Fuerte Roble, Sullana”**

3. Resumen

El presente trabajo de investigación buscó describir cómo el proceso de selección de personal influye en la productividad de la empresa Fuerte Roble. Sullana.2015

La metodología fue de tipo no experimental, ya que no se manipularon las variables, y fundamentalmente, se basó en la observación de fenómenos tal y como se muestran en su contexto; luego, se recolectaron los datos a través de la técnica del cuestionario.

Asimismo se definió como hipótesis que el proceso de selección de personal influye mucho en la productividad de la empresa, en estudio; planteándose como objetivo general el analizar y determinar la influencia que tiene el proceso de selección de personal en la productividad de la empresa Fuerte Roble de Sullana en el 2015.

La población y la muestra en estudio, fueron los 25 trabajadores de la empresa Fuerte Roble, a los cuales se le aplicó la encuesta, y a fin de una mejor precisión, dicha información fue procesada en el Software SPSS versión 21.

Posteriormente, con el análisis y discusión de los resultados, se verificó, que la empresa Fuerte Roble; no lleva a cabo todas las etapas que hay dentro de un adecuado proceso de selección de personal, lo cual genera poca productividad en las labores realizadas de sus trabajadores.

Palabras claves: Proceso de selección de personal y productividad

4. Abstract

This research aims to describe how the process of recruitment influences the productivity of the company Fuerte Roble. Sullana.2015

The methodology used is not experimental because the variables are not manipulated, and fundamentally, is based on observation of phenomena as shown in context; then data will be collected through the questionnaire technique.

Likewise it defined hypothesised that the staff selection process greatly influences the productivity of the company, in study; considering general objective to analyze and determine the influence of the recruitment process in business productivity Strong Oak Sullana in 2015.

Population and study sample were 25 company employees Strong Oak, to which was applied in the survey and to better accuracy, this information was processed in SPSS version 21 software.

Later, with the analysis and discussion of the results, it was verified that the company Fuerte Roble; It does not carry out all stages that is within a proper process of recruitment, which leads to low productivity in the work done by its employees.

Keywords: Process of personnel selection and productivity

ÍNDICE

	Pág.
Palabras claves	i
Título	ii
Resumen	iii
Abstract	iv
Índice general	v
Introducción	01
Antecedentes y fundamentación científica	01
Justificación	34
Problema	35
Operacionalización de las variables	36
Hipótesis	38
Objetivos	38
Metodología	38
Resultados	41
Análisis y discusión	91
Conclusiones y recomendaciones	100
Referencias bibliográficas	106
Anexos	109

5. Introducción

5.1. Antecedentes y fundamentación

Sánchez, R. (2012), en su Tesis “Propuesta de mejoramiento en el proceso de selección de personal de la empresa pública metropolitana de movilidad y obras públicas”, busco mejorar la selección del recurso humano en la empresa EPMMOP, la autora tubo en claro que las personas son el activo más importante con el que una organización puede contar, y una buena administración del mismo, permitirá el logro de metas y objetivos.

Asimismo, durante su investigación, encontró varias fallas, respecto al proceso de selección que aplicaban en la empresa, como por ejemplo, no promovían el concurso de méritos; el manejo de la información era manejada de forma separada y esto generaba que no existiera una información unificada, por otro lado hizo hincapié en el reducido espacio físico, lo cual dificultaba al colaborador el desarrollo eficiente de sus actividades, por ejemplo, no contaban con un lugar específico, para llevar a cabo las entrevistas y la pruebas aplicadas a los aspirantes para un determinado puesto; los funcionarios que laboran en la empresa, no tenían claramente definidas sus funciones, lo cual provocaba que existieran demoras en los procesos.

Asimismo como sucede en una gran mayoría de empresas, la obtención de un puesto de trabajo, era obtenido gracias a las recomendación, mas no a la evaluación.

Una vez identificado, todas estas situaciones, dentro de su tesis, propuso, la aplicación de un manual de selección, el cual contenía la descripción de los puestos; ficha de evaluación, en donde se detallaba todos los aspectos a evaluarse durante el proceso; así también un manual de bienvenida, el cual permitiría al nuevo colaborador, familiarizarse con la organización, conociendo su historia, sus logros, sus políticas, valores, y

organización entre otros aspectos.

Asimismo, recomendó que se deben modernizar las instalaciones físicas del área de recursos humanos, adquirir sistemas informáticos más actualizados, con el fin de mejorar el manejo de la información, la creación de una oficina apropiada para las entrevistas y las pruebas a los postulantes.

Scaramutti, Á. y Prado, J. (2014), en su investigación “Análisis del proceso de selección de personal en empresas de venta de ropa y accesorios en Quito-Ecuador “ durante su investigación notaron deficiencias a nivel de ventas en locales comerciales de Quito, para ello propusieron el perfil con las características apropiadas del personal comercial, con el fin de incrementar las ventas y estar conformes con la selección del mismo, y así lograr disminuir la inestabilidad de la empresa, evitando contratar cada corto tiempo nuevos empleados.

Los resultados obtenidos indican que existen empresas que si siguen un proceso de selección, en el cual el gerente general también interviene, pero en la mayoría de los casos este no respeta los procesos, y toma la decisión por empatía, primera impresión, por recomendación.

Concluyeron que, todas las empresas a las cuales investigaron si utilizan el método de investigación de referencias , y que existe además un área encargada de los procesos de selección, pero estas a su vez no cuentan con una estructura adecuada para dicho proceso.

Aclararon que definitivamente el área de recursos humanos, se debe ser estrictamente la encargada de seleccionar al personal, y a su vez servir como apoyo a los gerentes para la tomar la decisión más efectiva en el momento de elegir al candidato idóneo.

Concluyeron que si las empresas tomaran en serio el proceso de selección, tanto como las ventas y la satisfacción de los empleadores y los empleados crecerá notablemente.

Enriquez, L. (2014), en su investigación denominada “Análisis de la Gestión de Recursos Humanos por competencias y su incidencia en el Desempeño del Personal Administrativo de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi”, lo que buscó fue analizar cómo la escasa Gestión del Recurso Humano por competencias incide en el nivel de desempeño del personal administrativo de dicha universidad.

Así comprobó que existe una escasa gestión del recurso humano por competencias (39.58%), la misma que genera inconsistencias y ambigüedades en los procedimientos, no disponer del personal calificado, y por ende no garantizar un alto desempeño en las realización de tareas. Las variables de su investigación fueron la gestión del recurso y el desempeño laboral, para ello aplicó encuestas y entrevistas a los asistentes administrativos y a los directores de las unidades administrativas.

Si bien encontró que, el desempeño del personal administrativo de la universidad es satisfactorio, pero es considerado el nivel mínimo aceptable de productividad.

Por ello, su propuesta la denominó “Modelo de gestión del recurso humano por competencias”, el cual estaba conformado por los procedimientos para la elaboración de perfiles de puestos por competencias, subsistemas de atracción, selección e incorporación, evaluación del desempeño y desarrollo de competencias.

Dicho modelo permitiría identificar los conocimientos, habilidades actitudes de los servidores que desempeña el cargo, los mismos que deben ser revisados y actualizados, al menos una vez al año para garantizar su funcionalidad y vigencia, a través de actividades que garanticen su constante enriquecimiento.

La aplicación de este modelo sirvió como aporte para que el personal administrativo aumente sus niveles de eficiencia y así contribuyan al logro de los objetivos institucionales.

Tantalean, I. (2014), en su investigación titulada “Selección y control del factor humano en empresas de construcción civil de Lima”, busca desarrollar una propuesta de mejora en el reclutamiento y selección de personal para las empresas de construcción civil.

Considera que al aplicar los perfiles de competencias en este proceso, las empresas lograrán colocar a los empleados correctos en los puestos correctos en el momento correcto, permitiendo un incremento de su productividad y compromiso.

Así también, explica que de la forma tradicional con la que se seleccionaba al personal, genera un deficiente desempeño en el trabajo, lo que trae consigo que no se brinde, a los clientes, un mejor servicio de construcción, según sus necesidades.

Lo que propone con esta investigación, aparte de la aplicación de los perfiles, es que en todas las obras de la empresa constructora, al recopilar información, esta sea integrada en una base de datos, lo que permita el uso de sistemas de cómputo, para así facilitar el manejo del mantenimiento y la revisión de los perfiles de competencias.

Castellano, F. (2013), su investigación titulada “Propuesta de mejora del proceso de reclutamiento y selección en una empresa de construcción e ingeniería” se basó en elaborar una propuesta del proceso de selección y reclutamiento en una empresa del sector de ingeniería y construcción en el Perú.

Así durante esta investigación, analizó el proceso de admisión de personal, encontrando que el problema principal era el incumplimiento de los estándares en el tiempo de servicio.

Parte de la propuesta, se encuentra la formación de la Coordinación de Reclutamiento y Selección de Personal, a la cual deben ser informados todos los requerimientos de personal, ya que a partir de ahí empieza el seguimiento de la necesidad de personal en el área o proyecto específico.

Deja en claro que es el área de RRHH, la responsable de realizar las publicaciones de personal; coordinar las entrevistas, coordinar las evaluaciones psicolaborales y médicas; y de negociar el sueldo de los candidatos, así mismo para que un candidato ingrese a trabajar a una área específica debe haber concluido el proceso completo de reclutamiento.

Durante la aplicación del proceso de Selección y reclutamiento propuesto, hace uso de indicadores como son los índices de selección y tiempo, índice de búsqueda de postulante, y los tiempos de respuesta de las evaluaciones, todo ello con el fin tener una información clara y llevar un buen control.

Mazuelos, S. (2013), en su Tesis titulada "Efectos de la aplicación de un modelo por competencias en la selección de personal docente de una institución dedicada a la enseñanza de idioma", Investigo, que el modelo por competencias utilizado en la institución era claro y se correlacionaba muy de cerca con lo que el modelo institucional propone que es identificar un docente cuyas competencias a nivel personal y laboral se encuentren en un balance armónico.

Así mismo considera que dicho modelo y su proceso de selección es el tamiz que permite captar profesores con competencias mínimas.

Dentro de su investigación concluyó que:

Que el modelo de selección por competencias, es una herramienta estratégica para el logro de los objetivos de la institución, ya que permite elegir a los candidatos más adecuados y aptos. Así también indica que el modelo tiene que ser diseñado por un alto número de miembros de la institución, y que estos tomen en cuenta las necesidades, los objetivos y las competencias del docente ideal.

Si bien la aplicación de este modelo, genera reducción de esfuerzos posteriores a la selección del candidato (seguimiento, reentrenamientos, capacitaciones), es claro decir que es caro y complejo, ya que se requiere de la participación de varias instancias y de varios equipos de evaluadores

y adicionalmente se invierte una gran cantidad en las diferentes etapas del proceso de selección.

Según la percepción de los entrevistados, los profesores elegidos mediante este modelo, se adaptan a la metodología y al ambiente con mayor rapidez, permitiendo que el alumno se sienta a gusto con su profesor; asimismo dicho modelo permite anticipar los docentes evaluados mediante el proceso de selección tendrán en el futuro un desempeño exitoso en la institución, y asimismo las posibles fallas en el proceso de adaptación y desempeño.

Como recomendación opto por, que dicho modelo no sea aplicado únicamente para el proceso de selección, sino en todos los procesos de la gestión del recurso humano.

Mallqui, G. (2015), en su investigación titulada “Optimización del Proceso de Selección e Implementación de Metodología Técnica para la Selección de Personal Operativo en una Planta de Confecciones de Tejido de Punto para Incrementar la Productividad”, utilizó como técnicas de recolección de datos, la entrevista, la observación, análisis de documentos e información de productividad registrada en la empresa.

Después del uso de dichas técnicas y herramientas, comprobó su hipótesis, logrando optimizar el proceso de selección mediante la implementación de una evaluación teórica – técnica, donde los postulantes a un puesto operativo que aprueben la evaluación en mención, son derivados a una evaluación psicológica, teniendo como resultado la optimización del proceso de selección de personal operativo en dicha empresa.

Concluyó que debido a la gran cantidad de personal operativo que requiere el rubro textil – confección y la necesidad de tener que cumplir con programas de producción, la empresa debe dar mucha importancia al proceso de selección de personal operativo, y no solo al proceso de personal profesional para los puestos de confianza.

Dicha investigación se orientó a seleccionar al mejor postulante con conocimiento y experiencia, en caso no tenga experiencia dar importancia a sus habilidades manuales, depurándolos de la cantidad de postulantes que a diario se presentan a un puesto operativo en una empresa textil-confección.

Asimismo concluye que una mejor elaboración del perfil del postulante a partir de la primera entrevista permite que su labor en planta determine una mayor contribución en el incremento de productividad.

Culminada su investigación, recomendó que, la metodología técnica de proceso de selección de personal propuesta, debe ser aplicada por un ingeniero que tenga experiencia y capacidad de análisis en procesos productivos y administrativos, así mismo dicha metodología permite la auto exigencia tanto para el operario como para el profesional que realiza la selección y seguimiento de productividad al operario.

Para la implementación de esta técnica se requiere del respaldo de los empresarios, gerencia y jefaturas, así mismo que fomenten la generación de líneas homogéneas de producción, formada por operarios de capacidades productivas similares, para lograr incremento de productividad y rentabilidad para la empresa; y además mantener de manera constante y activa indicadores de gestión de productividad en las áreas productivas que complementen la labor del proceso de selección de personal para que perdure en el tiempo.

Rosales, P. (2012), dentro de su investigación titulada, “Uso del test de aptitudes mecánicas de Mac Quarrie en la selección de personal para mejorar la productividad”, planteo el objeto de estudio siguiendo el procedimiento de la investigación científica, mostrando la realidad que se percibe, para así formular el problema que se encuentra en esta realidad. Su estudio propone la utilización de un test de habilidades mecánicas, en el proceso de selección del personal. De esta forma el personal seleccionado contará con habilidades mecánicas, que permitirán mejorar

los niveles de producción o productividad de la empresa y de esta forma reducir la rotación de personal en la empresa.

La problemática encontrada durante la investigación, es que la rotación de personal en las plantas de las empresas industriales, es muy alto, debido q que dicho personal no alcanza la productividad adecuada, la cual necesita la empresa para mantenerse competitiva en el mercado.

Así también el proceso de selección actual no es especializado, es decir se hace por formalismo y los resultados no determinan la permanencia del candidato.

Por tal motivo, durante su investigación propuso el uso del del Test de Aptitudes Mecánicas de Mac Quarrie en la selección de personal, para de esta forma garantizar un nivel de productividad en el personal nuevo, y por ende mejorar la productividad de la empresa.

Como conclusión indico que El reclutamiento y la selección de personal, determinan la calidad de trabajador que obtendrá la empresa, y comprobó que mediante la utilización del test de aptitudes mecánicas de Mac Quarrie, en un proceso de selección de personal para labores manuales y mecánicas, es posible mejorar el nivel de productividad de mano de obra de la empresa.

Recomendó además que, para una correcta aplicación del test, se recomienda la contratación de un profesional calificado.

Dirección Nacional de Promoción del Empleo y Formación Profesional, (2012), en su boletín titulado “Resultado de la encuesta sobre el desarrollo de los recursos humanos en el 2012”, busca obtener información referida a las estrategias que aplican las empresas en sus gestiones de recursos humanos.

Para ello en la encuesta hace incidencia en los cuatro procesos: selección de personal, evaluación del desempeño, capacitación e incentivos para aumentar la productividad, así mismo recoge información sobre la utilización de nuevas tecnologías y las necesidades de calificación, los

procesos de planificación y permanencia de los trabajadores, las condiciones de trabajo y la caracterización de los recursos humanos.

Dicha encuesta, tiene la finalidad de sensibilizar a las empresas, sobre la importancia de una adecuada gestión de los recursos humanos, como medio para mejorar la productividad laboral y la competitividad empresarial; así como, mejorar la empleabilidad de los trabajadores. Así mismo obtener información referida a las estrategias que aplican las empresas en sus gestiones de recursos humanos.

Entre sus conclusiones, indico que la selección de personal es uno de los procesos fundamentales para contar con un personal calificado en las empresas.

Constato que en su mayoría, las empresas son las encargadas de llevar a cabo este proceso; principalmente en las ocupaciones de los niveles operativos; pero para los niveles de mayor responsabilidad hay un porcentaje de empresas que traslada esta responsabilidad a las empresas consultoras; así mismo, para tener éxito en el proceso de selección las organizaciones en su mayoría mantienen una descripción del puesto de trabajo previo a la selección (89.2%); asimismo, existe una descripción previa de las cualidades del aspirante (88.3%) y programan periodos de prueba de los candidatos (80.3%).

Los criterios como la experiencia laboral, la capacidad de comunicación oral y escrita, así como, los certificados presentados; son considerados importantes por las organizaciones al momento de seleccionar a su personal.

Además, indico que hoy en día la selección de personal se ha convertido en un proceso cada vez más laborioso, ya que las organizaciones presentan muchas dificultades para encontrar al personal idóneo, él cual pueda ajustarse a sus exigencias. Es por ello que más de la cuarta parte de las empresas presentan esta dificultad (37.6%).

PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Concepto:

Gomez, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2008), define a la selección del personal como el proceso por el que se toma la decisión de “contratar” o de “no contratar” a cada uno de los candidatos a un puesto. El proceso normalmente requiere determinar las características necesarias para realizar con éxito el trabajo y, a continuación, valorar a cada candidato en función de esas características, generalmente basadas en el análisis de puestos. En función de la puntuación de cada candidato en diversas pruebas y/o impresión que han causado en las entrevistas, los directivos determinan a la persona a la que se ofrecerá el puesto. Este proceso de selección suele requerir el establecimiento de puntuaciones mínimas: los candidatos que no superan estos niveles no serán aceptados.

Zayas, P. (2010), denomina al proceso de selección, subsistema de selección y desarrollo. Asimismo define que selección no es escoger a unos discriminando a otros, sino que es la posibilidad de orientar y clasificar a las personas en función de las potencialidades que posee, así mismo contribuir con su formación y desarrollo de la relación hombre – trabajo. También hace hincapié que, si hoy en día del proceso de selección no se obtienen los resultados esperados, muchas veces es por tema de ética y por la falta de compromiso de los miembros para con el proceso.

La finalidad de este proceso es en primer lugar seleccionar a los candidatos en función de su formación y desarrollo, en segundo lugar suministrar a la organización de la fuerza de trabajo con la calidad necesaria, y por último optimizar la relación hombre trabajo, con la finalidad de lograr los niveles superiores de eficiencia y eficacia.

Técnicas de selección:

Chiavenato, I. (1999), Las técnicas de selección se agrupan en cinco categorías: entrevista, pruebas de conocimiento o capacidad, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación.

Una buena técnica de selección debe tener ciertos atributos, como rapidez y confiabilidad. Además, debe ser el mejor mecanismo de predicción del buen desempeño futuro del candidato en el cargo. La predictibilidad es el atributo de la técnica de selección que permite predecir el comportamiento del candidato en el cargo que ocupara. Cuando se trata de ciencias humanas, el margen de error es bastante mayor frente al de las ciencias físicas. En la práctica, se elige más de una técnica de selección para cada paso, entre entrevistas de selección, entrevistas técnicas, pruebas de conocimiento, pruebas de capacidad, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación. Si el cargo es sencillo, como la mayoría de los cargos por horas, generalmente se aplican entrevistas de selección, pruebas de conocimientos y pruebas de capacidad.

En cargos complejos, como el de gerentes y directores, se aplica una serie de pruebas de conocimientos, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación, además de entrevistas con diversas personas encargadas de tomar decisiones o formar opinión en la organización.

Cinco categorías de técnicas de selección de personal:

- **Entrevista de selección**

La entrevista tiene diversas aplicaciones en las organizaciones, ya que puede emplearse en la selección inicial de los candidatos durante el reclutamiento, como *entrevista personal* inicial en la selección, entrevista técnica para evaluar conocimientos técnicos y especializados, entrevista de conserjería y orientación profesional

en el servicio social, entrevista de evaluación de desempeño, entrevista de desvinculación en el momento de la salida de los empleados desvinculados o despedidos de las empresas, etc.

La entrevista de selección es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, y una de las partes está interesada en conocer mejor a la otra. El entrevistado parece una caja negra que debe abrirse y a la cual se le aplican determinados *estímulos (entradas)* para verificar sus *reacciones (salidas)* y, con base en estas, establecer las posibles relaciones de causa y efecto o verificar su comportamiento frente a determinadas situaciones

Tipos de entrevista:

La entrevista puede estructurarse y estandarizarse, pero también puede quedar enteramente libre a la voluntad del entrevistador o de acuerdo con las circunstancias. En ese sentido, las entrevistas pueden clasificarse, en función del formato de las preguntas y las respuestas requeridas, en cinco clases:

Entrevista totalmente estandarizada: entrevista estructurada con guion preestablecido, en la cual el entrevistador plantea preguntas estandarizadas y elaboradas previamente para obtener respuestas definidas y cerradas. Por esta razón, pierde profundidad y flexibilidad y se vuelve limitada, puede tener formas, como selección (falso o verdadero, sí o no, agrada o desagrada), selección múltiple, etc.

Entrevista estandarizada solo en las preguntas: entrevistas con preguntas previamente elaboradas pero que permiten respuestas abiertas, es decir, respuestas libres del candidato.

Entrevista dirigida: Determina el tipo de respuesta deseada, pero no especifica las preguntas, es decir, deja las preguntas a criterio del entrevistador. Se aplica para conocer los conceptos personales de los candidatos y exige cierta libertad para que el entrevistador pueda capturarlos de manera adecuada.

Entrevista no dirigida: entrevista totalmente libre que no especifica ni las preguntas ni las respuestas requeridas. También se denomina entrevista exploratoria, informal o no estructurada. Se trata de una entrevista cuya secuencia y orientación quedan a criterio de cada entrevistador. El entrevistador corre el riesgo de olvidar u omitir algunos aspectos o cierta información, no se basa en un itinerario establecido.

Ventajas de la entrevista de selección:

- Permite contacto directo con el candidato
- Proporciona interacción directa con el candidato
- Focaliza el candidato como persona
- Permite evaluar el comportamiento y las reacciones del candidato.

Desventajas de la entrevista de selección

- Técnica muy subjetiva
- No siempre el candidato sale bien librado de la entrevista
- Difícil varios candidatos entre sí
- Exige entrenamiento del entrevistador
- Exige conocimiento respecto del cargo y sus características básicas

- **Pruebas de conocimientos o de capacidades**

Las pruebas de conocimientos son instrumentos para evaluar el nivel de

conocimiento general y específico de los candidatos exigidos por el cargo vacante. Trata de medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos, como nociones de informática, contabilidad, inglés, etc. Por otro lado, las pruebas de capacidad constituyen muestras de trabajo utilizadas como pruebas para comprobar el desempeño de los candidatos. Como existen diversas pruebas de conocimientos y de capacidades, es necesario clasificarlas:

En cuanto a la forma de aplicación: Las pruebas de conocimientos o de capacidad pueden ser orales, escritas o de realización. Las pruebas orales, que se aplican mediante preguntas y respuestas orales, son parecidas a una entrevista estandarizada y estructurada, pero solo con preguntas verbales específicas para obtener respuestas verbales también específicas. Las pruebas escritas se llevan a cabo mediante preguntas y respuestas escritas. Las pruebas de realización, se aplican mediante la ejecución de un trabajo o tarea, de manera uniforme y con tiempo determinado, como prueba de digitación, de diseño de maniobra de vehículo, fabricación de una pieza o trabajo en computador.

En cuanto al alcance: Las pruebas de conocimientos o capacidad pueden ser generales o específicas. Las pruebas generales evalúan nociones de cultura general o aspectos genéricos del conocimiento. Las pruebas específicas evalúan conocimientos técnicos y específicos directamente relacionados con el cargo vacante, como conocimientos de química, informática o contabilidad.

En cuanto a la organización: las pruebas de conocimiento o de capacidad pueden ser tradicionales u objetivas. Las pruebas tradicionales se basan en una disertación o expansión. No exigen planeación y pueden improvisarse. Abarcan menor número de preguntas por el hecho de exigir respuestas largas, explicativas y

prolongadas. Su evaluación es prolongada y subjetiva, y exige el trabajo de un especialista en el tema. Las pruebas objetivas se planean y estructuran en forma de tests objetivos. Su aplicación es rápida y fácil; su evaluación es rápida, fácil y objetiva, y pueden aplicarse a personas que no son especialistas en el tema.

- **Pruebas psicométricas**

Focalizan principalmente las aptitudes y sirven para determinar en qué cantidad están presentes en cada persona, para prever su comportamiento en determinadas situaciones de trabajo. Las *pruebas de conocimiento o capacidad* miden la capacidad actual de realización y habilidad, las pruebas psicométricas miden las aptitudes individuales, para ofrecer un diagnóstico futuro de su potencial de desarrollo.

- **Pruebas de personalidad**

Las pruebas de personalidad exigen la intervención de un psicólogo, se denominan psicodiagnósticos cuando revelan rasgos generales de personalidad en una síntesis global. Las pruebas de personalidad son específicas cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad, como equilibrio emocional, frustraciones, intereses, motivación, etc.

- **Técnicas de simulación**

En esta técnica, el protagonista, que representa un papel al dramatizar una escena, permanece en un escenario circular rodeado de otras personas que asisten a su actuación y pueden participar o no en la escena. Las técnicas de simulación abren un campo interesante para la selección de personas, el candidato dramatiza algún evento relacionado con el papel que desempeñara en la organización, para dar una visión más real de su comportamiento en el futuro.

Proporcionan retroalimentación y permite el conocimiento de si mismo y el auto evaluación, deben

Gomez, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2008), se puede utilizar toda una variedad de herramientas en el proceso de selección. Antes de considerar estas técnicas, no obstante, debería conocer dos conceptos importantes para las herramientas de selección: Fiabilidad y Validez.

- **La Fiabilidad** hace referencia a la consistencia de la medida normalmente a lo largo del tiempo, pero también entre distintos evaluadores.
- **La validez** es el grado en que la técnica mide el conocimiento, las habilidades o la capacidad deseados. En el contexto de la selección, esto significa que la validez es el grado en que las puntuaciones en un test o la entrevista se corresponden con el rendimiento real en el puesto. Una técnica que no es válida, no es útil y podría incluso presentar problemas legales. Cuando se acusa de discriminación en las prácticas de contratación, la evidencia crítica será la validez de la técnica de selección.

Herramientas de selección:

Existen varios métodos de selección utilizados, cada uno de estos tiene tantos ventajas como inconvenientes:

- **Cartas de recomendación**

Por lo general las cartas de recomendación no están muy relacionadas con el rendimiento en el trabajo porque la mayoría son muy positivas. Esto no significa, sin embargo, que todas las cartas de recomendación sean malos indicadores del rendimiento. Una mala carta de recomendación debería tener un gran poder de predicción y, por tanto, no debería ignorarse.

Una alternativa proactiva para incrementar la validez y la utilidad de las cartas así como las referencias verbales. Consiste en centrar las referencias en las competencias clave. En lugar de pedir referencias con preguntas amplias.

- **Impresos de solicitud**

Las organizaciones utilizan frecuentemente impresos de solicitud como un medio para determinar si un candidato satisface los requisitos mínimos de un trabajo, particularmente para puestos de nivel básico. Estas solicitudes normalmente piden información sobre trabajos y la situación laboral actual.

Hoy en día existen los impresos de bioDatos. Se trata de una versión más detallada de la solicitud, en la que los candidatos contestan una serie de preguntas sobre sus antecedentes, experiencias y preferencias.

- **Test de capacidad**

Diversas pruebas miden una amplia gama de capacidades desde la verbal y cualitativa hasta la rapidez de percepción.

Los test de capacidad cognitiva miden la capacidad de un candidato en un área determinada, como las matemáticas, y son predictores validos del rendimiento en el trabajo cuando las capacidades medias se basan en el análisis de puestos.

Los test de capacidad física, miden la capacidad física o mecánica. Por ejemplo los test de capacidad física utilizados por la policía y los cuerpos de bomberos miden la fortaleza y resistencia.

Test de capacidad de inteligencia emocional: la inteligencia emocional es descrita como la capacidad de percibir y gestionar las emociones de uno mismo y de los demás.

- **Test de personalidad**

Los test de personalidad evalúan rasgos, características de cada trabajador que tienden a ser consistentes y duraderas. Las pruebas de personalidad, se utilizan para predecir el comportamiento en el trabajo.

Los argumentos en contra de estas pruebas giran en torno a cuestiones de

fiabilidad y validez. Se ha argumentado que los rasgos de personalidad son subjetivos y poco fiables, no están relacionados con el rendimiento en el puesto y no son aceptables desde un punto de vista legal.

Existen cinco grandes factores aceptados en el campo de la psicología de la personalidad:

- **Extroversión:** el grado en que una persona es habladora, sociable, activa, dinámica y entusiasta.
- **Simpatía:** el grado en que una persona se fía de la gente, es amigable, generosa, tolerante, honrada, cooperativa y flexible.
- **Diligencia:** el grado en que una persona es formal y organizada y se ajusta y persevera en sus tareas.
- **Estabilidad emocional:** el grado en que una persona es segura, tranquila, independiente y autónoma.
- **Abierta a la experiencia:** el grado en que una persona es intelectual, filosófica, intuitiva, creativa, artística y curiosa.

De los cinco factores, la diligencia parece ser el que está más relacionado con el rendimiento en el trabajo.

- **Test de honestidad:**

El test del polígrafo mide el pulso del entrevistado, su respiración y su transpiración mientras se le hacen una serie de preguntas. En teoría estas medidas fisiológicas cambiarían cuando el entrevistado no diga la verdad. El test de honestidad e integridad están diseñados para identificar los candidatos a un puesto de trabajo que es probable que se impliquen en robos y otros comportamientos indeseables.

- **Entrevista**

Hoy en día la entrevista es probablemente la herramienta de selección más común, pero existen ciertas críticas por su escasa fiabilidad y reducida validez, una de ellas es por las limitaciones del juicio humano y los sesgos de cada entrevistador.

Tipos de entrevista:

Entrevista tradicional: Las entrevistas tradicionales se realizan de tal manera que la experiencia de la entrevista es muy diferente para cada entrevistado. Por ejemplo, es muy frecuente que el entrevistador abra la conversación con la siguiente frase: “hábleme de usted”. La entrevista transcurre a continuación de diversas maneras, en función de la respuesta del candidato a esa primera pregunta. En esencia cada candidato experimenta un método de selección diferente.

La insatisfacción con la entrevista tradicional, no estructurada ha conducido a un enfoque alternativo denominado entrevista estructurada.

Entrevista estructurada: Entrevista de trabajo basada en un análisis exhaustivo del puesto de trabajo, que plantea preguntas relacionadas con el trabajo, con respuestas prefijadas, que se plantean a todos los candidatos al puesto de trabajo.

Centros de evaluación

Un centro de evaluación es un conjunto de tareas simuladas o ejercicios que se pide que realicen los candidatos (generalmente para puestos de directivos)

Los observadores califican la realización de las tareas y de ahí infieren las habilidades y capacidades directivas del candidato.

Aunque caros, los centros de evaluación parecen ser estimadores válidos del rendimiento en un puesto de dirección. Los centros de evaluación también parecen ser una técnica eficaz para juzgar competencias de liderazgo clave.

Los centros de evaluación suelen estar fuera de las instalaciones de la empresa, duran de uno a tres días y pueden llegar a incluir hasta seis candidatos al mismo tiempo. La mayoría evalúan las habilidades de los candidatos en cuatro áreas: organización, planificación, toma de

decisiones y liderazgo.

- **Test de drogas**

El análisis de drogas previo al empleo normalmente consiste en pedir a los candidatos que pasen un análisis de orina como parte de los procedimientos rutinarios de selección. Los candidatos cuyos test den positivos son generalmente eliminados de posteriores consideraciones. El objetivo de estos análisis de drogas es evitar la contratación de personas que pueden convertirse en trabajadores problemáticos.

- **Comprobación de referencias**

Uno de los mejores métodos para predecir el éxito de los posibles empleados consiste en comprobar su historial laboral anterior. El temor a ser demandadas por difamación ha provocado que las empresas a menudo, no ofrezcan información laboral sobre sus antiguos empleados. Sin embargo la comprobación de las referencias es la mejor táctica que puede utilizar un empresario para evitar demandas por negligencia en la contratación.

- **Comprobación del historial**

Las comprobaciones del historial son distintas a las comprobaciones de referencias y pueden incluir, dependiendo del puesto a cubrir, comprobaciones del historial criminal, verificaciones de logro académicos, comprobaciones de la situación de inmigración, entre otros. La principal motivación de una organización para realizar comprobaciones historiales es evitar una demanda por contratación negligente.

- **Análisis grafológico**

La grafología, el estudio de la grafía con el objetivo de evaluar la personalidad y otras características individuales.

El Análisis puede implicar la valoración de más de 300 aspectos distintos de la escritura, incluyendo la pendiente de las letras, la altura a la que se cruza la letra, y la presión ejercida al escribir.

Esta técnica es mayormente utilizada en Europa y EE.UU.

Sin embargo la investigación al respecto de que la escritura es un estimador válido de rendimiento, concluyo que no.

- **Combinación de predictores**

Las organizaciones utilizan a menudo múltiples métodos para recopilar información sobre los candidatos. Por ejemplo los directivos podrían ser seleccionados sobre la base de su rendimiento pasado, la evaluación en un centro de valoración y una entrevista con quien será su superior.

¿Cómo habría que combinar estas informaciones para tomar una buena decisión de selección?

Existen tres estrategias básicas:

Estrategia múltiples obstáculos o salto de vallas: Tomar una decisión de selección preliminar tras finalizar cada método. Es decir, que el candidato tiene que superar cada obstáculo antes de pasar al siguiente. Aquellos que no superan un obstáculo quedan eliminados de consideraciones posteriores.

Esta estrategia se suele utilizar cuando hay que elegir entre un gran número de candidatos. Normalmente el procedimiento consiste en utilizar los métodos menos caros al principio, para desechar a los candidatos que claramente carecen de la cualificación necesaria.

Estrategia clínica: esta estrategia exige recopilar toda la información antes de tomar cualquier decisión. El que toma la decisión evalúa de forma subjetiva toda la información para formarse un juicio general.

Estrategia estadística: esta estrategia también exige recopilar toda la información antes de tomar cualquier decisión. Aquí las diversas informaciones se cambian con una fórmula académica y el trabajo se ofrece al candidato con mejor puntuación.

Zayas, P. (2010), define los siguientes métodos para la selección del personal:

- **Centros de evaluación:**

La definición más sencilla de centro de evaluación dice que es un lugar donde se efectúan las evaluaciones. En este sentido, las evaluaciones son un conjunto de juicios de varios directores entrenados especialmente y que usan diversos criterios para evaluar el desempeño de una persona, según atraviesa por diferentes situaciones de trabajo.

Actualmente es un método efectivo pero costoso pues implica la permanencia de los candidatos y los seleccionadores durante períodos de tiempo relativamente largos, lo cual evidentemente implica gastos.

- **Observación y análisis de los resultados de la actividad:**

La actividad práctica es el criterio de la verdad y el medio en que se manifiestan las principales cualidades del ser humano. Por eso resulta fundamental en la valoración de un sujeto en el proceso de selección de personal, conocer los resultados alcanzados en actividades vinculadas con el desarrollo del cargo objeto de selección, analizando tanto los resultados anteriores como en el presente.

Método clínico: posee la particularidad de emplear un conjunto de técnicas y procedimientos tales como: la observación, la entrevista y técnicas de report entre otras, de una forma flexible pero con una actitud metodológica, rigurosa y sistemática.

El método clínico permite mediante la interacción con el sujeto integrar la información obtenida por diferentes vías, construir el conocimiento sobre el mismo, y conocer la fundamentación de los procesos y de la conducta del individuo. Este método tiene la particularidad de que permite analizar al candidato en su integridad, como una unidad de valoración, así como evaluar e integrar los resultados de diferentes técnicas, a la vez que posibilita en el caso del proceso de selección de personal llegar a conclusiones sobre la medida en que el candidato posee las competencias necesarias para el desempeño de un cargo.

- **Construcción de la historia de los aspectos relevantes de la vida del candidato en función de la selección de personal**

La historia se escribe por los hombres, y a la vez muestra las características de sus actores. Es reconocida la importancia de los documentos personales como portadores y reveladores de la personalidad de los sujetos involucrados.

- **La entrevista**

La entrevista es una de las técnicas más usadas en las ciencias sociales y en la psicología en particular. La entrevista con fines de construcción del conocimiento científico, consiste en la interacción entre dos o más personas para obtener información relevante en función de explorar, describir o explicar objetos, procesos, fenómenos, personas y sus interrelaciones; en el caso de los procesos de selección se emplea en las distintas fases y etapas, durante la fase preparatoria en la realización del análisis y descripción de cargos con la finalidad de determinar las particularidades del trabajo, y la etapa de selección propiamente dicha en la valoración de las competencias de los candidatos para ocupar un cargo determinado.

Tipos de entrevista

Existen diferentes modelos de organizar la selección de personal; en este caso se incluye la realización de una **entrevista inicial**, con la que se exploran las principales cualidades del sujeto, y la **entrevista determinativa** que debe servir para valorar y corroborar la información obtenida por distintas vías, a fin de integrar los diferentes factores y hacer una valoración cualitativa integral del candidato.

¿Qué debe incluir una entrevista?

La entrevista debe incluir aspectos sobre la historia de vida del candidato, con énfasis en su vida social y familiar, trayectoria educacional y desempeño laboral, principales necesidades, motivaciones y aspiraciones, así como ha de lograr una valoración integral del sujeto, mediante el análisis del comportamiento de los principales indicadores funcionales de su personalidad y de las competencias determinadas en función del éxito en el desempeño de la actividad. En este sentido, son muy importantes las habilidades y la formación profesional de quien realiza la entrevista. Los resultados deben ser integrados en función de la valoración de las competencias generales y específicas determinadas para el cargo.

- **Examen médico**

Uno de los elementos componentes del éxito en el desempeño de una actividad, unido a los aspectos cognitivos y afectivos, son las condiciones físicas y el estado de salud, como factores que se interrelacionan. Por eso todo sistema de selección de personal dentro de su concepción debe llevar incluido la realización del examen médico, ya que permite determinar el nivel de aptitud del candidato para el desempeño del cargo u ocupación, en cuanto al estado de salud y condiciones físicas exigidas.

El examen médico permite precisar el estado de salud del candidato, si presenta alguna enfermedad contagiosa, si ya padece determinada

enfermedad que puede agudizarse por el tipo de trabajo, con las consecuentes implicaciones con respecto a la seguridad laboral, y determinar si posee las condiciones físicas, aptitudes, habilidades necesarias para el desempeño exitoso del cargo. Entre los principales aspectos a valorar en el examen médico se encuentran la capacidad de trabajo, presencia de limitaciones físicas para el cargo, características físicas (estatura, fuerza, complexión), estado de salud general, hábitos tóxicos, antecedentes patológicos, personales y familiares y otros.

- **Exámenes de conocimientos**

Entre los métodos empleados para la selección de personal están los denominados exámenes de conocimientos, donde el candidato realiza pruebas sobre aspectos que de forma directa se ejecutan en el desarrollo del cargo u ocupación al que aspira.

- **Muestras de trabajo**

Las pruebas de ejecución son realmente costosas porque llevan implícita la realización de la actividad concreta por parte del individuo, lo que origina gasto de materiales y de tiempo; no obstante, son una medida objetiva del nivel de ejecución del candidato, aunque pueden estar influenciadas por las mismas limitaciones que otras técnicas, sobre todo si se toma una muestra de la ejecución, que si no es representativa y adecuada, puede estar condicionada por múltiples factores. Podemos apoyarnos, además, en la valoración de la calificación técnica y los años de experiencia en el puesto de trabajo, aspectos que no pueden pasarse por alto al valorar el nivel de ejecución de los candidatos.

- **Simulaciones, análisis de situaciones, casos y juegos de roles**

En el proceso de selección de personal los métodos, técnicas e instrumentos empleados deben reproducir con la mayor precisión posible las características de la actividad a desarrollar en el cargo. En ocasiones, y con mayor frecuencia en determinadas categorías ocupacionales resulta

realmente difícil desarrollar muestras de trabajo, por lo que es necesario reproducir esas condiciones en condiciones de simulación.

- **Los tests psicológicos**

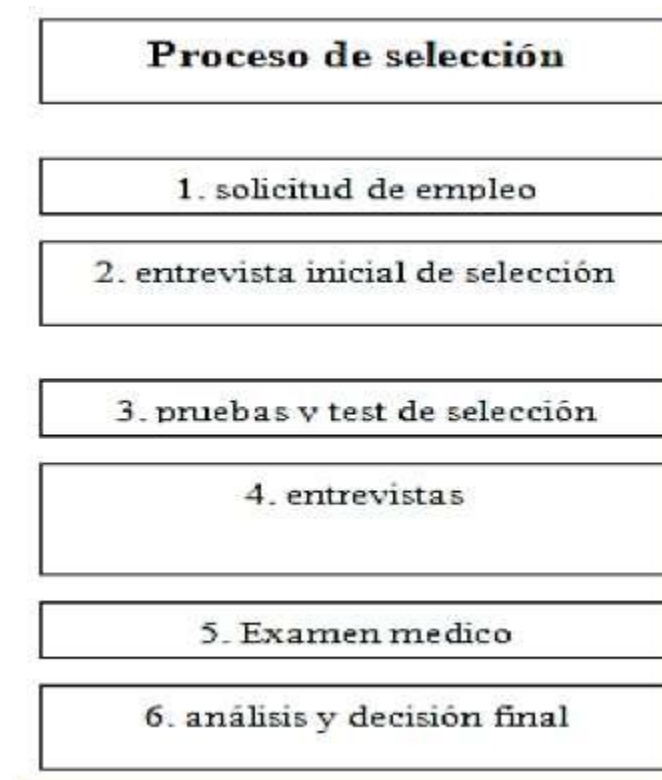
Los tests se encuentran entre las técnicas psicológicas por excelencia empleadas tradicionalmente en el proceso de selección de personal, el surgimiento y auge de las mismas está muy ligada a la necesidad de seleccionar personas en correspondencia con el desarrollo de determinadas actividades.

Los tests psicológicos son “una medida objetiva y tipificada de una muestra de conducta”, de ahí que le son inherentes los requisitos de objetividad, confiabilidad, y validez. Asimismo, se emplean para obtener información de valor sobre un candidato y posteriormente integrarla en la valoración que se realice.

Etapas del proceso de selección de personas

a) Chiavenato, I. (1999), la selección de personal, es un proceso de varias etapas o fases secuenciales que atraviesan los candidatos. En las etapas iniciales se aplican las técnicas más sencillas, económicas y fáciles; en las finales, se aplican las técnicas más costosas y sofisticadas. Cuanto mayor sea el número de técnicas de selección, tanto mayor será la oportunidad de obtener información de selección para trabajar y mayor el tiempo y su costo operacional.

- **Proceso de selección como secuencia de etapas**



a. Solicitud de Empleo: El proceso de selección se inicia con el estudio de las solicitudes de empleo llenadas por los aspirantes y recabados en el proceso de reclutamiento. Se utiliza para obtener información importante acerca de los aspirantes al cargo.

b. Entrevista Inicial de Selección: Una vez que hayan sido revisadas y estudiadas las solicitudes de empleo; se procederá a realizar una entrevista inicial la cual permitirá escoger al candidato que mejor se ajuste a las complejidades y requerimientos de capacidad y personalidad del cargo.

c. Las Pruebas y test de selección: Su objetivo es comprobar la capacidad, destreza y habilidades del aspirante mediante pruebas prácticas y objetivas, también se utilizan pruebas psicotécnicas para determinar vocaciones, inclinaciones, aspiraciones del líder, etc.

d. Entrevistas: Esta entrevista es realizada por los supervisores o jefes de unidad en donde existe la vacante y en ellas podrán saber si el aspirante reúne los requisitos del oficio que solamente ellos conocen, pues la decisión de rechazar o contratar la toman los ejecutivos de líneas con los supervisores.

e. Examen Médico: La finalidad de este paso es conocer si el aspirante reúne las condiciones físicas y de salud, requeridas para el buen desempeño del cargo. Es en esta fase donde la empresa le interesa conocer el estado de salud física y mental del aspirante, comprobar la agudeza de los sentidos, especialmente vista y oído. Descubrir enfermedades contagiosas, investigar enfermedades profesionales, determinar enfermedades hereditarias, detectar indicios de alcoholismo o uso de drogas, prevención de enfermedades, para evitar indemnización por causas de riesgos profesionales, etc.

f. Análisis y decisión final: en esta etapa se define, qué candidato ocupará el puesto. Asimismo esta fase es netamente formal, aquí se le informará sobre sueldo, prestaciones sociales, duración del contrato, luego se le presentará a sus jefes y compañeros de trabajo y se le señala su lugar físico y jerárquico dentro de la organización

Zayas, P. (2010), el proceso de selección de personal está integrado por un conjunto de etapas interrelacionadas en función del cumplimiento de los objetivos del mismo. Las principales etapas del proceso de selección se han organizado de la forma siguiente:

- **Etapas preparatoria**

Determinación de las necesidades de personal; análisis y descripción de los cargos u ocupaciones; elaboración de las especificaciones del cargo; validación de contenido y concurrente de los criterios de selección y las técnicas y los instrumentos y determinación de los perfiles de los cargos u ocupaciones.

- **Etapa de reclutamiento**
Precisión del tipo de fuerza de trabajo necesaria, cantidad y requisitos; determinación de las fuentes de reclutamiento; confección de la convocatoria; divulgación de la convocatoria
- **Etapa de selección**
Recepción de la solicitud de empleo; entrevista inicial; exámenes: examen médico, examen de conocimientos, exámenes psicológicos, muestras de trabajo, verificación de antecedentes, entrevista determinativa y decisión de selección
- **Etapa post decisión de la selección**
Comunicación de la decisión de selección; preparación pre-empleo; acogida en la organización; período de prueba; decisión de empleo definitiva; seguimiento; determinación de la validez predictiva de los criterios de selección y los instrumentos empleados.
Como se puede apreciar, se han agrupado en sistema y subsistemas las principales etapas, fases, tareas, métodos, técnicas e instrumentos que se emplean en un sistema de selección. El orden o la aparición de los diferentes elementos que conformen un sistema de selección en particular, está en correspondencia con los objetivos y características del mismo.

Tipos de proceso de selección

a) Zayas, P. (2010), define los siguientes tipos de proceso de selección:

Según el tipo de fuerza de trabajo necesaria

Selección estratégica: La necesidad de una captación estratégica en la que se conjuguen, si es posible, cierto nivel de conocimientos y ejecución actual, con un alto nivel de potencialidades de aprendizaje y desarrollo futuro.

Selección táctica: Una fuerza de trabajo táctica en la cual se conjugan

cierto nivel de ejecución actual y las posibilidades de desarrollo a corto y mediano plazo.

Selección operativa: Es aquella que está orientada a resolver una necesidad inmediata, en la que resulta imprescindible para el desarrollo de un trabajo específico un personal con un alto nivel de ejecución actual, sin importar en gran medida su desarrollo y formación perspectiva.

Según la posibilidad del candidato de recorrer todo el proceso o ser eliminado antes de culminar

Selección de riesgos sucesivos: aquí se plantean que, para que los solicitantes sean contratados deben pasar con éxito todas las pruebas, o sea el fallar en una lo elimina del proceso.

Selección de compensación: En el cual se plantea que se puede compensar un factor con otro.

Según la fuente y el tipo de tratamiento

La existencia de tres modelos en la selección de personal atendiendo al número de tratamientos por personas y número de personas por tratamiento en la toma de decisiones en el proceso de selección de personal:

Selección con rechazo

Selección sin rechazo: existen dos clases:

- Selección externa: como proceso simultaneo orientación

Se produce cuando la finalidad de este no consiste básicamente en cubrir un cargo rechazando al resto de los candidatos, sino que según sus cualidades se evalúan para proyectar su empleo en el cargo u ocupación para el que reúnan las mejores condiciones; la misma se desarrolla de forma simultánea al proceso de selección. Se produce fundamentalmente cuando se crea una nueva empresa o hay una

necesidad de cubrir una gran cantidad de puestos.

- **Interna: como proceso independiente inventario de potencial**

La clasificación interna es aquella que se realiza dentro de la organización con la finalidad de determinar las potencialidades de los trabajadores, y puede estar asociada a la función normal de evaluación por medio de la cual se valoren las características y posibilidades de desarrollo de los trabajadores, o a algún cambio inmediato para el cual es necesario reestructurar la fuerza de trabajo existente. En este caso la clasificación opera de forma independiente como un objetivo específico del proceso de selección, fundamentalmente en los denominados inventarios de potencial.

Según la profundidad del proceso

Se puede distinguir la existencia de dos formas de desarrollar el proceso de selección de personal tomando como criterio la profundidad del mismo, a las que denominadas la selección en negativo y la selección en positivo.

- **Selección en positivo:** La selección en positivo que esta orientada a buscar la persona con las mejores condiciones y sobre la base de la definición de determinadas competencias realizar la selección; ambas cumplen su cometido, pero la tendencia debe ser funcionar en el segundo nivel, ya que el mismo lleva implícito las ventajas del primer nivel.
- **Selección en negativo:** La selección en negativo representa el nivel inferior, tiene una orientación fundamentalmente de pesquisaje clínico y trata fundamentalmente de buscar la normalidad en los candidatos, o sea, eliminar incapacitados y desajustados.

PRODUCTIVIDAD

Concepto:

Robbins, S. y Coulter, M. (2005), la definen como el volumen total de bienes producidos, dividido entre la cantidad de recursos utilizados para generar esa producción.

Así mismo agregan que en la producción, sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y la mano de obra, pero se debe tomar en cuenta, que la productividad está condicionada por el avance de los medios de producción y todo tipo de adelanto, además del mejoramiento de las habilidades del recurso humano.

Factores de la productividad

Fietman (1994), señala que los factores más importantes que afectan la productividad en la empresa se determinan por:

- **Recursos humanos**
- Se considera como el factor determinante de la productividad, ya que es de gran influencia y éste dirige a los demás factores.
- **Maquinaria y equipo**
- Es fundamental tomar en cuenta el estado de la maquinaria, la calidad y la correcta utilización del equipo.
- **Organización del trabajo**
- En este factor intervienen la estructuración y rediseño de los puestos de trabajo, que se determinan de acuerdo a la maquinaria, equipo y trabajo.

Beneficios de la productividad

Bain, D. (2003), indica que la importancia radica en que es un instrumento comparativo para gerentes y directores de empresas, ingenieros industriales, economistas y políticos; pues compara la producción en diferentes niveles del sistema económico (organización,

sector o país) con los recursos consumidos.

Por otro lado se reconoce que los cambios de la productividad tienen una gran influencia en numerosos fenómenos sociales y económicos, tales como el rápido crecimiento económico, el aumento de los niveles de vida, las mejoras de la balanza de pagos de la nación, el control de la inflación e incluso el volumen y la calidad de las actividades recreativas. El único camino para que un negocio pueda crecer y aumentar su rentabilidad o sus utilidades es aumentar su productividad.

Medición de la productividad

Gaither, N. & Frazier, G. (2000), para medir a la productividad, definieron la siguiente relación: $\text{Productividad} = \text{Cantidad de productos o servicios realizados} / \text{Cantidad de recursos utilizados}$.

Es la medida de desempeño que abarca la consecución de metas y la proporción entre el logro de resultados y los insumos requeridos para conseguirlos.

Indicadores de productividad

Koontz, H. y Wehrich, H. (1998), señalan que existen tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, los cuales están relacionados con la productividad.

- Eficiencia

Es la relación con los recursos o cumplimiento de actividades, como la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos estimados o programados y el grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándose en productos. La eficiencia está vinculada en la productividad; pero si sólo se utilizara este indicador como medición de la productividad únicamente se asociaría la productividad al uso de los recursos, sólo se tomaría en cuenta la cantidad y no la calidad de lo producido, se pone un énfasis mayor

hacia adentro de la organización buscar a toda costa ser más eficiente y obtener un estilo eficientista para toda la organización que se materializaría en un análisis y control riguroso del cumplimiento de los presupuestos de gastos, el uso de las horas disponibles y otros.

- **Efectividad**

Es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. Se considera la cantidad como único criterio, se cae en estilos efectivistas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo. La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos.

- **Eficacia**

Valora el impacto de lo que se hace, del producto o servicio que se presta. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que se fija, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado; aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado.

Del análisis de estos tres indicadores se desprende que no pueden ser considerados ninguno de ellos de forma independiente, ya que cada uno brinda una medición parcial de los resultados. Es por ello que deben ser considerados como indicadores que sirven para medir de forma integral la productividad.

5.2. Justificación

Hoy en día ante los cambios constantes que se vive, la Administración se ha convertido en uno de los campos o áreas más importantes de la sociedad, ya que su función básica consiste en llevar a cabo todas las actividades haciendo uso del recurso humano, tecnológico, económico, entre otros, a través de la planificación, organización, dirección y control, con el fin de obtener el máximo beneficio posible.

La efectividad de la administración no depende de un área en específico, sino de la coordinación integral de todas, entre ellas cabe mencionar la de Recursos Humanos, en donde se recalca, que son las personas quienes dotan de inteligencia, creatividad, habilidades, las encargadas o responsables de llevar a cabo el logro de los objetivos.

Asimismo, es esta área la encargada de la admisión, aplicación, compensación, mantenimiento, monitoreo y control del personal; pero no siempre estos procesos se desarrollan de una manera adecuada, y se suelen cometer graves errores en cualquiera de estos.

Como es el caso de la empresa FUERTE ROBLE, en donde, no se desarrolla un adecuado proceso selección de personal, esto, a causa de diferentes factores como son el desconocimiento de métodos de aplicación, desesperación y prisa en cubrir un puesto vacío, tomar en cuenta únicamente recomendaciones sin evaluar al candidato, cubrir puestos claves con familiares los cuales no cuentan con la experiencia que requiere el cargo.

Todas estas situaciones, afectan al buen funcionamiento de la administración de la empresa, puesto que impide que sus procesos se desarrollen de una manera eficiente y eficaz, afectando así el cumplimiento objetivos, la consecución de su misión y logro de su visión.

5.3. Problema.

¿Cómo influye el proceso de selección de personal, en la productividad de la empresa Fuerte Roble, de Sullana.2015?

5.4. Operacionalización de las variables

Proceso de selección de personal

Chiavenato, I. (1999), La selección de personal es un sistema de comparación y elección (toma de decisión). Por consiguiente, debe apoyarse en algún patrón o criterio para alcanzar cierta validez en la comparación. El patrón o criterio de comparación y elección debe formularse a partir de la información sobre el cargo que debe cubrirse (variable independiente) y sobre los candidatos que se presentan (variable dependiente).

Productividad

Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012) Explicaron que la productividad es la relación insumos productos en cierto periodo con especial consideración a la calidad.

Productividad la definen como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados.

Variables

Variable independiente: proceso de selección de personal

Variable dependiente: productividad

TITULO	PROBLEMA	HIPOTESIS	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS
<p>“Influencia del proceso de selección de personal en la productividad de la empresa Fuerte Roble. Sullana 2015”</p>	<p>¿Cómo influye el proceso de selección de personal, en la productividad de la empresa Fuerte Roble, de Sullana 2015?</p>	<p>El proceso de selección de personal, influye mucho en la productividad de la empresa Fuerte Roble, de Sullana.</p>	<p>Analizar y determinar cómo influye el proceso de selección de personal en la productividad de la empresa Fuerte Roble.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar si la empresa Fuerte Roble, utiliza el proceso de selección de personal de manera profesional y técnica. • Analizar y Determinar que etapas del proceso de selección de personal influye más en la productividad del recurso humano en la empresa Fuerte Roble. • Determinar si la Eficacia y la eficiencia de la empresa, es influenciada por el proceso de Selección de personal. • Determinar la relación que existe entre el Proceso de Selección de Personal y la Productividad del recurso humano de la empresa Fuerte Roble.

5.5. Hipótesis.

El proceso de selección de personal, influye mucho en la productividad de la empresa Fuerte Roble, de Sullana.

5.6. Objetivos

Objetivo general

Analizar y determinar cómo influye el proceso de selección de personal en la productividad de la empresa Fuerte Roble.

Objetivos específicos

- Determinar si la empresa Fuerte Roble, utiliza el proceso de selección de personal de manera profesional y técnica.
- Analizar y Determinar que etapas del proceso de selección de personal influye más en la productividad del recurso humano en la empresa Fuerte Roble.
- Determinar si la Eficacia y la eficiencia de la empresa, es influenciada por el proceso de Selección de personal.
- Determinar la relación que existe entre el Proceso de Selección de Personal y la Productividad del recurso humano de la empresa Fuerte Roble.

6. Metodología

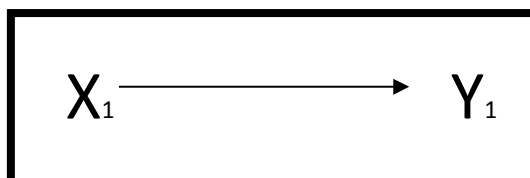
Tipo y diseño de investigación

El estudio corresponde a la investigación básica no experimental puesto que se observaron los fenómenos tal y como ocurrieron naturalmente, sin interponerse en su desarrollo cuantitativo

La investigación realizada según el tipo de estudio fue Descriptiva, y el diseño fue Correlacional (Causa – Efecto), porque describió operacionalmente las variables y tuvo como finalidad conocer la relación o

grado de asociación que existe entre dos o más variables en un contexto en particular

Se utilizó el diseño que se representa en la siguiente figura



X_1 = Proceso de Selección de Personal

Y_1 = Productividad

Población y muestra

Población

La población está compuesta por los 25 trabajadores de la empresa Fuerte Roble.

Muestra.

Por conveniencia de la investigación se tomó como muestra la totalidad de los trabajadores de la empresa Fuerte Roble (25 trabajadores), que fueron los elementos de estudio.

Instrumentos y fuentes de información.

Técnicas

Durante el desarrollo de la investigación se utilizó como técnica de recolección de información la encuesta, y como instrumento de recolección de datos se usó el cuestionario que se aplicó a los trabajadores de la empresa Fuerte Roble del distrito de Sullana; así mismo se elaboró una serie de preguntas basadas en las variables de estudio, las cuales ayudaron a recolectar la información que se necesitó para la investigación.

Instrumentos

Para el presente estudio de investigación se utilizó el cuestionario, como instrumento, y como técnica la encuesta, que se aplicó a la muestra que se ha determinado.

Procesamiento y análisis de la información

Se realizó mediante el procesamiento de los datos en la computadora aplicando el SPSS versión 21 en la cual se procedió a analizar los datos ingresados de la encuesta que se aplicó a los trabajadores de la empresa Fuerte Roble del distrito de Sullana.

Para analizar los datos obtenidos se tabuló tablas y figuras estadísticas que permitieron hacer el análisis y discusión de los resultados obtenidos, aplicando la estadística descriptiva.

7. Resultados

PARA USTED, ¿QUÉ ÁREA DEBE ELABORAR EL FORMULARIO SOLICITUD DE EMPLEO?

TABLA N° 01

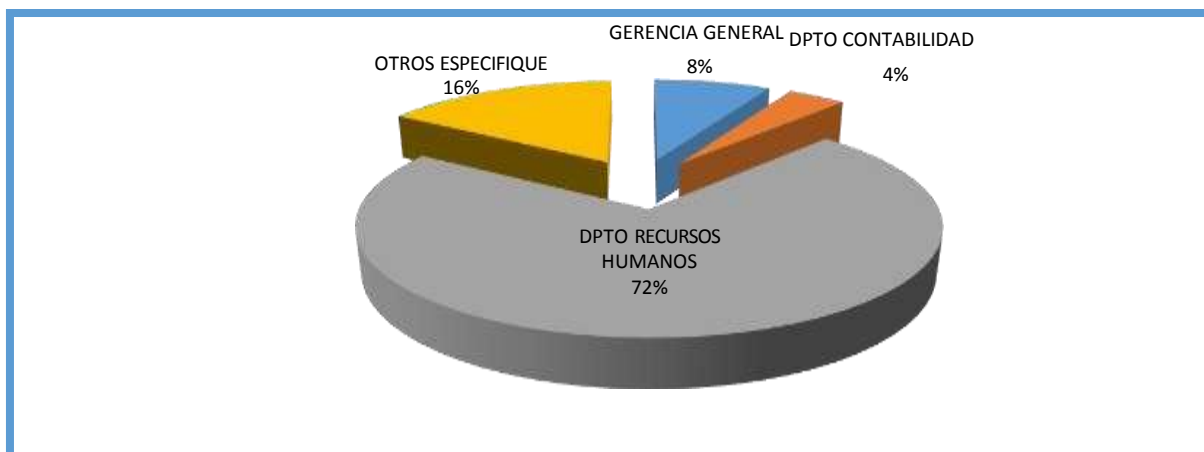
Colaboradores de la empresa FUERTE ROBLE, según opinión, qué área debe ser la encargada de elaborar la solicitud de empleo.

ALTERNATIVAS	Encuestados	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
GERENCIA GENERAL	2	8.0	8.0
DPTO CONTABILIDAD	1	4.0	12.0
DPTO RECURSOS HUMANOS	18	72.0	84.0
OTROS ESPECIFIQUE	4	16.0	100.0
Total	25	100.0	

ELABORACIÓN: BACH. KARINA FABIOLA CALVA PALACIOS

FUENTE: Encuesta de opinión

GRÁFICO N° 01



ELABORACIÓN: BACH. KARINA FABIOLA CALVA PALACIOS

FUENTE: Encuesta de opinión

Colaboradores de la empresa FUERTE ROBLE, según opinión, qué área debe ser la encargada de elaborar la solicitud de empleo.

El 72% de los colaboradores encuestados de la empresa FUERTE ROBLE,

indican que el Dpto. que debería encargarse de la elaboración de la solicitud de empleo es el Dpto. de RECURSOS HUMANOS; el 16% indica que deberían ser otras áreas, el 8% indica que debería ser la Gerencia General; y el 4% indica que debería ser la Gerencia General.

¿LLENÓ UN FORMULARIO DE SOLICITUD DE EMPLEO?

TABLA N° 02

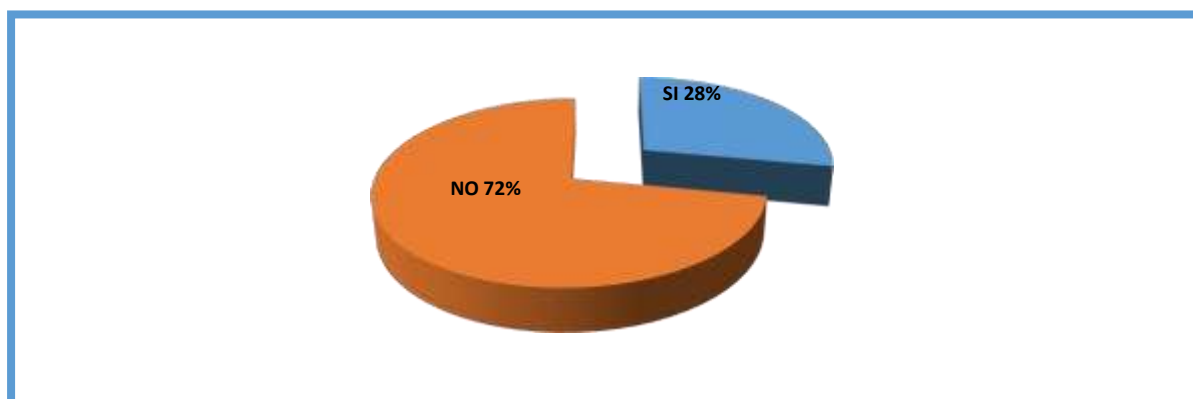
Colaboradores de la empresa FUERTE ROBLE, según opinión, indican si llenaron un formulario de solicitud de empleo.

ALTERNATIVAS	Encuestados	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	7	28.0	28.0
NO	18	72.0	100.0
Total	25	100.0	

ELABORACIÓN: BACH. KARINA FABIOLA CALVA PALACIOS

FUENTE: Encuesta de opinión

GRÁFICO N° 02



ELABORACIÓN: BACH. KARINA FABIOLA CALVA PALACIOS

FUENTE: Encuesta de opinión

Colaboradores de la empresa FUERTE ROBLE, según opinión, indican si llenaron un formulario de solicitud de empleo.

El 72% de los colaboradores encuestados de la empresa FUERTE ROBLE, indican durante el proceso de selección no llenaron el formulario de solicitud de empleo, sin embargo hay un 28% que indica que sí.

¿CÓMO CALIFICA LA INFORMACIÓN REQUERIDA EN EL FORMULARIO SOLICITUD DE EMPLEO?

TABLA N° 03

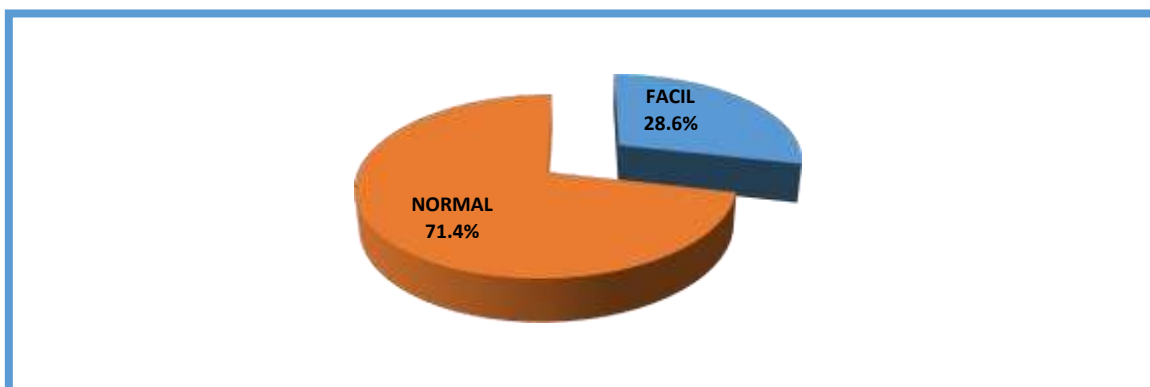
Colaboradores de la empresa FUERTE ROBLE, según opinión, califican la información requerida
en el formulario de solicitud de empleo

ALTERNATIVAS	Encuestados	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
FACIL	2	28.6	28.6
NORMAL	5	71.4	100.0
Total	7	100.0	

ELABORACIÓN: BACH. KARINA FABIOLA CALVA PALACIOS

FUENTE: Encuesta de opinión

GRÁFICO N° 03



ELABORACIÓN: BACH. KARINA FABIOLA CALVA PALACIOS

FUENTE: Encuesta de opinión

Colaboradores de la empresa FUERTE ROBLE, según opinión, califican la información requerida en el formulario de solicitud de empleo

De los colaboradores que indicaron que, si llenaron el formulario de solicitud de empleo, el 71.4% califican a dicha información solicitada como normal, y el 28.6% la califica como fácil de completar.

**EN EL CONTENIDO DE LA SOLICITUD DE EMPLEO. ¿LE
PIDIERON INDICAR REFERENCIAS DE TRABAJOS EN LOS
QUE USTED HA LABORADO ANTERIORMENTE?**

TABLA N° 04

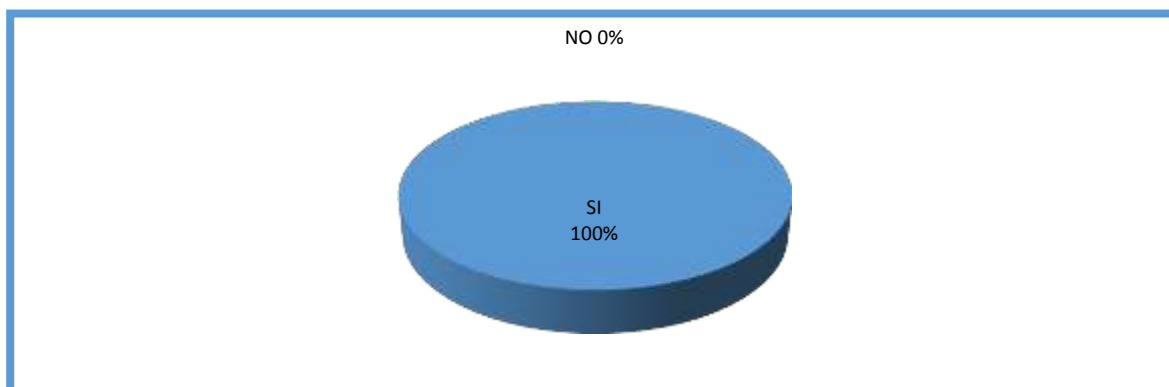
Colaboradores de la empresa FUERTE ROBLE, según opinión, indican si les solicitaron dar referencias laborales de sus trabajos anteriores.

ALTERNATIVAS	Encuestados	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	7	100.0	100.0
NO	0	00.00	100.0
TOTAL	7		

ELABORACIÓN: BACH. KARINA FABIOLA CALVA PALACIOS

FUENTE: Encuesta de opinión

GRÁFICO N° 04



ELABORACIÓN: BACH. KARINA FABIOLA CALVA PALACIOS

FUENTE: Encuesta de opinión

**Colaboradores de la empresa FUERTE ROBLE, según opinión, indican si les
solicitaron dar referencias laborales de sus trabajos anteriores.**

De los colaboradores que indicaron que llenaron el formulario de solicitud de empleo, todos revelaron que si les solicitaron detallar referencias laborales.

¿ADJUNTÓ HOJA DE VIDA, AL MOMENTO DE PRESENTARSE COMO POSTULANTE?

TABLA N° 05

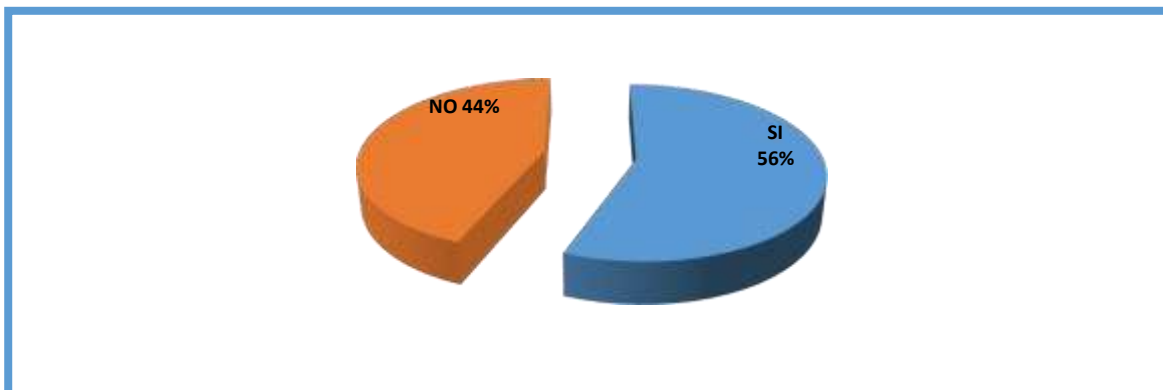
Colaboradores de la empresa FUERTE ROBLE, según opinión, acerca de que, si adjuntaron hoja de vida al momento de presentarse como postulante.

ALTERNATIVAS	Encuestados	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	14	56.0	56.0
NO	11	44.0	100.0
Total	25	100.0	

ELABORACIÓN: BACH. KARINA FABIOLA CALVA PALACIOS

FUENTE: Encuesta de opinión

GRÁFICO N° 05



ELABORACIÓN: BACH. KARINA FABIOLA CALVA PALACIOS

FUENTE: Encuesta de opinión

Colaboradores de la empresa FUERTE ROBLE, según opinión, acerca de que, si adjuntaron hoja de vida al momento de presentarse como postulante.

El 56% de los colaboradores encuestados de la empresa FUERTE ROBLE, indican que al momento de presentarse como postulante, si adjuntaron HOJA DE VIDA con sus datos personales, mientras que un 44% no lo hizo.

¿ADJUNTÓ COPIA DE DNI, AL MOMENTO DE PRESENTARSE COMO POSTULANTE?

TABLA N° 06

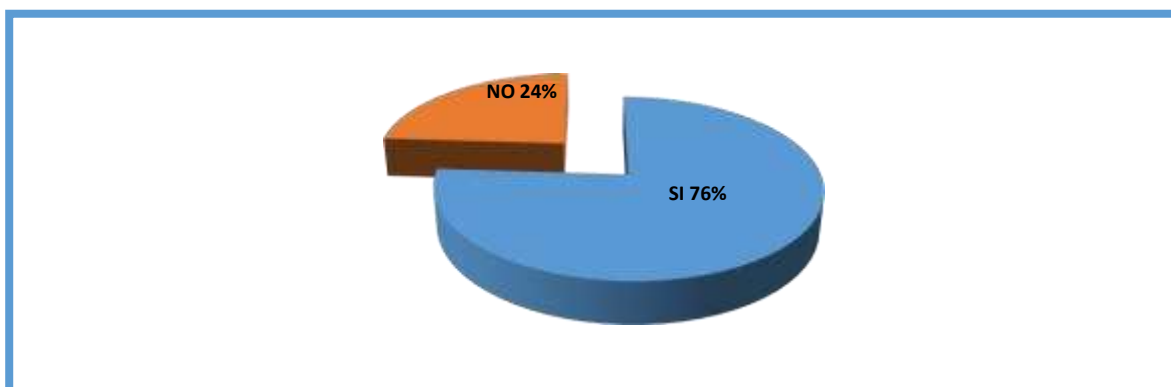
Colaboradores de la empresa FUERTE ROBLE, según opinión, acerca de que, si adjuntaron copia de DNI al momento de presentarse como postulante.

ALTERNATIVAS	Encuestados	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	19	76.0	76.0
NO	6	24.0	100.0
Total	25	100.0	

ELABORACIÓN: BACH. KARINA FABIOLA CALVA PALACIOS

FUENTE: Encuesta de opinión

GRÁFICO N° 06



ELABORACIÓN: BACH. KARINA FABIOLA CALVA PALACIOS

FUENTE: Encuesta de opinión

Colaboradores de la empresa FUERTE ROBLE, según opinión, acerca de que, si adjuntaron copia de DNI al momento de presentarse como postulante.

El 76% de los colaboradores encuestados de la empresa FUERTE ROBLE, indican que, al momento de presentarse como postulante, si adjuntaron COPIA DE DNI, mientras que un 24% no lo hizo.

**¿ADJUNTÓ CERTIFICADOS DE ESTUDIO, AL MOMENTO
DE PRESENTARSE COMO POSTULANTE?**

TABLA N° 07

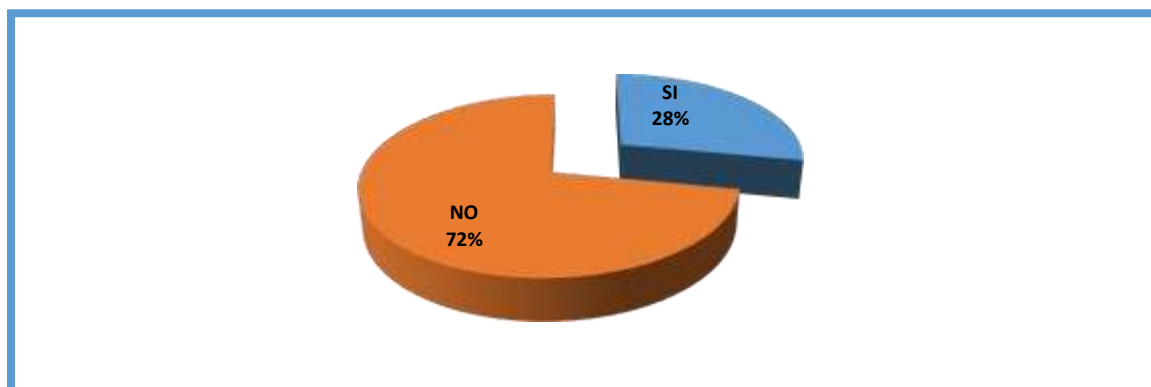
Colaboradores de la empresa FUERTE ROBLE, según opinión, acerca de que, si adjuntaron certificados de estudio al momento de presentarse como postulante.

ALTERNATIVAS	Encuestados	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	7	28.0	28.0
NO	18	72.0	100.0
Total	25	100.0	

ELABORACIÓN: BACH. KARINA FABIOLA CALVA PALACIOS

FUENTE: Encuesta de opinión

GRÁFICO N° 07



ELABORACIÓN: BACH. KARINA FABIOLA CALVA PALACIOS

FUENTE: Encuesta de opinión

**Colaboradores de la empresa FUERTE ROBLE, según opinión, acerca de que,
si adjuntaron certificados de estudio al momento de presentarse como
postulante.**

El 72% de los colaboradores encuestados de la empresa FUERTE ROBLE, indican que, al momento de presentarse como postulante, no adjuntaron certificados de estudios, mientras que un 28% si lo hizo.

**¿ADJUNTÓ CONSTANCIAS Y/O CERTIFICADOS DE TRABAJO, AL
MOMENTO DE PRESENTARSE COMO POSTULANTE?**

TABLA N° 08

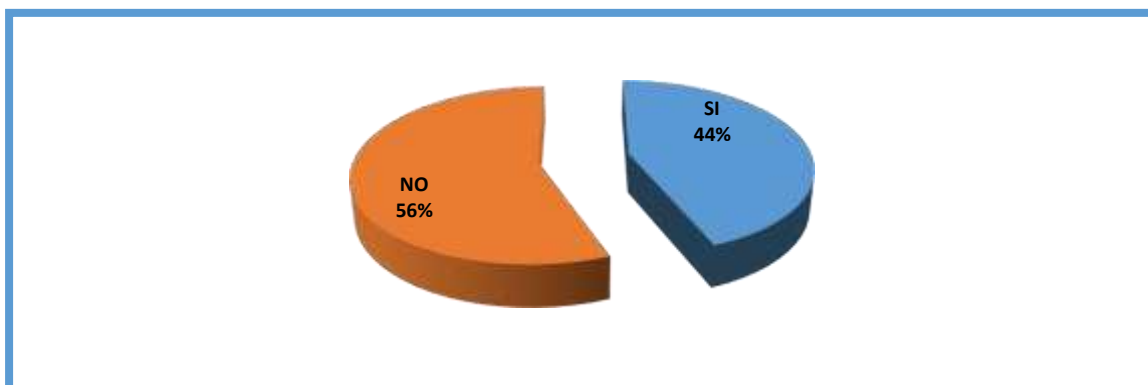
Colaboradores de la empresa FUERTE ROBLE, según opinión, acerca de, que si adjuntaron
certificados de trabajo al momento de presentarse como postulante.

ALTERNATIVAS	Encuestados	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	11	44.0	44.0
NO	14	56.0	100.0
Total	25	100.0	

ELABORACIÓN: BACH. KARINA FABIOLA CALVA PALACIOS

FUENTE: Encuesta de opinión

FIGURA N° 08



ELABORACIÓN: BACH. KARINA FABIOLA CALVA PALACIOS

FUENTE: Encuesta de opinión

**Colaboradores de la empresa FUERTE ROBLE, según opinión, acerca de,
que si adjuntaron certificados de trabajo al momento de presentarse como
postulante.**

El 56% de los colaboradores encuestados de la empresa FUERTE ROBLE, indican que al momento de presentarse como postulante, no adjuntaron certificados de trabajo, mientras que un 44% si lo hizo.

**¿ADJUNTÓ CONSTANCIAS Y/O CERTIFICADOS DE CURSOS O
CAPACITACIONES, AL MOMENTO DE PRESENTARSE COMO
POSTULANTE?**

TABLA N° 09

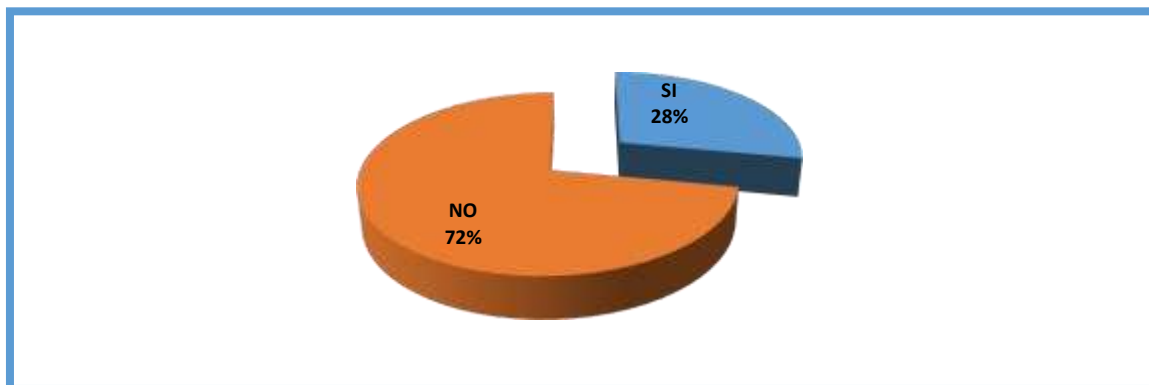
Colaboradores de la empresa FUERTE ROBLE, según opinión, acerca de, que si adjuntaron
certificados de cursos y/o capacitaciones al momento de presentarse como postulante.

ALTERNATIVAS	Encuestados	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	7	28.0	28.0
NO	18	72.0	100.0
Total	25	100.0	

ELABORACIÓN: BACH. KARINA FABIOLA CALVA PALACIOS

FUENTE: Encuesta de opinión

GRÁFICO N° 09



ELABORACIÓN: BACH. KARINA FABIOLA CALVA PALACIOS

FUENTE: Encuesta de opinión

**Colaboradores de la empresa FUERTE ROBLE, según opinión, acerca de,
que si adjuntaron certificados de cursos y/o capacitaciones al momento de
presentarse como postulante.**

El 72% de los colaboradores encuestados de la empresa FUERTE ROBLE, indican que al momento de presentarse como postulante, no adjuntaron certificados de cursos y/o capacitaciones, mientras que un 28% si lo hizo.

**¿ADJUNTÓ CERTIFICADO DE ANTECEDENTES POLICIALES
Y/O JUDICIALES, AL MOMENTO DE PRESENTARSE COMO
POSTULANTE?**

TABLA N° 10

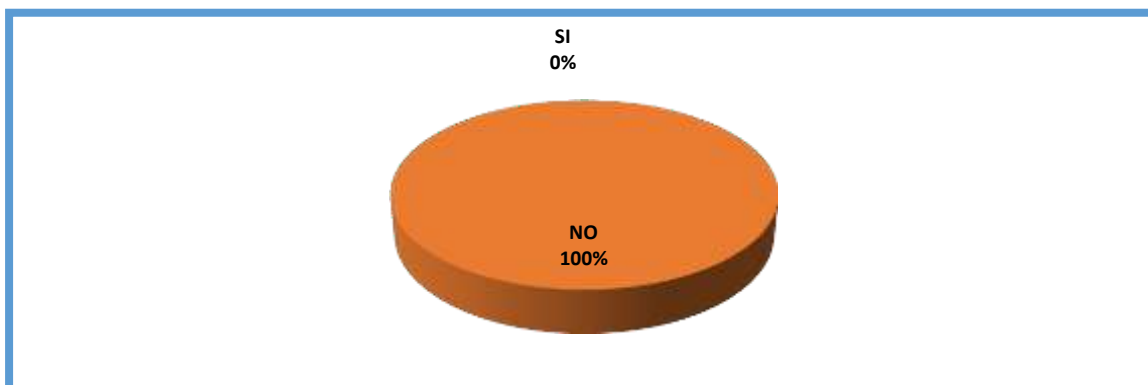
Colaboradores de la empresa FUERTE ROBLE, según opinión, acerca de que si adjuntaron
antecedentes policiales / judiciales al momento de presentarse como postulante.

ALTERNATIVAS	Encuestados	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	0	0	0
NO	25	100.0	100.0
Total	25	100.0	

ELABORACIÓN: BACH. KARINA FABIOLA CALVA PALACIOS

FUENTE: Encuesta de opinión

GRÁFICO N° 10



ELABORACIÓN: BACH. KARINA FABIOLA CALVA PALACIOS

FUENTE: Encuesta de opinión

**Colaboradores de la empresa FUERTE ROBLE, según opinión, acerca de
que si adjuntaron antecedentes policiales / judiciales al momento de
presentarse como postulante.**

El 100% de los colaboradores encuestados de la empresa FUERTE ROBLE,
indican que, al momento de presentarse como postulante, no adjuntaron

constancias de antecedentes policiales y/o judiciales.

PARA USTED, ¿QUÉ ÁREA DEBE SER LA ENCARGADA DE ELABORAR O ESTRUCTURAR LA ENTREVISTA INICIAL?

GRÁFICO N° 11

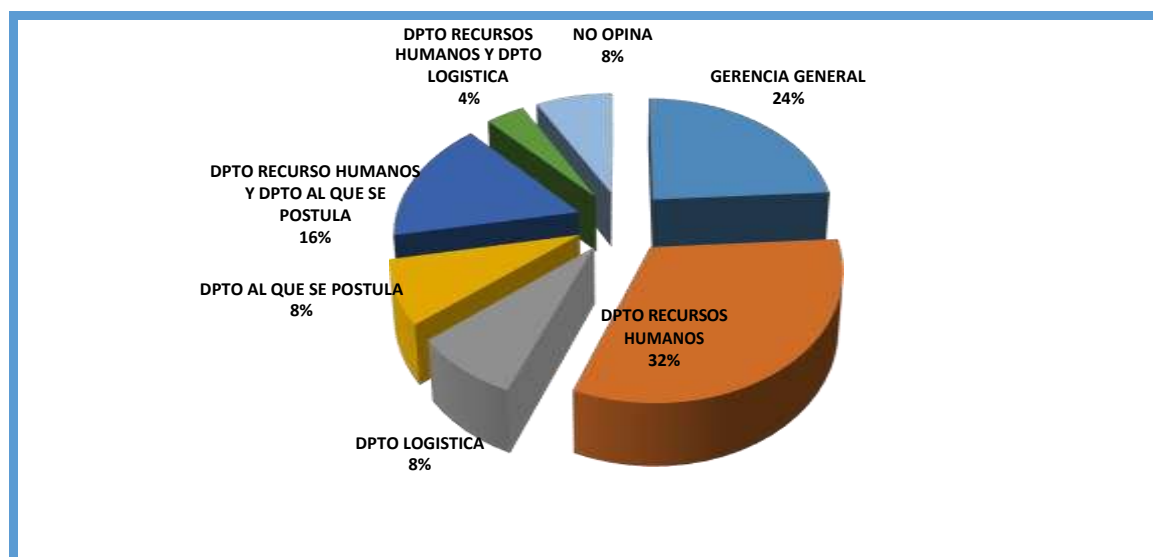
Colaboradores de la empresa FUERTE ROBLE, según opinión, que área debe ser la encargada de elaborar o estructurar la entrevista inicial.

ALTERNATIVAS	Encuestados	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
GERENCIA GENERAL	6	24.0	24.0
DPTO RECURSOS HUMANOS	8	32.0	56.0
DPTO LOGISTICA	2	8.0	64.0
DPTO AL QUE SE POSTULA	2	8.0	72.0
DPTO RECURSO HUMANOS Y DPTO AL QUE SE POSTULA	4	16.0	88.0
DPTO RECURSOS HUMANOS Y DPTO LOGISTICA	1	4.0	92.0
NO OPINA	2	8.0	100.0
Total	25	100.0	

ELABORACIÓN: BACH. KARINA FABIOLA CALVA PALACIOS

FUENTE: Encuesta de opinión

GRAFICO N° 11



ELABORACIÓN: BACH. KARINA FABIOLA CALVA PALACIOS

FUENTE: Encuesta de opinión

Colaboradores de la empresa FUERTE ROBLE, según opinión, que área debe ser la encargada de elaborar o estructurar la entrevista inicial.

El 32% de los colaboradores encuestados de la empresa FUERTE ROBLE, opinan que el Dpto. que debería encargarse de elaborar o estructurar la entrevista inicial, es el Dpto de RECURSOS HUMANOS, un 24% opina que debería ser la GERENCIA GENERAL, un 16% opina que deberían ser el Dpto. de RECURSOS HUMANOS conjuntamente con el Dpto. al que se postula, un 8% opina que debería el Dpto. de LOGÍSTICA, otro 8% opina que debería ser el Dpto. al que se postula, otro 8% NO OPINA, y por ultimo un 4% opina que deberían ser de manera conjunta el Dpto. de RECURSOS HUMANOS con el Dpto. de LOGÍSTICA.

POSTERIORMENTE AL LLENADO DE LA SOLICITUD DE EMPLEO, ¿USTED FUE ENTREVISTADO?

TABLA N° 12

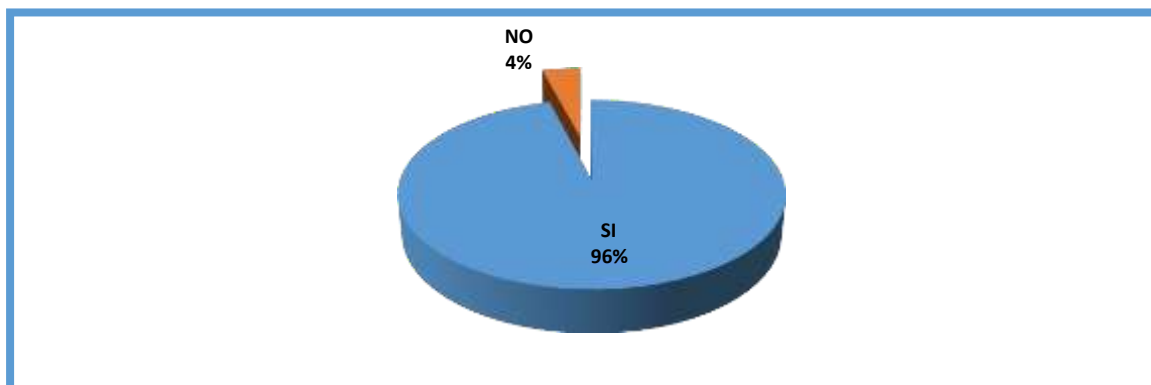
Colaboradores de la empresa FUERTE ROBLE, según opinión, indican si luego del llenado de la solicitud de empleo fueron entrevistados.

ALTERNATIVAS	Encuestados	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	24	96.0	96.0
NO	1	4.0	100.0
Total	25	100.0	

ELABORACIÓN: BACH. KARINA FABIOLA CALVA PALACIOS

FUENTE: Encuesta de opinión

GRÁFICO N° 12



ELABORACIÓN: BACH. KARINA FABIOLA CALVA PALACIOS

FUENTE: Encuesta de opinión

Colaboradores de la empresa FUERTE ROBLE, según opinión, indican si luego del llenado de la solicitud de empleo fueron entrevistados.

El 96% de los colaboradores encuestados de la empresa FUERTE ROBLE, indican que, si fueron entrevistados en un inicio, y solo un 4% informa que no.

¿QUÉ CARGO OCUPA LA PERSONA QUE LE REALIZÓ LA ENTREVISTA INICIAL?

TABLA N° 13

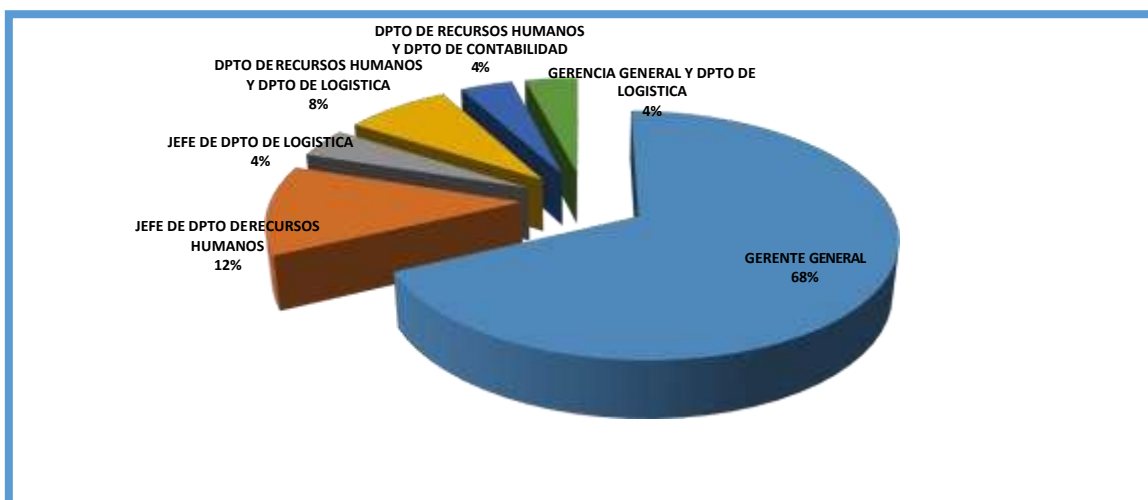
Colaboradores de la empresa FUERTE ROBLE, según opinión, acerca del cargo que ocupa la persona que le realizó la entrevista inicial.

ALTERNATIVAS	Encuestados	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
GERENTE GENERAL	16	66.7	66.7
JEFE DE DPTO DE RECURSOS HUMANOS	3	12.5	79.2
JEFE DE DPTO DE LOGISTICA	1	4.2	83.3
DPTO DE RECURSOS HUMANOS Y DPTO DE LOGISTICA	2	8.3	91.7
DPTO DE RECURSOS HUMANOS Y DPTO DE CONTABILIDAD	1	4.2	95.8
GERENCIA GENERAL Y DPTO DE LOGISTICA	1	4.2	100.0
Total	24	100.0	

ELABORACIÓN: BACH. KARINA FABIOLA CALVA PALACIOS

FUENTE: Encuesta de opinión

GRÁFICO N° 13



ELABORACIÓN: BACH. KARINA FABIOLA CALVA PALACIOS

FUENTE: Encuesta de opinión

Colaboradores de la empresa FUERTE ROBLE, según opinión, acerca del cargo que ocupa la persona que le realizó la entrevista inicial.

De los trabajadores que indicaron que fueron entrevistados, el 68% de ellos, revela que el Gerente General fue el que le realizó la entrevista inicial, un 12% indica que fue el Jefe de Recursos humanos, un 8% indican que fue el jefe de Recursos Humanos conjuntamente con el Jefe de Logística los que aplicaron la entrevista, un 4% indica que fue el jefe de Recursos Humanos conjuntamente con el jefe de contabilidad, otro 4% indican que fue la Gerencia General conjuntamente con el jefe de Logística, y otro 4% indica que debería ser el Jefe de Logística.

DE ACUERDO AL TIPO DE PREGUNTAS, APLICADAS EN SU ENTREVISTA, INDICAR A QUE TIPO PERTENECE:

TABLA N° 14

Colaboradores de la empresa FUERTE ROBLE, según opinión, acerca del tipo de entrevista aplicada.

ALTERNATIVAS	Encuestados	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
ENTREVISTA ESTANDARIZADA SOLO PREGUNTAS	2	8.3	8.3
ESTREVISTA DIRIGIDA	5	20.8	29.2
ENTREVISTA NO DIRIGIDA	18	70.8	100.0
Total	24	100.0	

ELABORACIÓN: BACH. KARINA FABIOLA CALVA PALACIOS

FUENTE: Encuesta de opinión

GRÁFICO N° 14



ELABORACIÓN: BACH. KARINA FABIOLA CALVA PALACIOS

FUENTE: Encuesta de opinión

Colaboradores de la empresa FUERTE ROBLE, según opinión, acerca del tipo de entrevista aplicada.

De los trabajadores que indicaron que fueron entrevistados, el 72% indica que la entrevista que le realizaron fue de tipo NO DIRIGIDA, un 20% indica que fue de tipo dirigida, y un 8% indica que fue estandarizada solo preguntas.

¿PARA USTED, QUIÉN CREE QUE DEBE ENCARGARSE DE LA ELABORACIÓN DE LAS PRUEBAS O TEST DE SELECCIÓN?

TABLA N° 15

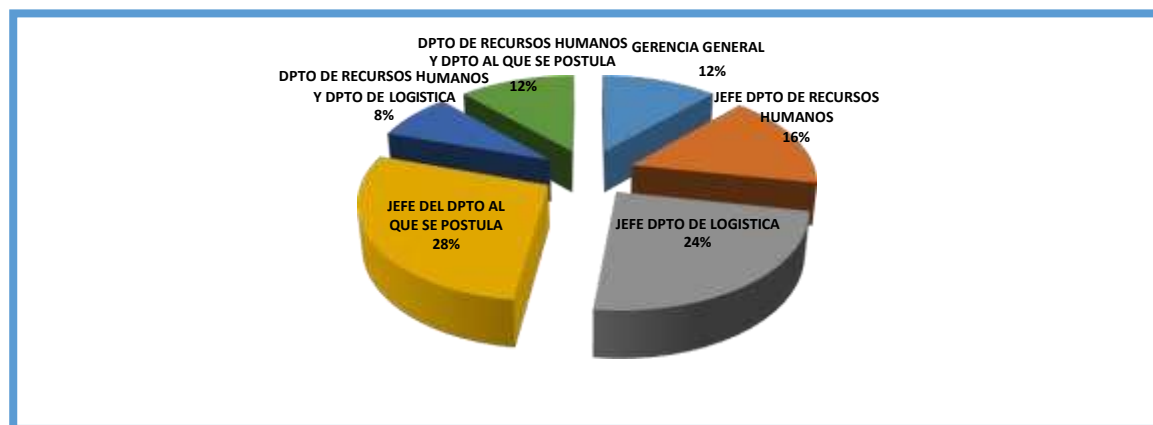
Colaboradores de la empresa FUERTE ROBLE, según opinión, acerca de la persona que debe encargarse de la elaboración de las pruebas o test de selección.

ALTERNATIVAS	Encuestados	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
GERENCIA GENERAL	3	12.0	12.0
JEFE DPTO DE RECURSOS HUMANOS	4	16.0	28.0
JEFE DPTO DE LOGISTICA	6	24.0	52.0
JEFE DEL DPTO AL QUE SE POSTULA	7	28.0	80.0
DPTO DE RECURSOS HUMANOS Y DPTO DE LOGISTICA	2	8.0	88.0
DPTO DE RECURSOS HUMANOS Y DPTO AL QUE SE POSTULA	3	12.0	100.0
Total	25	100.0	

ELABORACIÓN: BACH. KARINA FABIOLA CALVA PALACIOS

FUENTE: Encuesta de opinión

GRÁFICO N° 15



ELABORACIÓN: BACH. KARINA FABIOLA CALVA PALACIOS

FUENTE: Encuesta de opinión

Colaboradores de la empresa FUERTE ROBLE, según opinión, acerca de la persona que debe encargarse de la elaboración de las pruebas o test de selección.

El 28% de los colaboradores encuestados de la empresa FUERTE ROBLE, opinan

que el Dpto. que debería encargarse de la elaboración de los test o pruebas de selección es el Dpto. al que postulan, un 24% opina que debería de ser el Dpto. de Logística, un 16% opina que debería de ser el Dpto. de Recursos humanos, un 12% opina que debería de ser la Gerencia General, otro 12% indica que deberían ser el Dpto. de Recursos Humanos conjuntamente con el Dpto. al que postula, y solo un 8% opina que deberían ser el Dpto. de Recursos humanos en conjunto con el Dpto. de Logística.

**¿LE APLICARON ALGÚN TIPO DE PRUEBA O TEST DURANTE
EL PROCESO DE SELECCIÓN?**

TABLA N° 16

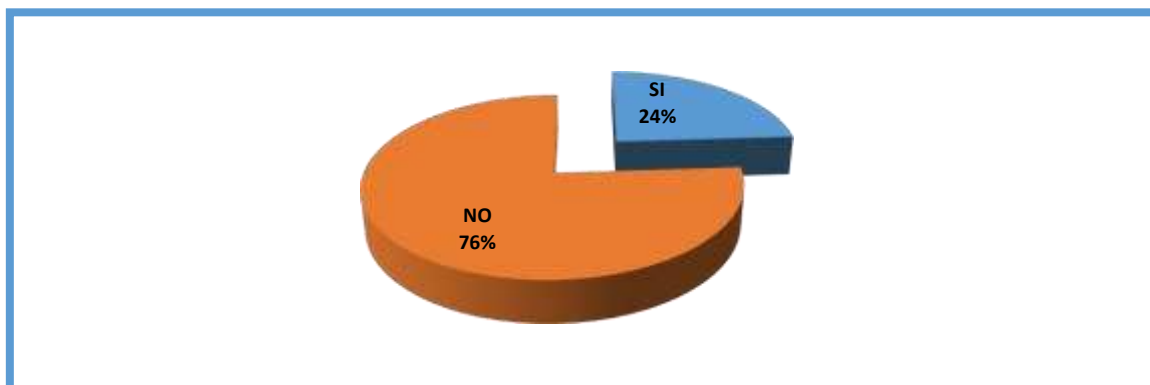
Colaboradores de la empresa FUERTE ROBLE, según opinión, acerca de que si le aplicaron algún tipo de test o prueba durante el proceso de selección.

ALTERNATIVAS	Encuestados	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	6	24.0	24.0
NO	19	76.0	100.0
Total	25	100.0	

ELABORACIÓN: BACH. KARINA FABIOLA CALVA PALACIOS

FUENTE: Encuesta de opinión

GRÁFICO N° 16



ELABORACIÓN: BACH. KARINA FABIOLA CALVA PALACIOS

FUENTE: Encuesta de opinión

Colaboradores de la empresa FUERTE ROBLE, según opinión, acerca de que si le aplicaron algún tipo de test o prueba durante el proceso de selección.

El 76% de los colaboradores encuestados de la empresa FUERTE ROBLE, revelan que durante el proceso de selección no les aplicaron ningún tipo de test o

prueba, mientas que un 24% indica que sí.

¿QUÉ CARGO OCUPA LA PERSONA QUE LE APLICÓ LA PRUEBA O TEST?

TABLA N° 17

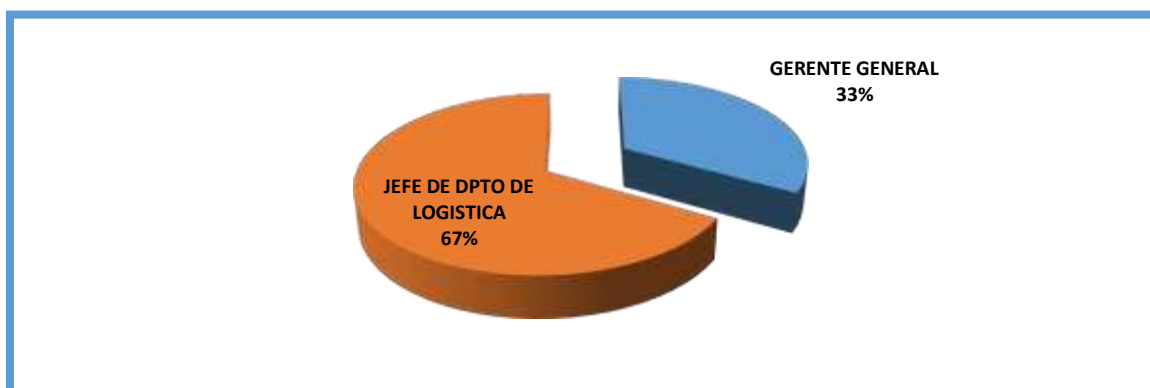
Colaboradores de la empresa FUERTE ROBLE, según opinión, acerca del cargo que ocupa la persona que le realizó la prueba o test.

ALTERNATIVAS	Encuestados	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
GERENTE GENERAL	2	33.3	33.3
JEFE DE DPTO DE LOGISTICA	4	66.7	100.0
Total	6	100.0	

ELABORACIÓN: BACH. KARINA FABIOLA CALVA PALACIOS

FUENTE: Encuesta de opinión

GRÁFICO N° 17



ELABORACIÓN: BACH. KARINA FABIOLA CALVA PALACIOS

FUENTE: Encuesta de opinión

Colaboradores de la empresa FUERTE ROBLE, según opinión, acerca del cargo que ocupa la persona que le realizó la prueba o test.

De los trabajadores que indicaron que, sí les aplicaron test o prueba, un 67% revela que fue el Jefe del Dpto. de logística quien le aplicó dicha prueba, y el otro 33% indica que fue el Gerente General.

¿QUÉ TIPOS DE PRUEBAS O TEST, LE APLICARON EN EL PROCESO DE SELECCIÓN?

TABLA N° 18

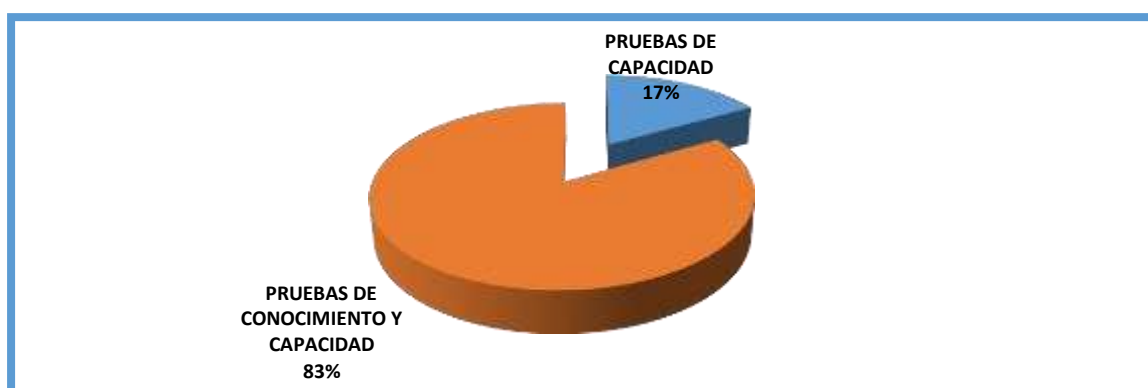
Colaboradores de la empresa FUERTE ROBLE, según opinión, acerca del tipo de test o prueba aplicado a su persona.

ALTERNATIVAS	Encuestados	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
PRUEBAS DE CAPACIDAD	1	16.7	16.7
PRUEBAS DE CONOCIMIENTO Y CAPACIDAD	5	83.3	100.0
Total	6	100.0	

ELABORACIÓN: BACH. KARINA FABIOLA CALVA PALACIOS

FUENTE: Encuesta de opinión

GRÁFICO N° 18



ELABORACIÓN: BACH. KARINA FABIOLA CALVA PALACIOS

FUENTE: Encuesta de opinión

Colaboradores de la empresa FUERTE ROBLE, según opinión, acerca del tipo de test o prueba aplicado a su persona.

De los trabajadores que indicaron que, sí les aplicaron test o prueba durante el proceso de selección, un 83% revela que dichas pruebas fueron de conocimiento y capacidad, el otro 17% indica que solo fueron de capacidad.

¿CONSIDERA USTED, QUE LAS PRUEBAS O TEST REALIZADOS A SU PERSONA, SE RELACIONAN DE MANERA ESPECÍFICA AL PUESTO DE TRABAJO?

TABLA N° 19

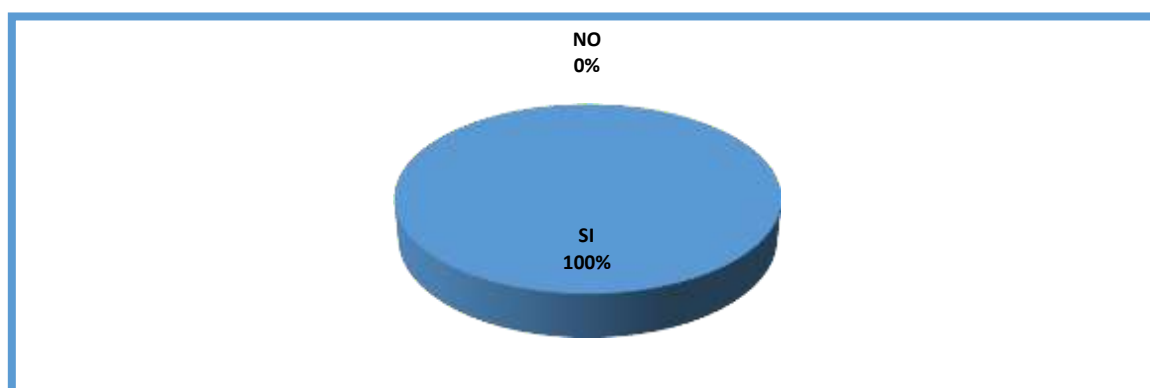
Colaboradores de la empresa FUERTE ROBLE, según opinión, acerca de que si la prueba o test aplicado se relacionan de manera específica al puesto de trabajo al que postulan.

ALTERNATIVAS	Encuestados	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	6	100.0	100.0
NO	0	0.0	0
Total	6	100	

ELABORACIÓN: BACH. KARINA FABIOLA CALVA PALACIOS

FUENTE: Encuesta de opinión

GRÁFICO N° 19



ELABORACIÓN: BACH. KARINA FABIOLA CALVA PALACIOS

FUENTE: Encuesta de opinión

Colaboradores de la empresa FUERTE ROBLE, según opinión, acerca de que si la prueba o test aplicado se relacionan de manera específica al puesto de trabajo al que postulan.

De los trabajadores que indicaron que, si les aplicaron test o prueba durante el proceso de selección, todos indican que dichas pruebas se relacionan de manera

específica con el puesto de trabajo al que postularon.

**PARA USTED ¿QUIÉN CREE QUE DEBE SER LA
PERSONA O ÁREA ENCARGADA DE ELABORAR O
ESTRUCTURAR LA ENTREVISTA FINAL?**

TABLA N° 20

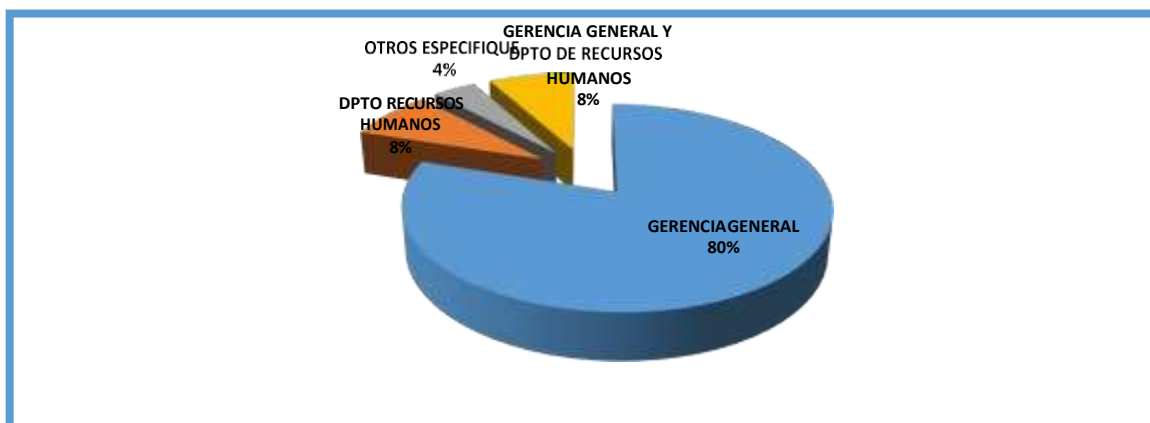
Colaboradores de la empresa FUERTE ROBLE, según opinión, qué área debe ser la encargada de elaborar o estructurar la entrevista final.

ALTERNATIVAS	Encuestados	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
GERENCIA GENERAL	20	80.0	80.0
DPTO RECURSOS HUMANOS	2	8.0	88.0
OTROS ESPECIFIQUE	1	4.0	92.0
GERENCIA GENERAL Y DPTO DE RECURSOS HUMANOS	2	8.0	100.0
Total	25	100.0	

ELABORACIÓN: BACH. KARINA FABIOLA CALVA PALACIOS

FUENTE: Encuesta de opinión

GRÁFICO N° 20



ELABORACIÓN: BACH. KARINA FABIOLA CALVA PALACIOS

FUENTE: Encuesta de opinión

**Colaboradores de la empresa FUERTE ROBLE, según opinión, qué área
debe ser la encargada de elaborar o estructurar la entrevista final.**

El 80% de los colaboradores encuestados de la empresa FUERTE ROBLE, opinan

que la Gerencia General debe ser la encargada de elaborar o estructurar la entrevista Final, un 8% indica que debería ser el Dpto. de Recursos Humanos, otro 8% indican que deberían ser la Gerencia General conjuntamente con Recursos Humanos, mientras que un 4% opina que deberían ser otros Dptos.

**DURANTE EL PROCESO DE SELECCIÓN, INDICAR SI FUE
ENTREVISTADO NUEVAMENTE.**

TABLA N° 21

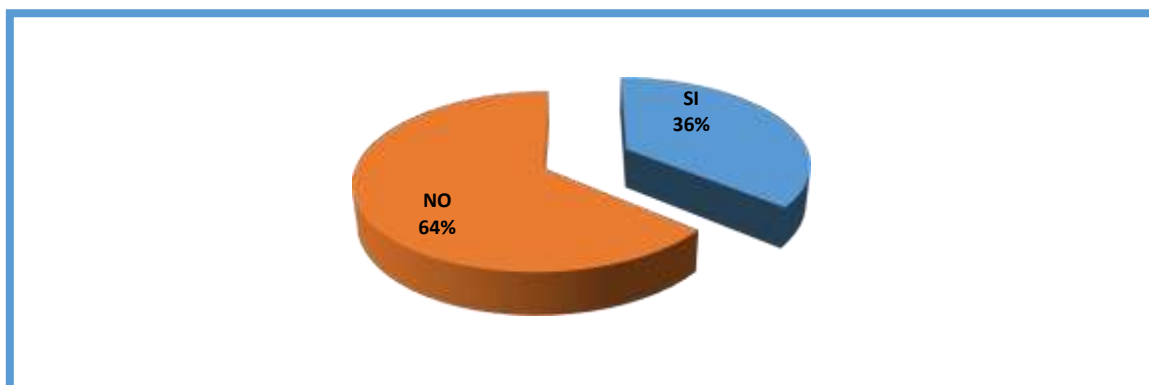
Colaboradores de la empresa FUERTE ROBLE, según opinión, acerca de que si fueron entrevistados nuevamente.

ALTERNATIVAS	Encuestados	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	9	36.0	36.0
NO	16	64.0	100.0
Total	25	100.0	

ELABORACIÓN: BACH. KARINA FABIOLA CALVA PALACIOS

FUENTE: Encuesta de opinión

GRÁFICO N° 21



ELABORACIÓN: BACH. KARINA FABIOLA CALVA PALACIOS

FUENTE: Encuesta de opinión

**Colaboradores de la empresa FUERTE ROBLE, según opinión, acerca de
que si fueron entrevistados nuevamente.**

El 64% de los colaboradores encuestados de la empresa FUERTE ROBLE, revelan que no fueron encuestados nuevamente, y solo un 36% indica que sí.

¿QUÉ CARGO OCUPA LA PERSONA QUE LE REALIZÓ LA ENTREVISTA FINAL?

TABLA N° 22

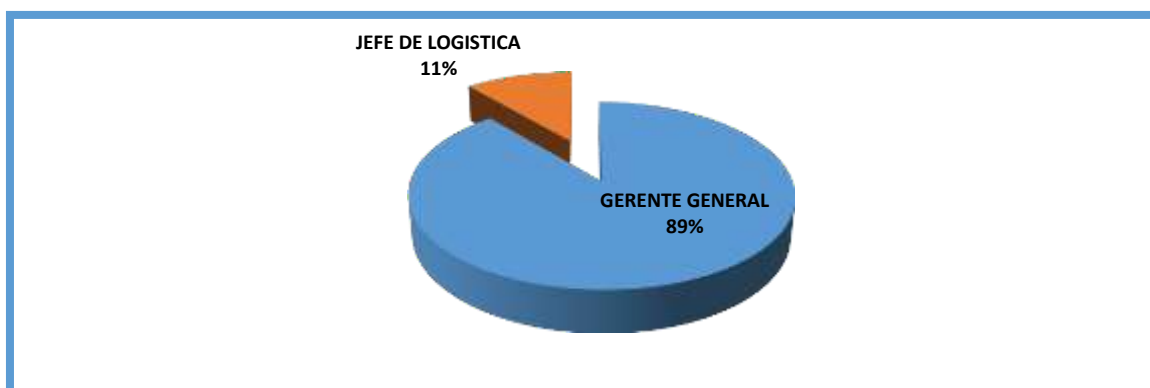
Colaboradores de la empresa FUERTE ROBLE, según opinión, sobre el cargo que ocupa la persona que aplicó la entrevista final.

ALTERNATIVAS	Encuestados	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
GERENTE GENERAL	8	88.9	88.9
JEFE DE LOGISTICA	1	11.1	100.0
Total	9	100.0	

ELABORACIÓN: BACH. KARINA FABIOLA CALVA PALACIOS

FUENTE: Encuesta de opinión

GRÁFICO N° 22



ELABORACIÓN: BACH. KARINA FABIOLA CALVA PALACIOS

FUENTE: Encuesta de opinión

Colaboradores de la empresa FUERTE ROBLE, según opinión, sobre el cargo que ocupa la persona que aplicó la misma.

De los trabajadores que indicaron que si les aplicaron una segunda entrevista o entrevista final, un 89% revela que fue el Gerente General quien la aplicó, y solo un 11% indica que fue el Jefe del Dpto. de Logística.

DE ACUERDO AL TIPO DE PREGUNTAS, APLICADAS EN SU ENTREVISTA, INDICAR A QUE TIPO PERTENECE.

TABLA N° 23

Colaboradores de la empresa FUERTE ROBLE, según opinión, sobre el tipo de entrevista final aplicada.

ALTERNATIVAS	Encuestados	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
ENTREVISTA NO DIRIGIDA	9	100.0	100.0
TOTAL	9		

ELABORACIÓN: BACH. KARINA FABIOLA CALVA PALACIOS

FUENTE: Encuesta de opinión

GRÁFICO N° 23



ELABORACIÓN: BACH. KARINA FABIOLA CALVA PALACIOS

FUENTE: Encuesta de opinión

Colaboradores de la empresa FUERTE ROBLE, según opinión, sobre el tipo de entrevista final aplicada.

De los trabajadores que indicaron que, si les aplicaron una segunda entrevista o entrevista final, todos, la tipifican a esta como entrevista no dirigida.

DURANTE EL PROCESO DE SELECCIÓN, ¿LE REALIZACIÓN ALGÚN TIPO DE EXAMEN MÉDICO?

TABLA N° 24

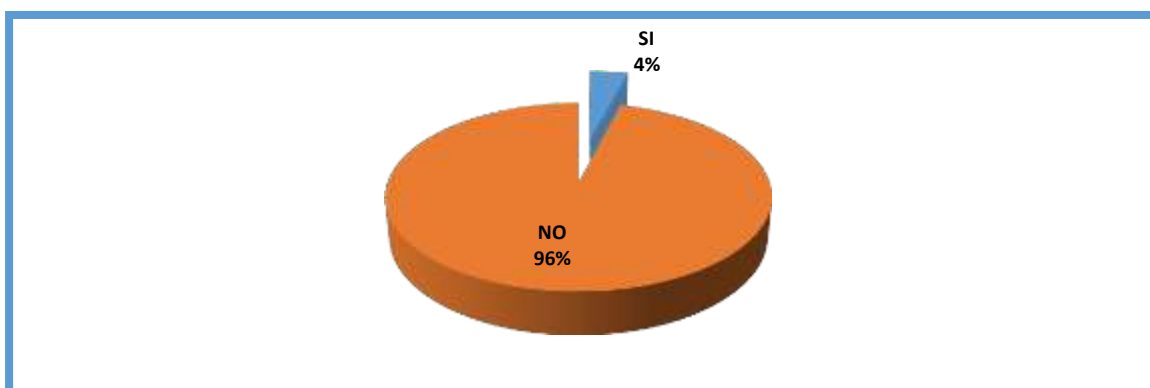
Colaboradores de la empresa FUERTE ROBLE, según opinión, acerca si durante el proceso de selección les realizaron algún tipo de examen médico.

ALTERNATIVAS	Encuestados	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	1	4.0	4.0
NO	24	96.0	100.0
Total	25	100.0	

ELABORACIÓN: BACH. KARINA FABIOLA CALVA PALACIOS

FUENTE: Encuesta de opinión

GRÁFICO N° 24



ELABORACIÓN: BACH. KARINA FABIOLA CALVA PALACIOS

FUENTE: Encuesta de opinión

**Colaboradores de la empresa FUERTE ROBLE, según opinión, acerca si
durante el proceso de selección les realizaron algún tipo de examen
médico.**

El 96% de los colaboradores encuestados de la empresa FUERTE ROBLE, revelan que durante el proceso de selección no les realizaron ningún tipo de examen médico, y solo un 4% indica que sí.

¿EN QUÉ CONSISTIÓ EL EXAMEN MÉDICO?

TABLA N° 25

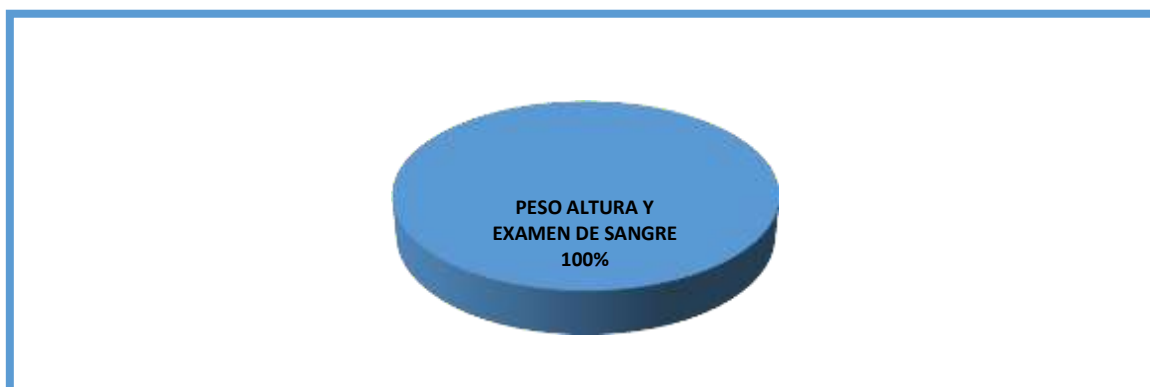
Colaboradores de la empresa FUERTE ROBLE, según opinión, sobre el tipo de examen médico que les hicieron

ALTERNATIVAS	Encuestados	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
PESO ALTURA Y EXAMEN DE SANGRE	1	100.0	100.0
TOTAL	1		

ELABORACIÓN: BACH. KARINA FABIOLA CALVA PALACIOS

FUENTE: Encuesta de opinión

GRÁFICO N° 25



ELABORACIÓN: BACH. KARINA FABIOLA CALVA PALACIOS

FUENTE: Encuesta de opinión

Colaboradores de la empresa FUERTE ROBLE, según opinión, sobre el tipo de examen médico que les hicieron

Del colaborador que indicó que sí le realizó examen médico, este reveló que dicho examen se basó en peso/altura y examen de Sangre.

**¿QUÉ CARGO OCUPA, LA PERSONA QUE LE DIÓ A
CONOCER QUE FUE ELEGIDO COMO EL CANDIDATO A
OCUPAR EL PUESTO DE TRABAJO?**

TABLA N° 26

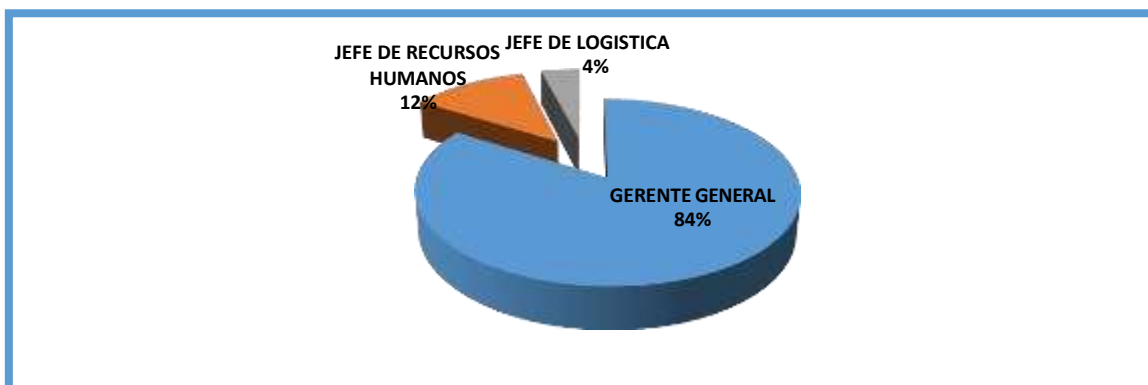
Colaboradores de la empresa FUERTE ROBLE, según opinión, sobre el cargo que ocupa la persona que le dio a conocer que fue elegido como el candidato a ocupar el puesto de trabajo.

ALTERNATIVAS	Encuestados	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
GERENTE GENERAL	21	84.0	84.0
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	3	12.0	96.0
JEFE DE LOGISTICA	1	4.0	100.0
Total	25	100.0	

ELABORACIÓN: BACH. KARINA FABIOLA CALVA PALACIOS

FUENTE: Encuesta de opinión

GRÁFICO N° 26



ELABORACIÓN: BACH. KARINA FABIOLA CALVA PALACIOS

FUENTE: Encuesta de opinión

Colaboradores de la empresa FUERTE ROBLE, según opinión, sobre el cargo que ocupa la persona que le dio a conocer que fue elegido como el candidato a ocupar el puesto de trabajo.

El 84% de los colaboradores encuestados de la empresa FUERTE ROBLE, revelan que fue el Gerente General quien le dio a conocer que fue elegido para ocupar el puesto de trabajo, otro 12% indica que fue el Jefe de Recursos Humanos,

y un 4% indica que fue el Jefe del Dpto. de logística.

**EN LA DECISIÓN FINAL, INDICAR, ¿QUÉ LE DIERON A
CONOCER?**

TABLA N° 27

Colaboradores de la empresa FUERTE ROBLE, según opinión, sobre lo que le dieron a conocer en la decisión final.

ALTERNATIVAS	Encuestados	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SUELDO	4	16.0	16.0
OTROS (HORARIO, FUNCIONES)	3	12.0	28.0
SUELDO Y OTROS	16	64.0	92.0
SUELDO Y DURACION DE CONTRATO	2	8.0	100.0
Total	25	100.0	

ELABORACIÓN: BACH. KARINA FABIOLA CALVA PALACIOS

FUENTE: Encuesta de opinión

GRÁFICO N° 27



ELABORACIÓN: BACH. KARINA FABIOLA CALVA PALACIOS

FUENTE: Encuesta de opinión

**Colaboradores de la empresa FUERTE ROBLE, según opinión, sobre lo
que le dieron a conocer en la decisión final.**

El 64% de los colaboradores encuestados de la empresa FUERTE ROBLE, revelan que al momento de saber que fue elegido entre todos los candidatos, solo le dieron a conocer su sueldo a percibir, su horario y sus funciones; un 16% indican que solo le dieron a conocer el sueldo a percibir; un 12% solo le dieron a

conocer su horario y sus funciones, y por ultimo un 8% le dieron a conocer su sueldo y la duración de su contrato.

**DURANTE EL TIEMPO QUE HA PERMANECIDO EN LA
EMPRESA, ¿CONSIDERA QUE SU DESEMPEÑO HA SIDO
EFICIENTE?**

TABLA N° 28

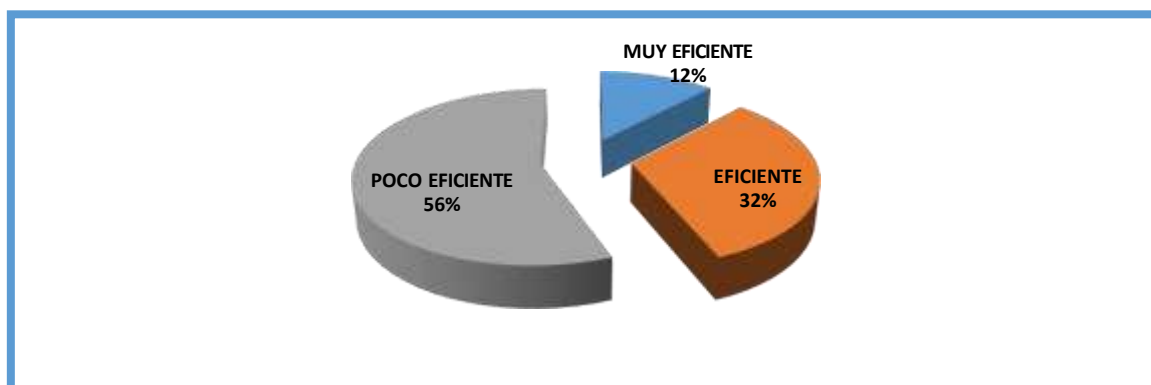
Colaboradores de la empresa FUERTE ROBLE, según opinión, sobre la eficiencia de su desempeño

ALTERNATIVAS	Encuestados	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MUY EFICIENTE	3	12.0	12.0
EFICIENTE	8	32.0	44.0
POCO EFICIENTE	14	56.0	100.0
Total	25	100.0	

ELABORACIÓN: BACH. KARINA FABIOLA CALVA PALACIOS

FUENTE: Encuesta de opinión

GRÁFICO N° 28



ELABORACIÓN: BACH. KARINA FABIOLA CALVA PALACIOS

FUENTE: Encuesta de opinión

**Colaboradores de la empresa FUERTE ROBLE, según opinión, sobre la
eficiencia de su desempeño**

El 56% de los colaboradores encuestados de la empresa FUERTE ROBLE, consideran que su desempeño ha sido poco eficiente, un 32% considera que es eficiente, y un 12% considera que son muy eficientes.

DURANTE LA REALIZACIÓN DE SUS TAREAS, ¿HA HECHO USO DE LA TOTALIDAD DE LOS RECURSOS ASIGNADOS?

TABLA N° 29

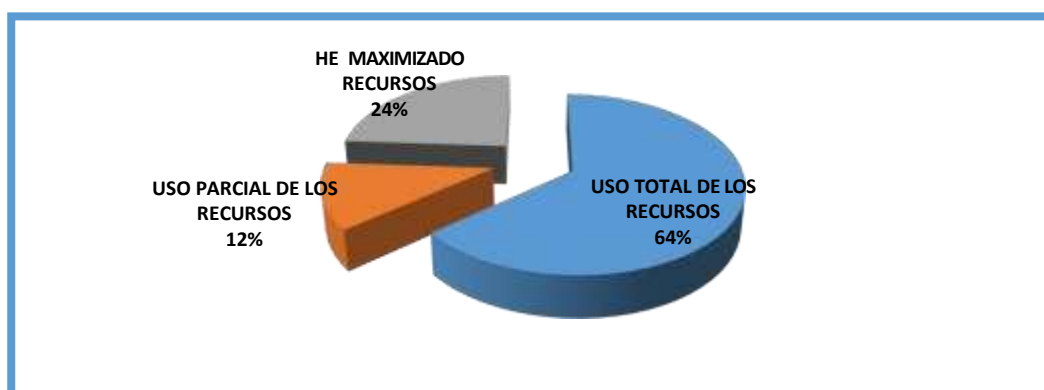
Colaboradores de la empresa FUERTE ROBLE, según opinión, sobre el uso de sus recursos asignados.

ALTERNATIVAS	Encuestados	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
USO TOTAL DE LOS RECURSOS	16	64.0	64.0
USO PARCIAL DE LOS RECURSOS	3	12.0	76.0
HE MAXIMIZADO RECURSOS	6	24.0	100.0
Total	25	100.0	

ELABORACIÓN: BACH. KARINA FABIOLA CALVA PALACIOS

FUENTE: Encuesta de opinión

GRÁFICO N° 29



ELABORACIÓN: BACH. KARINA FABIOLA CALVA PALACIOS

FUENTE: Encuesta de opinión

Colaboradores de la empresa FUERTE ROBLE, según opinión, sobre el uso de sus recursos asignados.

El 64% de los colaboradores encuestados de la empresa FUERTE ROBLE, indican que han hecho uso total de los recursos que le asigna la empresa para su desempeño; un 24% revela que ha maximizado recursos, y por ultimo un 12% indica que hace uso parcial de los recursos.

¿CREE USTED, QUE EL RECURSO "TIEMPO" QUE LE ASIGNA LA EMPRESA PARA SU DESEMPEÑO LABORAL, ES EL SUFICIENTE?

TABLA N° 30

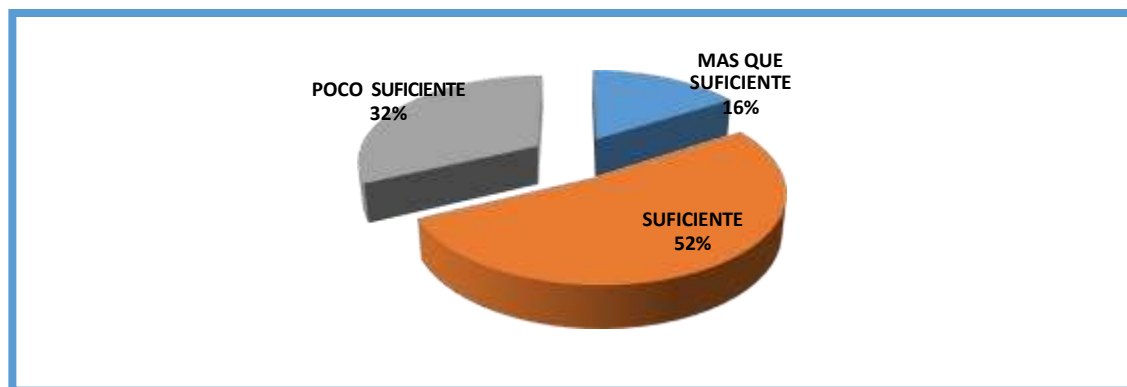
Colaboradores de la empresa FUERTE ROBLE, según opinión, sobre si el recurso tiempo otorgado, es suficiente para su desempeño laboral.

ALTERNATIVAS	Encuestados	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MAS QUE SUFICIENTE	4	16.0	16.0
SUFICIENTE	13	52.0	68.0
POCO SUFICIENTE	8	32.0	100.0
Total	25	100.0	

ELABORACIÓN: BACH. KARINA FABIOLA CALVA PALACIOS

FUENTE: Encuesta de opinión

GRÁFICO N° 30



ELABORACIÓN: BACH. KARINA FABIOLA CALVA PALACIOS

FUENTE: Encuesta de opinión

Colaboradores de la empresa FUERTE ROBLE, según opinión, sobre si el recurso tiempo otorgado, es suficiente para su desempeño laboral.

El 52% de los colaboradores encuestados de la empresa FUERTE ROBLE, considera que el recurso TIEMPO que le brinda la empresa para su desempeño es el suficiente; un 32% considera que es poco suficiente y un 16% considera que es

suficiente.

¿CREE USTED, QUE EL RECURSO "MONETARIO" QUE LE ASIGNA LA EMPRESA PARA SU DESEMPEÑO LABORAL, ES EL SUFICIENTE?

TABLA N° 31

Colaboradores de la empresa FUERTE ROBLE, según su opinión, sobre si el recurso monetario otorgado, es suficiente para su desempeño laboral.

ALTERNATIVAS	Encuestados	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MAS QUE SUFICIENTE	5	20.0	20.0
SUFICIENTE	17	68.0	88.0
POCO SUFICIENTE	2	8.0	96.0
NADA SUFICIENTE	1	4.0	100.0
Total	25	100.0	

ELABORACIÓN: BACH. KARINA FABIOLA CALVA PALACIOS

FUENTE: Encuesta de opinión

GRÁFICO N° 31



ELABORACIÓN: BACH. KARINA FABIOLA CALVA PALACIOS

FUENTE: Encuesta de opinión

Colaboradores de la empresa FUERTE ROBLE, según su opinión, sobre si el recurso monetario otorgado, es suficiente para su desempeño laboral.

El 68% de los colaboradores encuestados de la empresa FUERTE ROBLE, considera que el recurso MONETARIO que le brinda la empresa para su desempeño es el suficiente; un 20% considera que es más que suficiente, un 8% considera que poco suficiente, y solo un 4% considera que es nada suficiente.

¿CREE USTED, QUE EL RECURSO "MATERIAL" QUE LE ASIGNA LA EMPRESA PARA SU DESEMPEÑO LABORAL, ES EL SUFICIENTE?

TABLA N° 32

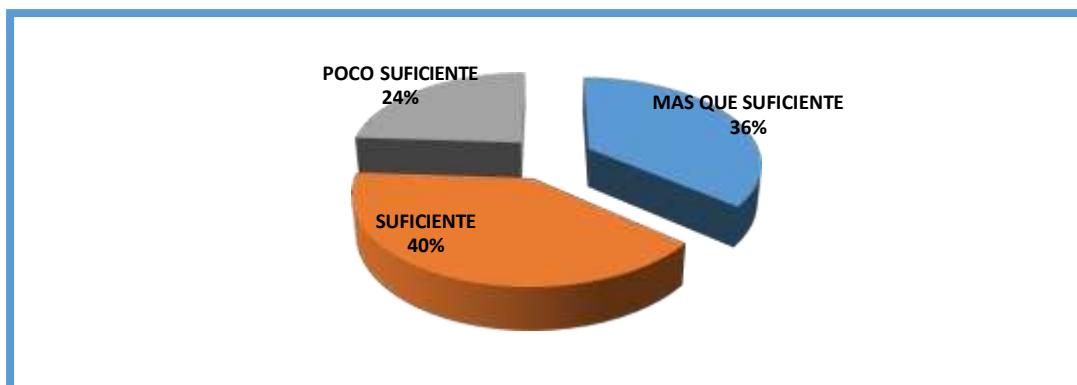
Colaboradores de la empresa FUERTE ROBLE, según su opinión, sobre si el recurso material otorgado, es suficiente para su desempeño laboral.

ALTERNATIVAS	Encuestados	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MAS QUE SUFICIENTE	9	36.0	36.0
SUFICIENTE	10	40.0	76.0
POCO SUFICIENTE	6	24.0	100.0
Total	25	100.0	

ELABORACIÓN: BACH. KARINA FABIOLA CALVA PALACIOS

FUENTE: Encuesta de opinión

GRÁFICO N° 32



ELABORACIÓN: BACH. KARINA FABIOLA CALVA PALACIOS

FUENTE: Encuesta de opinión

Colaboradores de la empresa FUERTE ROBLE, según su opinión, sobre si el recurso material otorgado, es suficiente para su desempeño laboral.

El 40% de los colaboradores encuestados de la empresa FUERTE ROBLE, considera que el recurso MATERIAL que le brinda la empresa para su desempeño es suficiente, el 36% considera que es más que suficiente, y un 24% considera que es poco suficiente.

¿CREE USTED, QUE EL RECURSO "HUMANO" QUE LE ASIGNA LA EMPRESA PARA SU DESEMPEÑO LABORAL, ES EL SUFICIENTE?

TABLA N° 33

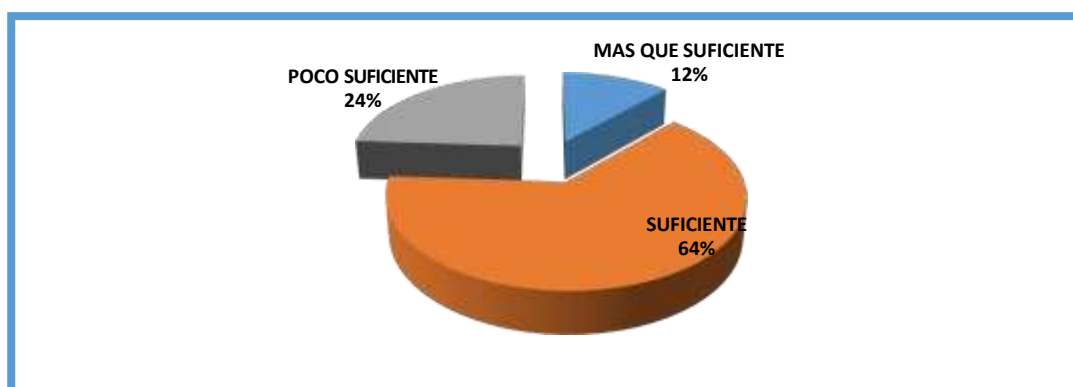
Colaboradores de la empresa FUERTE ROBLE, según su opinión, sobre si el recurso humano otorgado, es suficiente para su desempeño laboral.

ALTERNATIVAS	Encuestados	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MAS QUE SUFICIENTE	3	12.0	12.0
SUFICIENTE	16	64.0	76.0
POCO SUFICIENTE	6	24.0	100.0
Total	25	100.0	

ELABORACIÓN: BACH. KARINA FABIOLA CALVA PALACIOS

FUENTE: Encuesta de opinión

GRÁFICO N° 33



ELABORACIÓN: BACH. KARINA FABIOLA CALVA PALACIOS

FUENTE: Encuesta de opinión

Colaboradores de la empresa FUERTE ROBLE, según su opinión, sobre si el recurso humano otorgado, es suficiente para su desempeño laboral.

El 64% de los colaboradores encuestados de la empresa FUERTE ROBLE, considera que el recurso HUMANO (personal de apoyo) que le brinda la empresa para su desempeño es suficiente; un 24% considera que poco suficiente; y un 12% considera que es más que suficiente.

**DURANTE EL TIEMPO QUE HA PERMANECIDO EN LA EMPRESA,
¿CONSIDERA QUE SU DESEMPEÑO HA SIDO EFECTIVO?**

TABLA N° 34

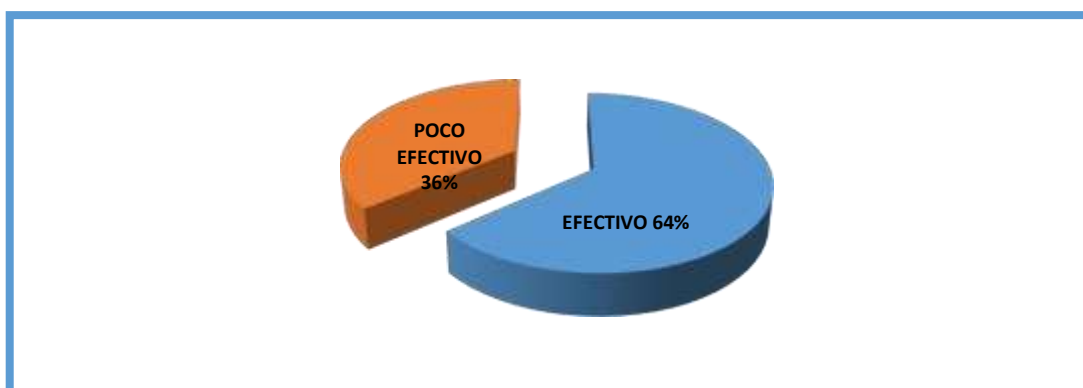
Colaboradores de la empresa FUERTE ROBLE, según su opinión, evalúan que tan efectivo ha sido su desempeño.

ALTERNATIVAS	Encuestados	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
EFFECTIVO	16	64.0	64.0
POCO EFFECTIVO	9	36.0	100.0
Total	25	100.0	

ELABORACIÓN: BACH. KARINA FABIOLA CALVA PALACIOS

FUENTE: Encuesta de opinión

GRÁFICO N° 34



ELABORACIÓN: BACH. KARINA FABIOLA CALVA PALACIOS

FUENTE: Encuesta de opinión

**Colaboradores de la empresa FUERTE ROBLE, según su opinión,
evalúan que tan efectivo ha sido su desempeño.**

El 64% de los colaboradores encuestados de la empresa FUERTE ROBLE, consideran que su desempeño ha sido efectivo, el otro 36% considera que ha sido poco efectivo.

¿QUÉ PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS LOGRA?

TABLA N° 35

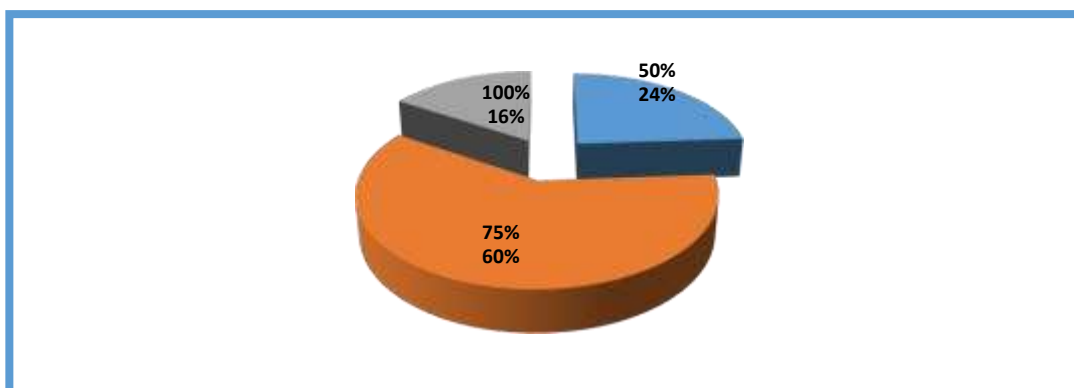
Colaboradores de la empresa FUERTE ROBLE, según su opinión, evalúan mediante porcentaje el cumplimiento de objetivos logrados.

ALTERNATIVAS	Encuestados	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
50%	6	24.0	24.0
75%	15	60.0	84.0
100%	4	16.0	100.0
Total	25	100.0	

ELABORACIÓN: BACH. KARINA FABIOLA CALVA PALACIOS

FUENTE: Encuesta de opinión

GRÁFICO N° 35



ELABORACIÓN: BACH. KARINA FABIOLA CALVA PALACIOS

FUENTE: Encuesta de opinión

Colaboradores de la empresa FUERTE ROBLE, según su opinión, evalúan mediante porcentaje el cumplimiento de objetivos logrados.

El 60% de los colaboradores encuestados de la empresa FUERTE ROBLE, indican que cumplen en un 75% los objetivos planteados, un 24% indica que los cumplen en un 50%, y el 16% indica que los cumplen al 100%.

**¿CONSIDERA USTED QUE LOS RESULTADOS DE SUS
FUNCIONES LABORALES SON PRODUCTIVOS?**

TABLA N° 36

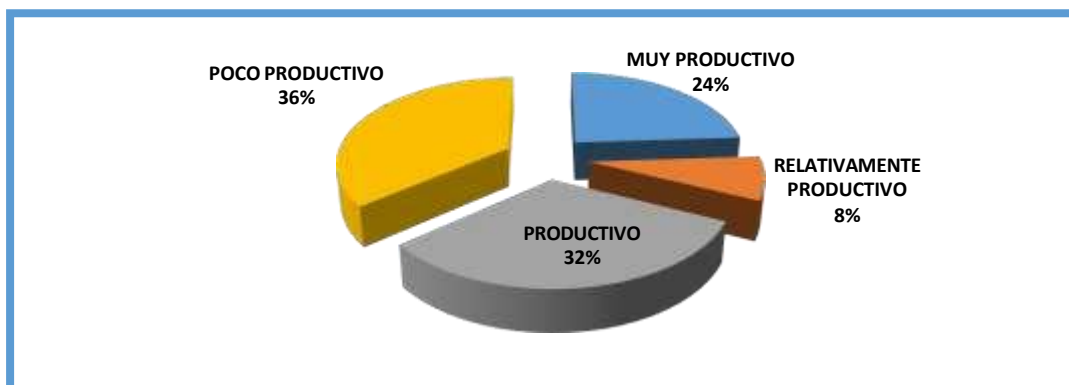
Colaboradores de la empresa FUERTE ROBLE, según opinión, evalúan que tan productivos son los resultados de sus funciones laborales.

ALTERNATIVAS	Encuestados	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MUY PRODUCTIVO	6	24.0	24.0
RELATIVAMENTE PRODUCTIVO	2	8.0	32.0
PRODUCTIVO	8	32.0	64.0
POCO PRODUCTIVO	9	36.0	100.0
Total	25	100.0	

ELABORACIÓN: BACH. KARINA FABIOLA CALVA PALACIOS

FUENTE: Encuesta de opinión

GRÁFICO N° 36



ELABORACIÓN: BACH. KARINA FABIOLA CALVA PALACIOS

FUENTE: Encuesta de opinión

**Colaboradores de la empresa FUERTE ROBLE, según opinión,
evalúan que tan productivos son los resultados de sus funciones
laborales.**

El 36% de los colaboradores encuestados de la empresa FUERTE ROBLE, indican que los resultados de sus funciones son poco productivos; un 32% indican que son productivos; un 24% indican que son muy productivos, y un 8% indican que son relativamente productivos.

**DURANTE EL TIEMPO QUE HA PERMANECIDO EN LA EMPRESA,
¿CONSIDERA QUE SU DESEMPEÑO HA SIDO EFICAZ?**

TABLA N° 37

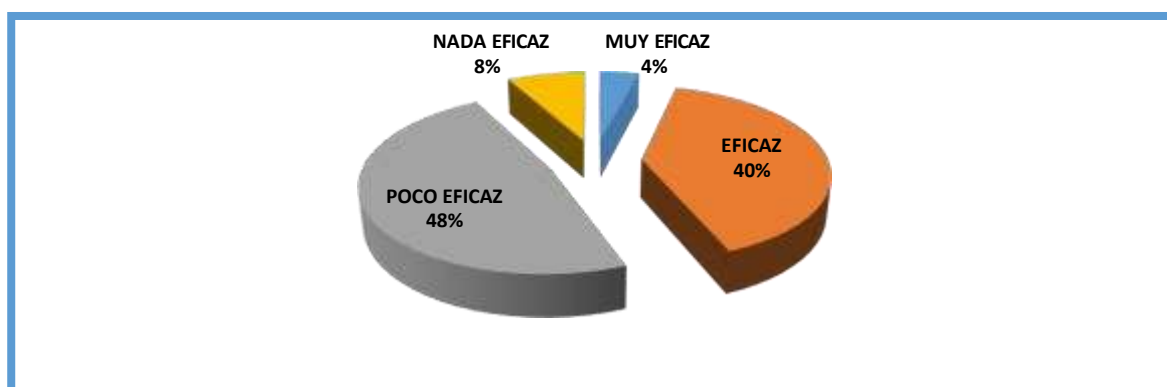
Colaboradores de la empresa FUERTE ROBLE, según opinión, evalúan que tan eficaz ha sido su desempeño.

ALTERNATIVAS	Encuestados	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MUY EFICAZ	1	4.0	4.0
EFICAZ	10	40.0	44.0
POCO EFICAZ	12	48.0	92.0
NADA EFICAZ	2	8.0	100.0
Total	25	100.0	

ELABORACIÓN: BACH. KARINA FABIOLA CALVA PALACIOS

FUENTE: Encuesta de opinión

GRÁFICO N° 37



ELABORACIÓN: BACH. KARINA FABIOLA CALVA PALACIOS

FUENTE: Encuesta de opinión

**Colaboradores de la empresa FUERTE ROBLE, según opinión,
evalúan que tan eficaz ha sido su desempeño.**

El 48% de los colaboradores encuestados de la empresa FUERTE ROBLE, indican que su desempeño es poco eficaz; un 40% considera que es eficaz; un 8% considera que no es eficaz, y un 4% considera que es muy eficaz.

¿CREE USTED QUE, SUS RESULTADOS OBTENIDOS SON SATISFACTORIOS PARA LA EMPRESA O PARA EL ÁREA EN LA QUE SE DESEMPEÑA?

TABLA N° 38

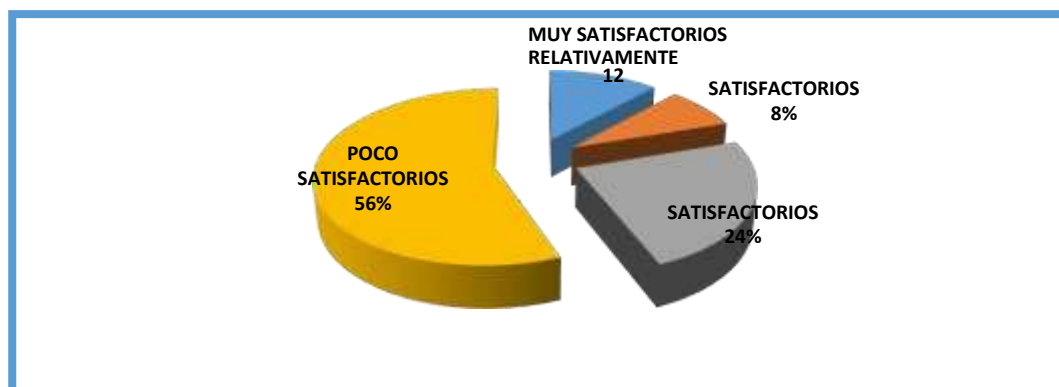
Colaboradores de la empresa FUERTE ROBLE, según opinión, evalúan que tan satisfactorios son sus resultados obtenidos para el área o la empresa.

ALTERNATIVAS	Encuestados	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MUY SATISFACTORIOS	3	12.0	12.0
RELATIVAMENTE SATISFACTORIOS	2	8.0	20.0
SATISFACTORIOS	6	24.0	44.0
POCO SATISFACTORIOS	14	56.0	100.0
Total	25	100.0	

ELABORACIÓN: BACH. KARINA FABIOLA CALVA PALACIOS

FUENTE: Encuesta de opinión

GRÁFICO N° 38



ELABORACIÓN: BACH. KARINA FABIOLA CALVA PALACIOS

FUENTE: Encuesta de opinión

Colaboradores de la empresa FUERTE ROBLE, según opinión, evalúan que tan satisfactorios son sus resultados obtenidos para el área o la empresa.

El 56% de los colaboradores encuestados de la empresa FUERTE ROBLE, consideran que sus resultados obtenidos son poco satisfactorios; un 24% considera que son satisfactorios, un 12% considera que son muy satisfactorios y

un 8% considera que son relativamente satisfactorios.

8. Análisis y discusión

Análisis y discusión del área encargada de elaborar el formulario de solicitud de empleo

Según el estudio, el 72 % de los colaboradores de la empresa Fuerte Roble, opinan que el área que debe encargarse de elaborar la solicitud de empleo debe ser el departamento de recursos humanos (tabla N° 01 y 02). Esto se puede referenciar a lo que opina Sanchez, R. (2012) quien manifiesta que la mejor forma de incrementar la eficacia y eficiencia del proceso de selección de personal es que el área estrictamente encargado del proceso total debe ser el área de Recursos Humanos, así como de servir de apoyo a los gerentes para tomar la decisión más efectiva en el momento de elegir al candidato idóneo debido a su experiencia y conocimientos acumulados en el trato frecuente con los trabajadores de la empresa. Como colaboradora del Área de Recursos Humanos puedo decir, por experiencia propia que, no existe otra área o departamento más calificado para desarrollar la solicitud de empleo, además intentar encargárselo a otra área sería muy complicado, complejo costoso e inútil.

Análisis y discusión de la calificación de la información requerida en el formulario de solicitud de empleo

Según el estudio el 71.4% de los colaboradores de la empresa FUERTE ROBLE califican como normal la información requerida en el formulario de la solicitud de empleo, es decir, de simple comprensión y fácil llenado (Tabla N° 03 y 04). Esto lo puede referenciar Scaramutti, A y Prado J. (2014) quien manifiesta que requerir la información precisa y necesaria eliminaría la burocracia y la pérdida de tiempo que impediría realizar una buena selección del personal idóneo para el puesto, a través de las referencias se logra contratar al personal adecuado al puesto reduciendo la rotación y los gastos en un nuevo proceso de selección e inducción del personal que labora en la empresa. Así mismo en su investigación llego a la conclusión que el uso del método de investigación de referencias resulta muy adecuado para calificar y tomar una decisión acerca de la idoneidad del candidato para el puesto a ocupar.

Particularmente considero que la información que se requiere en el formulario de solicitud de empleo es el idóneo, buscando recabar la información precisa y concreta para mejorar y agilizar el proceso de selección.

Análisis y discusión de la documentación adjunta, referente a DNI y hoja de vida.

Según un gran porcentaje entre 56.0 % y el 76 % de los colaboradores encuestados de la empresa FUERTE ROBLE, indican que, sí adjuntaron documentos como hoja de vida, DNI, al momento de presentar su información personal para postularse a un cargo de dicha empresa (Tabla N° 05 y 06). Como referencia podemos tomar la opinión Enriquez, L (2014) quien manifiesta que se debe complementar la información requerida a los postulantes con el fin de tener datos fidedignos sobre las habilidades y desempeño de los posibles futuros trabajadores que ingresaran en la empresa. Como colaboradora del área de recursos humanos he constatado que debemos complementar la información que se le pide al postulante para realizar un mejor seguimiento sobre los postulantes con el objetivo de ayudar a la gerencia de tomar la mejor decisión al momento de contratar al nuevo personal.

Análisis y discusión de la documentación adjunta, referente a los certificados de estudios

Según el 72,0 % en promedio, los colaboradores de la empresa FUERTE ROBLE no presentaron certificados de estudios ni de trabajo, cursos, capacitaciones al momento de postularse para el puesto (Tabla N° 07, 08, 09 y 10). Esto se puede referenciar en lo que opina Tantalean, I. (2014) quien manifiesta, que al aplicar los perfiles de competencias en este proceso ayudará a colocar a los empleados correctos en el momento correcto permitiendo así el incremento de su productividad y compromiso con la empresa, debido a que, al recopilar información sobre el postulante esta será integrada en una base de datos la que facilitará la revisión de los perfiles de las competencias adecuadas para el puesto. Como colaboradora del área de recursos humanos he podido constatar de primera mano que muchos postulantes no adjuntan ningún certificado al momento de presentarse para un puesto a la empresa lo cual

dificulta y retrasa el proceso de selección.

Análisis y discusión, sobre el área encargada de la elaboración o estructuración de la entrevista inicial

Según el 32,0 % de los colaboradores de la empresa FUERTE ROBLE indican que el área que debe encargarse de realizar la estructura de la entrevista debe ser el área de recursos humanos y que debe de llevarse a cabo inmediatamente después de llenar la solicitud de postulación (Tabla N° 11). Así mismo, según los resultados obtenidos (Tabla N° 11), observamos que el 96% de los colaboradores si fueron entrevistados de manera inicial. Como se puede referenciar en la opinión de Mallqui, G. (2015), quien manifiesta, que utilizó técnicas de recolección de datos, la entrevista, el análisis de documentos, y la información de productividad registrada en la empresa logrando optimizar el proceso de selección mediante la implementación de una evaluación teórica-técnica donde los postulantes son derivados a una evaluación psicológica, teniendo como resultado la optimización del proceso de selección. Como he logrado, experimentar de primera mano, se debe complementar la revisión de documentos y antecedentes, con una inmediata entrevista para incrementar la eficiencia y eficacia de los métodos de selección de personal.

Análisis y discusión del cargo de la persona que le realizó la entrevista, y esta última de qué tipo es.

Según el 66.7 % de los colaboradores de la empresa FUERTE ROBLE que fueron encuestados indicaron que la persona que les realizó la entrevista inicial fue el Gerente General, y 70.8% de dichos colaboradores, tipificaron la entrevista como no dirigida (Tabla N° 13 y 14); tomando como referencia lo que opina Rosales, P (2012) quien manifiesta que la persona idónea para llevar a cabo la entrevista a los postulantes al puesto de trabajo debe ser el Gerente, puesto que él, es la persona que tendrá a cargo al futuro colaborador y sabe si el perfil del postulante se adecua al perfil del puesto que desea colocar, además de ello sabe las funciones que deberá realizar y las habilidades necesarias con las que debe contar. En mi experiencia, el gerente debe ser asesorado por el área de recursos humanos en la estructuración de la entrevista y al momento

de tomar la decisión de elegir a la persona que desempeñara el cargo designado.

Análisis y discusión sobre la persona que debe encargarse de la aplicación de pruebas o test

Según el 28.0 % de los colaboradores de la empresa FUERTE ROBLE encuestados indicaron que el test o prueba de selección debe ser elaborado por el jefe del puesto al que se postula, además la mayoría indicaron que no les tomaron ningún tipo de test durante el proceso de selección (Tabla N° 15 y 16). Tomando como referencia lo que opina Chiavenato, I (1999) quien manifiesta que la selección de personal es un sistema de comparación y elección, teniendo que apoyarse necesariamente en algún patrón o criterio para alcanzar cierta validez en la comparación, el cual debe formularse a partir de información sobre el cargo que debe cubrirse (variable independiente) y sobre los candidatos que se presentan (variable dependiente). Por experiencia propia la persona idónea para elaborar las pruebas o test de selección es la persona que va ser su futuro jefe lo cual permitirá a estos conocer la personalidad y capacidad que presentará el futuro trabajador de la empresa con la finalidad de mejorar el rendimiento y la productividad de la empresa.

Análisis y discusión sobre la persona que realizó el test o prueba

Según el 66,7 % de los colaboradores de la empresa FUERTE ROBLE indican que la persona que realizó el test fue el Jefe de Departamento de Logística, e indicaron que el tipo de prueba eran de conocimientos y capacidad, y que los mismos en su totalidad se realizaban de manera específica con el puesto al que postularon (Tabla N° 17,18 y 19); tomando como referencia lo que opina Gomez, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2008) quien manifiesta que el proceso normalmente requiere determinar las características necesarias para realizar con éxito el trabajo y, a continuación, valorar a cada candidato en función de esas características, generalmente basadas en el análisis de puestos. Este proceso de selección suele requerir el establecimiento de puntuaciones mínimas, es decir se debe desarrollar pruebas o exámenes basados en habilidades y conocimientos necesarias para lograr desempeño óptimo en el puesto requerido, quien debe llevar a cabo la estructuración de este test debe ser el jefe

inmediato por ser el más cercano y por conocer el perfil y funciones. Puedo aseverar que la mejor manera de probar el futuro desempeño y acoplamiento que tendrá la persona que va ser elegida para el cargo además cuando es el jefe de logística quien elabora el test existen mayores probabilidades de contratar al candidato adecuado para el puesto al que postula disminuyen así el costo de tiempo y dinero que se ha de invertir si es otro quien lo elabora.

Análisis y discusión sobre la aplicación de una segunda entrevista o entrevista final.

Según el 64.0 % de los colaboradores de la empresa FUERTE ROBLE indican que no fueron entrevistados nuevamente y a los que repitieron dicha entrevista fue llevada a cabo por el gerente general (tabla N° 21 y 22). Tomando como referencia lo que opina Zayas, P. (2010) quien manifiesta que el proceso de selección, subsistema de selección y desarrollo, no es escoger a unos discriminando a otros, sino que es la posibilidad de orientar y clasificar a las personas en función de las potencialidades que posee, así mismo contribuir con su formación y desarrollo de la relación hombre – trabajo; por lo tanto, es necesario volver a realizar otra entrevista con la finalidad de poder clasificar mejor a los candidatos. Así mismo, informa el 100% de los colaboradores a los cuales se les aplico una segunda entrevista, que esta fue de tipo no dirigida. Con la finalidad de incrementar la eficacia y eficiencia de las personas que trabajan para la empresa se debería volver a realizar otra entrevista y confirmar si la persona escogida es la idónea para el puesto a fin de contrastar opiniones, así mismo se recomienda, que dicha entrevista sea de tipo estructurada en las preguntas y que la lleve a cabo el Gerente General, ya que, con esto, se logrará precisar las respuestas, que necesitamos, para la toma de decisiones.

Análisis y discusión sobre lo que dan a conocer al momento conocer la decisión final

Según el 64% de los colaboradores de la empresa FUERTE ROBLE que fueron encuestados indican que en la decisión final, le dieron a conocer su sueldo, sus funciones y el horario de trabajo (Tabla 27); tomando como referencia lo que opina

Chiavenato, I. (1999) quien manifiesta que la etapa de Análisis y decisión final, es netamente formal, aquí se le informará sobre sueldo, prestaciones sociales, duración del contrato, luego se le presentará a sus jefes y compañeros de trabajo y se le señala su lugar físico y jerárquico dentro de la organización. Considero, que tanto sueldo, horario, funciones y duración de contrato, son datos importantes que deberían conocer los candidatos que ingresaran a trabajar a la empresa; así mismo dicha información debería ser brindada durante el proceso de selección y no al final, por el motivo que así las personas que no estén de acuerdo con ello, la empresa evitaría una pérdida de tiempo y se podría concentrar en mejorar las herramientas utilizadas durante el proceso de selección.

Análisis y discusión sobre la eficiencia en el desempeño de los colaboradores

Según el 56 % de los colaboradores de la empresa FUERTE ROBLE indican que su desempeño fue poco eficiente (Tabla N° 28), tomando como referencia lo que opina Koontz, H. y Weihrich, H. (1998), ellos señalan que la eficiencia es la relación con los recursos o cumplimiento de actividades, como la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos estimados o programados y el grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándose en productos finales. La eficiencia está vinculada en la productividad. Así mismo Considero que con esta interpretación, existe una falla considerable durante el proceso de selección por lo cual las personas contratadas son poco eficientes. Las personas que laboran en la empresa no llegan a explotar al máximo su potencial, talvez no se identifican con la misma o sienten que no son los adecuados para el puesto en que se encuentran.

Análisis y discusión sobre el uso de los recursos asignados

Según el 64 % de los colaboradores de la empresa FUERTE ROBLE indican que hacen un uso total de los recursos asignados (Tabla N° 29). Y tomando como referencia lo que opina Koontz, H. y Weihrich, H. (1998) señalan que la eficiencia está vinculada a la productividad; pero si sólo se utilizara este indicador como medición de la productividad, únicamente se asociaría la productividad al uso de los recursos, sólo se tomaría en cuenta la cantidad y no la calidad de lo producido, se

pone un énfasis mayor hacia adentro de la organización, el buscar a toda costa ser más eficiente y obtener un estilo eficientista para toda la organización que se materializaría en un análisis y control riguroso del cumplimiento de los presupuestos de gastos, el uso de las horas disponibles y otros. Por ello, el indicador por el cual los trabajadores no son eficientes en algunos casos se debe a que las personas no están capacitadas para maximizar el uso del recurso que se les asigna. Lograr aumentar la eficiencia es uno de los objetivos claves de cualquier empresa si quiere triunfar en este mundo globalizado en el cual vivimos.

Análisis y discusión sobre la cantidad de recursos asignados

Según el 52.0 % de los colaboradores de la empresa FUERTE ROBLE encuestados indican sobre la suficiencia del recurso tiempo, del recurso monetario, del material y el recurso humano otorgado que utilizan en sus tareas y actividades diarias es suficiente para poder cumplir con los objetivos trazados (Tabla N°30, 31, 32 y 33). Tomando como referencia la opinión de Fietman (1994), señala que los factores más importantes que afectan la productividad en la empresa se determinan primero por el RECURSO HUMANO, el cual se considera como el factor determinante de la productividad, ya que es de gran influencia y éste dirige a los demás factores; segundo por la MAQUINARIA Y EQUIPO, para lo cual es fundamental tomar en cuenta el estado de la maquinaria, la calidad y la correcta utilización del equipo; tercero la ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO, factor en el cual intervienen la estructuración y rediseño de los puestos de trabajo, que se determinan de acuerdo a la maquinaria, equipo y trabajo. Según la experiencia vivida en la empresa, la falta de compañerismo agrava más este problema en algunos casos y el recelo profesional divide aún más las fuerzas utilizadas en estas actividades si cada área trabajara en conjunto de una manera interactiva que sea efectiva para lograr los objetivos de la empresa en el menor tiempo posible.

Análisis y discusión sobre la efectividad del desempeño de los colaboradores

Según el 64.0 % de los colaboradores de la empresa FUERTE ROBLE encuestados

opinan que su desempeño ha sido efectivo (tabla N° 34). Teniendo en cuenta la opinión de Koontz, H. y Weihrich, H. (1998) sobre la efectividad; es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. Mi opinión sobre la efectividad de los colaboradores es que se están calificando según su propia medida sin tomar en cuenta los objetivos ni las herramientas ni recursos utilizados.

Análisis y discusión sobre el porcentaje de cumplimiento de objetivos logrados

Según el 60.0 % de los colaboradores de la empresa FUERTE ROBLE encuestados opinan que han cumplido el 75.0 % de los objetivos trazados (tabla N° 35), teniendo en cuenta la opinión de Koontz, H. y Weihrich, H. (1998) sobre la eficacia; valora el impacto de lo que se hace, del producto o servicio que se presta. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que se fija, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado; aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado. Los colaboradores consiguen cumplir con las 3/4 partes de los objetivos trazados a pesar de no ser eficientes ni de contar con los recursos económicos, humanos, materiales necesarios para poder cumplir de manera cabal, por lo que podemos deducir que si existe motivación y compromiso con el trabajo que realizan; el problema es que el trabajo en equipo no funciona de manera efectiva, es decir no existe sinergia no están encaminados hacia el mismo objetivo.

Análisis y discusión sobre la productividad de los resultados laborales

Según el 36.0 % de los colaboradores de la empresa FUERTE ROBLE encuestados indican que sus resultados obtenidos de sus funciones laborales son poco productivos (Tabla N° 36); atendiendo a la opinión que brinda Gaither, N. y Frazier, G. (2000) que dan la siguiente relación $\text{Productividad} = \frac{\text{Cantidad de productos o servicios realizados}}{\text{Cantidad de recursos utilizados}}$. Es decir, es la medida de desempeño que abarca la consecución de metas y la proporción entre el logro de resultados y los insumos requeridos para conseguirlos. Según la experiencia vivida, la baja productividad que reconocen los colaboradores se ve conectada directamente con la

poca efectividad y eficiencia que indican los mismos, la falta de conocimientos sobre las funciones que van a realizar es uno de los factores a tomar en cuenta.

Análisis y discusión sobre la eficacia del desempeño de los colaboradores

Según 48.0 % de los colaboradores de la empresa FUERTE ROBLE encuestados indican que su desempeño ha sido poco eficaz (tabla N° 37); teniendo en cuenta la opinión de Koontz, H. y Weihrich, H. (1998), señalan que existen tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, que son los que están relacionados con la productividad. El más importante es la eficacia, sin embargo, no pueden ser considerados ninguno de ellos de manera independiente, y que cada uno brinda una medición parcial de los resultados. El pobre nivel de eficacia mostrado por los colaboradores se debe a que los candidatos que fueron contratados para el puesto al que postulaban no eran los indicados, pues no hubo una buena coordinación ni estructuración sobre el perfil que debe de tener el candidato con perfil del puesto, así como el mal uso de las herramientas y métodos de selección.

Análisis y discusión sobre si los resultados obtenidos por los colaboradores son satisfactorios para la empresa o para el área en la que se desempeña

Según el 57.0 % de los colaboradores de la empresa FUERTE ROBLE indicaron que se encuentran poco satisfechos con los resultados obtenidos para su área o para la empresa, y tomando en cuenta la opinión de Gomez, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2008), quienes define a la selección del personal como el proceso por el que se toma la decisión de “contratar” o de “no contratar” a cada uno de los candidatos a un puesto. El proceso normalmente requiere determinar las características necesarias para realizar con éxito el trabajo y, a continuación, valorar a cada candidato en función de esas características, generalmente basadas en el análisis de puestos. Se sabe que la satisfacción se encuentra intrínsecamente relacionada con los resultados o desempeño obtenido de los colaboradores, sin embargo, estos lograran tener buenos resultados si y solo si el proceso de selección ha sido el adecuado por lo tanto es muy importante atender cuidadosamente a todos los factores y detalles al momento de contratar un nuevo candidato.

9. Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

- El 72% de los colaboradores encuestados de la empresa FUERTE ROBLE, indican que el Dpto. que debería encargarse de la elaboración de la solicitud de empleo es el Dpto. de RECURSOS HUMANOS; el 16% indica que deberían ser otras áreas
- El 72% de los colaboradores encuestados de la empresa FUERTE ROBLE, indican durante el proceso de selección NO llenaron el formulario de solicitud de empleo.
- De los colaboradores que indicaron que sí llenaron el formulario de solicitud de empleo, el 71.4% califican a dicha información solicitada como normal, y el 28.6% la califica como fácil de completar.
- De los colaboradores que indicaron que sí llenaron el formulario de solicitud de empleo, todos revelaron que SI les solicitaron detallar referencias laborales.
- El 56% de los colaboradores encuestados de la empresa FUERTE ROBLE, indican que, al momento de presentarse como postulante, SI adjuntaron HOJA DE VIDA.
- El 76% de los colaboradores encuestados de la empresa FUERTE ROBLE, indican que, al momento de presentarse como postulante, SI adjuntaron COPIA DE DNI.
- El 72% de los colaboradores encuestados de la empresa FUERTE ROBLE, indican que, al momento de presentarse como postulante, NO adjuntaron CERTIFICADOS DE ESTUDIOS.
- El 56% de los colaboradores encuestados de la empresa FUERTE ROBLE, indican que, al momento de presentarse como postulante, NO adjuntaron CERTIFICADOS DE TRABAJO.
- El 72% de los colaboradores encuestados de la empresa FUERTE ROBLE, indican que, al momento de presentarse como postulante, NO adjuntaron certificados de cursos y/o capacitaciones.

- El 100% de los colaboradores encuestados de la empresa FUERTE ROBLE, indican que, al momento de presentarse como postulante, NO adjuntaron constancias de antecedentes policiales y/o judiciales.
- El 32% de los colaboradores encuestados de la empresa FUERTE ROBLE, opinan que el Dpto. que debería encargarse de elaborar o estructurar la entrevista inicial, es el Dpto. de RECURSOS HUMANOS, un 24% opina que debería ser la GERENCIA GENERAL, un 16% opina que deberían ser el Dpto. de RECURSOS HUMANOS conjuntamente con el Dpto. al que postulan los candidatos los encargados; un 8% opina que deberían el Dpto. de Logística, otro 8% opina que debería ser el departamento al que postula.
- El 96% de los colaboradores encuestados de la empresa FUERTE ROBLE, indican que SI fueron entrevistados en un inicio.
- De los trabajadores que indicaron que fueron entrevistados, el 68% de ellos, revela que el Gerente General fue el que le realizó la entrevista inicial, un 12% indica que fue el Jefe de Recursos humanos.
- De los trabajadores que indicaron que fueron entrevistados, el 72% indica que la entrevista que le realizaron fue de tipo no dirigida, un 20% indica que fue de tipo dirigida.
- El 28% de los colaboradores encuestados de la empresa FUERTE ROBLE, opinan que el Dpto. que debería encargarse de la elaboración de los test o pruebas de selección es el Dpto. al que postulan, un 24% opina que debería de ser el Dpto. de Logística, un 16% opina que debería de ser el Dpto. de Recursos humanos, un 12% opina que debería de ser la Gerencia General, otro 12% indica que deberían ser el Dpto. de Recursos Humanos conjuntamente con el Dpto. al que postula,
- El 76% de los colaboradores encuestados de la empresa FUERTE ROBLE, revelan que durante el proceso de selección NO les aplicaron ningún tipo de test o prueba.
- De los trabajadores que indicaron que sí les aplicaron test o prueba, un

67% revela que fue el Jefe del Dpto. de logística quien le aplicó dicha prueba, y el otro 33% indica que fue el Gerente General.

- De los trabajadores que indicaron que sí les aplicaron test o prueba durante el proceso de selección, un 83% revela que dichas pruebas fueron de conocimiento y capacidad.
- De los trabajadores que indicaron que sí les aplicaron test o prueba durante el proceso de selección, todos indican que dichas pruebas SI se relacionan de manera específica con el puesto de trabajo al que postularon.
- El 80% de los colaboradores encuestados de la empresa FUERTE ROBLE, opinan que la Gerencia General debe ser la encargada de elaborar o estructurar la entrevista Final.
- El 64% de los colaboradores encuestados de la empresa FUERTE ROBLE, revelan que NO fueron encuestados nuevamente.
- De los trabajadores que indicaron que sí les aplicaron una segunda entrevista o entrevista final, un 89% revela que fue el Gerente General quien la aplicó.
- De los trabajadores que indicaron que sí les aplicaron una segunda entrevista o entrevista final, todos, la tipifican a esta como entrevista no dirigida.
- El 96% de los colaboradores encuestados de la empresa FUERTE ROBLE, revelan que durante el proceso de selección NO les realizaron ningún tipo de examen médico.
- Del colaborador que indicó que sí le realizaron examen médico, este reveló que dicho examen se basó en peso/altura y examen de Sangre.
- El 84% de los colaboradores encuestados de la empresa FUERTE ROBLE, revelan que fue el Gerente General quien le dio a conocer que fue elegido para ocupar el puesto de trabajo.
- El 64% de los colaboradores encuestados de la empresa FUERTE ROBLE, revelan que al momento de saber que fue elegido entre todos los candidatos, solo le dieron a conocer su sueldo a percibir, su horario

y sus funciones; un 16% indican que solo le dieron a conocer el sueldo a percibir.

- El 56% de los colaboradores encuestados de la empresa FUERTE ROBLE, consideran que su desempeño ha sido poco eficiente, un 32% considera que es eficiente.
- El 64% de los colaboradores encuestados de la empresa FUERTE ROBLE, indican que han hecho uso total de los recursos que le asigna la empresa para su desempeño; un 24% revela que ha maximizado recursos.
- El 52% de los colaboradores encuestados de la empresa FUERTE ROBLE, considera que el recurso TIEMPO que le brinda la empresa para su desempeño es el suficiente; un 32% considera que es poco suficiente.
- El 68% de los colaboradores encuestados de la empresa FUERTE ROBLE, considera que el recurso MONETARIO que le brinda la empresa para su desempeño es el suficiente; un 20% considera que es más que suficiente.
- El 40% de los colaboradores encuestados de la empresa FUERTE ROBLE, considera que el recurso MATERIAL que le brinda la empresa para su desempeño es suficiente, el 36% considera que es más que suficiente.
- El 64% de los colaboradores encuestados de la empresa FUERTE ROBLE, considera que el recurso HUMANO (personal de apoyo) que le brinda la empresa para su desempeño es suficiente; un 24% considera que poco suficiente.
- El 64% de los colaboradores encuestados de la empresa FUERTE ROBLE, consideran que su desempeño ha sido efectivo, el otro 36% considera que ha sido poco efectivo.
- El 60% de los colaboradores encuestados de la empresa FUERTE ROBLE, indican que cumplen en un **75%** los objetivos planteados, un 24% indica que los cumplen en un **50%**.
- El 36% de los colaboradores encuestados de la empresa FUERTE

ROBLE, indican que, los resultados de sus funciones son poco productivos; un 32% indican que son productivos; un 24% indican que son muy productivos.

- El 48% de los colaboradores encuestados de la empresa FUERTE ROBLE, indican que su desempeño es poco eficaz; un 40% considera que es eficaz.
- El 56% de los colaboradores encuestados de la empresa FUERTE ROBLE, consideran que sus resultados obtenidos son poco satisfactorios; un 24% considera que son satisfactorios.

Recomendaciones

- Se recomienda que se forme un comité de selección de personal dentro de la empresa, el cual, esté conformado por el Gerente General, jefe del área al que se postula y un psicólogo.
- Para lograr que la empresa, realice de una manera profesional y adecuada el proceso de selección, se recomienda solicitar y llevar a cabo el llenado del FORMULADO DE SOLICITUD DE EMPLEO, sin excepciones a los postulantes de un determinado puesto.
- Se recomienda, que el comité de selección de personal, exija como requisito indispensable, que los postulantes, anexen a su formulario de Solicitud de Empleo, la documentación necesaria, como son hoja de vida, certificados, antecedentes, etc.; esto con el fin conocer de manera más exacta cuales son los conocimientos, capacidades y habilidades, que un postulante posee, y que puede ser útil en la empresa.
- Según mi análisis, la etapa que más influye en el proceso de selección de personal, es la entrevista inicial, ya que es el primer contacto directo que tiene el postulante con algún miembro de la empresa, y permite conocer de manera cercana como es su personalidad. Lo que se recomienda, es que dichas entrevistas se estandaricen, y que cuenten con un formulario de preguntas como guía para desarrollo de la misma, con esto obtendremos la información que necesitamos para lo toma de

decisión final.

- Se recomienda, además, que den más énfasis en la aplicación de los Test o Pruebas, ya que, con esto, les permitirá medir la capacidad o habilidad del postulante ante una situación o tarea asignada.
- Se recomienda, aplicar cada una de las etapas de selección de personal, con el fin de tener la seguridad, de que hemos elegido al candidato idóneo.
- En muchos casos, la realización de exámenes médicos, suele ser costoso, por tal motivo la mayoría de las empresas, poco lo aplica; pero es muy importante, ya que permite conocer el estado de salud del futuro trabajador, y en base a ello proyectar el rendimiento que se recibirá de él.
- Se recomienda que, la gerencia General junto con el Área de Recursos Humanos, tomen en cuenta que el trabajador tiene derechos, por tal motivo, al momento que se le contrata, se le debe dar a conocer diferentes aspectos como son: sueldo, horario, funciones, etc., así el trabajador iniciará sus labores, teniendo conocimiento de lo que percibirá en la empresa durante su periodo laboral.
- Se recomienda, llevar a cabo un proceso de selección de personal completo, responsable, equitativo y transparente; esto con el fin, de realizar una comparación de la productividad entre el presente y el futuro.

Referencias Bibliográficas

- Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=Vsmq568qZ7sC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Castellano, F. (2013). *Propuesta de mejora del proceso de reclutamiento y selección en una empresa de construcción e ingeniería* (Tesis para optar el título de Ingeniero Industrial). Universidad Privada de Ciencias Aplicadas, facultad de ingeniería, Lima. Recuperado de http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/305056/1/castellano_tf-pub-delfos.pdf.)
- Chiavenato, I. (1999), *Gestión del Talento Humano*. Recuperado de <HTTPS://valerojulio.files.wordpress.com/2012/09/libro-gestion-del-talento-humano-chiavenato.pdf>
- Dirección Nacional de Promoción del Empleo y Formación Profesional, (2012). *“Resultado de la encuesta sobre el desarrollo de los recursos humanos en el 2012”*. Recuperado de http://www.mintra.gob.pe/contenidos/dnpefp/Boletin_de_RRHH.pdf
- Enriquez, L. (2014). *Análisis de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias y su incidencia en el Desempeño del personal administrativo de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi* (Tesis de grado previa la obtención del título de Ingeniera en Administración de Empresas y Marketing). Universidad Politécnica Estatal del Carchi, Ecuador. Recuperado de <http://181.198.77.140:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/159/178%20ANALISIS%20DE%20LA%20GESTION%20DE%20RECURSOS%20HUMANOS%20POR%20COMPETENCIAS%20Y%20SU%20IMCIDENCIA%20EN%20EL%20DESEMPE%20C3%91O%20DEL%20PERSONAL%20ADMINISTRATIVO%20DE%20LA%20UPECE-ENRIQUEZ%20REVELO%20LEIDY.pdf?sequence=1&isAllowed=1>, consultado el: 07 agosto del 2014)
- Gaither, N. y Frazier, G. (2000), *Administración de producción y operaciones*. Recuperado de <http://es.slideshare.net/cortizfelix/administracion-de>

- produccion-y-operaciones-norman-gaither-greg-frazier-51238076
- Gomez, L., Balkin, D. y Cardy R. (2008), *Gestión de recursos humanos*. Recuperado de <http://es.slideshare.net/cortizfelix/gestin-de-recursos-humanos-5ed-luis-r-gmez-meja-david-b-balkin-y-robert-l-cardy>
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. Recuperado de: http://datateca.unad.edu.co/contenidos/100500/20161/libros/Administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz.pdf
- Mallqui, G. (2015). *Optimización del Proceso de Selección e Implementación de Metodología Técnica para la Selección de Personal Operativo en una Planta de Confecciones de Tejido de Punto para Incrementar la Productividad* (Para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima. Recuperado de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/4505/1/Mallqui_cg.pdf
- Mazuelos, S. (2013). *Efectos de la aplicación de un modelo por competencias en la selección de personal docente de una institución dedicada a la enseñanza de idioma*” (Tesis presentada a la Escuela de Posgrado en cumplimiento de los requisitos para optar al grado académico de Magíster en Educación con Mención en Gestión de la Pontificia Universidad Católica Del Perú, Lima. Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4735/MAZUELOS_BRAVO_SANDRA_EFECTOS_IDIOMAS.pdf?sequence=1
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. Recuperado de http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/eureka/pudgvirtual/BACH_TAEDG_U3A3R3.pdf
- Rosales, P. (2012). *Uso del test de aptitudes mecánicas de Mac Quarrie en la selección de personal para mejorar la productividad* (Para optar el Grado Académico de Magíster en Ingeniería Industrial). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima. Recuperado de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/1745/1/Rosales_1p.pdf
- Sánchez, R. (2012). *Propuesta de mejoramiento en el proceso de selección de personal*

- de la empresa pública metropolitana de movilidad y obras públicas* (Tesis previa a la obtención del título de ingeniera en administración pública). Universidad Central del Ecuador, Quito. Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/990/1/T-UCE-0003-17.pdf>.
- Scaramutti, Á y Prado, J (2014). *Análisis del proceso de selección de personal en empresas de venta de ropa y accesorios en Quito-Ecuador* (Tesis de Grado presentada para la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas y Licenciado en Marketing). Universidad San Francisco de Quito. Recuperado de <http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/3617/1/112233.pdf>
- Tantalean, I. (2014). *Selección y Control del Factor Humano en Empresas de construcción Civil* (Tesis para optar el grado académico de Magister en Dirección de empresas industriales y de servicios). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ingeniería Industrial, Lima. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/99158148/Sustentacion-de-Tesis-Tantalean-01-12#scribd>, consultado el: enero del 2012)

ANEXOS

ANEXO 1 MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO	PROBLEMA	HIPOTESIS	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS
<p>“Influencia del proceso de selección de personal en la productividad de la empresa Fuerte Roble. Sullana 2015”</p>	<p>¿Cómo influye el proceso de selección de personal, en la productividad de la empresa Fuerte Roble, de Sullana 2015?</p>	<p>El proceso de selección de personal, influye mucho en la productividad de la empresa Fuerte Roble, de Sullana.</p>	<p>Analizar y determinar cómo influye el proceso de selección de personal en la productividad de la empresa Fuerte Roble.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar si la empresa Fuerte Roble, utiliza el proceso de selección de personal de manera profesional y técnica. • Analizar y Determinar que etapas del proceso de selección de personal influye más en la productividad del recurso humano en la empresa Fuerte Roble. • Determinar si la Eficacia y la eficiencia de la empresa, es influenciada por el proceso de Selección de personal. • Determinar la relación que existe entre el Proceso de Selección de Personal y la Productividad del recurso humano de la empresa Fuerte Roble.

ANEXO N° 2: MATRIZ DE OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSION	INDICADOR	ITEM
<p>Proceso de selección personal</p>	<p>La selección de personal es un sistema de comparación y elección (toma de decisión), el cual debe apoyarse en un patrón o criterio para alcanzar cierta validez en la comparación. El patrón o criterio de comparación y elección debe formularse a partir de la información sobre el cargo que debe cubrirse y sobre los candidatos</p>	<p>Solicitud de Empleo:</p> <p>El proceso de selección se inicia con el estudio de las solicitudes de empleo llenadas por los aspirantes y recabados en el proceso de reclutamiento. Se utiliza para obtener información importante acerca de los aspirantes al cargo.</p>	<p>Elaboración del formulario solicitud de empleo</p>	<p>Para usted, ¿qué área debe elaborar el formulario solicitud de empleo?</p>
			<p>Contenido de la solicitud de empleo</p>	<p>¿Llenó un formulario de Solicitud de Empleo? ¿Cómo califica la información requerida en el formulario Solicitud de empleo? En el contenido de la solicitud de empleo. ¿Le pidieron indicar referencias de trabajos en los que usted ha laborado anteriormente? ¿Presentó HOJA DE VIDA, al momento de presentarse como postulante? ¿Presentó COPIA DE DNI, al momento de presentarse como postulante? ¿Presentó CERTIFICADOS DE ESTUDIOS, al momento de presentarse como postulante? ¿Presentó CONSTANCIAS Y/O CERTIFICADOS DE TRABAJO, al momento de presentarse como postulante? ¿Presentó CONSTANCIAS Y/O CERTIFICADOS DE CURSOS O CAPACITACIONES, al momento de presentarse como postulante?</p>

				¿Presentó ANTECEDENTES POLICIALES Y/O JUDICIALES, al momento de presentarse como postulante?
		Entrevista Inicial de Selección: Una vez que hayan sido revisadas y estudiadas las solicitudes de empleo; se procederá a realizar una entrevista inicial la cual permitirá escoger al candidato que mejor se ajuste a las complejidades y requerimientos de capacidad y personalidad del cargo	Elaboración de la entrevista inicial	Para usted, ¿qué área debe ser la encargada de elaborar o estructurar la entrevista inicial?
			Aplicador de la entrevista inicial	Posteriormente al llenado de la solicitud de empleo, ¿Usted fue entrevistado? ¿Qué cargo ocupa la persona que le realizó la entrevista inicial?
			Tipo de entrevista	De acuerdo al tipo de preguntas, aplicadas en su entrevista, indicar a que tipo pertenece:
		Las Pruebas y test de selección: Su objetivo es comprobar la capacidad, destreza y habilidades del aspirante mediante pruebas prácticas y objetivas, también se utilizan pruebas psicotécnicas para determinar vocaciones, inclinaciones, aspiraciones del líder, etc.	Aplicador del Test o Prueba	¿Le aplicaron algún tipo de Prueba o Test durante el proceso de selección? ¿Qué cargo ocupa la persona que le aplicó la Prueba o Test?
			Tipo de Test o Prueba	¿Qué tipos de pruebas o test, le aplicaron en el proceso de selección? ¿Considera usted, que las pruebas o Test realizados a su persona, se relacionan de manera específica al puesto de trabajo?

		<p>Entrevista: Esta entrevista es realizada por los supervisores o jefes de unidad en donde existe la vacante y en ellas podrán saber si el aspirante reúne los requisitos del oficio que solamente ellos profesionales, determinar enfermedades hereditarias, detectar indicios de alcoholismo o uso de drogas, prevención de enfermedades, para evitar indemnización por causas de riesgos profesionales, etc. conocen, pues la decisión de rechazar o contratar la toman los ejecutivos de líneas con los supervisores.</p>	Elaboración de la entrevista	Para usted ¿quién cree que debe ser la persona o área encargada de elaborar o estructurar la Entrevista Final?
			Aplicador de la entrevista	<p>Durante el proceso de selección, indicar si fue entrevistado nuevamente.</p> <p>¿Qué cargo ocupa la persona que le realizó la entrevista final?</p>
			Tipo de entrevista	De acuerdo al tipo de preguntas, aplicadas en su entrevista, indicar a que tipo pertenece.
		Aplicación de Examen Médico	<p>Durante el proceso de selección, ¿le realizaron algún tipo de examen médico?</p> <p>¿En qué consistió el examen médico?</p>	
		<p>Examen Médico: La finalidad de este paso es conocer si el aspirante reúne las condiciones físicas y de salud, requeridas para el buen desempeño del cargo. Permite comprobar la agudeza de los sentidos, especialmente vista y oído. Descubrir enfermedades contagiosas, investigar enfermedades profesionales, detectar indicios de alcoholismo o uso de drogas.</p>		

		<p>Análisis y decisión final: en esta etapa se define, qué candidato ocupará el puesto. Asimismo esta fase es netamente formal, aquí se le informará sobre sueldo, prestaciones sociales, duración del contrato, luego se le presentará a sus jefes y compañeros de trabajo y se le señala su lugar físico y jerárquico dentro de la organización</p>	<p>Persona encargada de la Decisión Final</p>	<p>¿Qué cargo ocupa, la persona que le dio a conocer que fue elegido como el candidato a ocupar el puesto de trabajo?</p>
			<p>Desarrollo del análisis y decisión Final</p>	<p>¿En la decisión final, indicar, que le dieron a conocer?</p>

VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSION	INDICADOR	ITEM
<p>PRODUCTIVIDAD</p>	<p>Productividad la definen como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados.</p>	<p>EFICIENCIA: Es la relación con los recursos o cumplimiento de actividades, como la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos estimados o programados y el grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándose en productos.</p>	<p>Factores de Eficiencia</p>	<p>Durante el tiempo que ha permanecido en la empresa, ¿considera que su desempeño ha sido eficiente?</p> <p>Durante la realización de sus tareas, ¿Ha hecho uso de la totalidad de los recursos asignados?</p> <p>¿Cree usted, que el recurso "TIEMPO" que le asigna la empresa para su desempeño laboral, es el suficiente?</p> <p>¿Cree usted, que el recurso "MONETARIO" que le asigna la empresa para su desempeño laboral, es el suficiente?</p> <p>¿Cree usted, que el recurso "MATERIAL" que le asigna la empresa para su desempeño laboral, es el suficiente?</p> <p>¿Cree usted, que el recurso "HUMANO" que le asigna la empresa para su desempeño laboral, es el suficiente?</p>

		<p>EFFECTIVIDAD: Es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados.</p> <p>La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos.</p>	Factores de la efectividad	<p>Durante el tiempo que ha permanecido en la empresa, ¿considera que su desempeño ha sido efectivo?</p> <p>¿Qué porcentaje de cumplimiento de objetivos logra?</p> <p>¿Considera usted que los resultados de sus funciones laborales son productivos?</p>
		<p>EFICACIA: Valora el impacto de lo que se hace, del producto o servicio que se presta. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que se fija, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado; aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado.</p>	Factores de la efectividad	<p>Durante el tiempo que ha permanecido en la empresa, ¿considera que su desempeño ha sido eficaz?</p> <p>¿Cree usted que, sus resultados obtenidos son satisfactorios para la empresa o para el área en la que se desempeña?</p>

ANEXO N° 3

ENCUESTA

Estimados, la presente encuesta tiene como finalidad recolectar datos importantes para realizar el Proyecto de Investigación para obtener el grado de Licenciada en Administración de la universidad San Pedro.

En virtud a lo anterior, se le agradecerá de forma muy especial su colaboración, así mismo pido conteste las siguientes interrogantes con responsabilidad y honestidad de acuerdo a las experiencias que ha vivido en la empresa.

1. Para usted, ¿qué área debe elaborar el formulario solicitud de empleo?

- a. La Gerencia General ()
- b. Dpto. de Contabilidad ()
- c. Dpto. de Recursos Humanos()
- d. Dpto. de Logística ()
- e. Otros especifique. _____

2. ¿Llenó un formulario de Solicitud de Empleo?

- a. Si ()
- b. No ()

3. ¿Cómo califica la información requerida en el formulario Solicitud de empleo?

- a. Muy fácil ()
- b. Fácil ()
- c. Normal ()
- d. Complicada ()
- e. Muy complicada ()

- 4. En el contenido de la solicitud de empleo. ¿Le pidieron indicar referencias de trabajos en los que usted ha laborado anteriormente?**
- a. Si ()
- b. No ()
- 5. ¿Presentó HOJA DE VIDA, al momento de presentarse como postulante?**
- a. Si ()
- b. No ()
- 6. ¿Presentó COPIA DE DNI, al momento de presentarse como postulante?**
- a. Si ()
- b. No ()
- 7. ¿Presentó CERTIFICADOS DE ESTUDIOS, al momento de presentarse como postulante?**
- a. Si ()
- b. No ()
- 8. ¿Presentó CONSTANCIAS Y/O CERTIFICADOS DE TRABAJO, al momento de presentarse como postulante?**
- a. Si ()
- b. No ()
- 9. ¿Presentó CONSTANCIAS Y/O CERTIFICADOS DE CURSOS O CAPACITACIONES, al momento de presentarse como postulante?**
- a. Si ()

b. No ()

10. ¿Presentó ANTECEDENTES POLICIALES Y/O JUDICIALES, al momento de presentarse como postulante?

a. Si ()

b. No ()

11. Para usted, ¿qué área debe ser la encargada de elaborar o estructurar la entrevista inicial?

a. La Gerencia General ()

b. Dpto. de Contabilidad ()

c. Dpto. de Recursos Humanos ()

d. Dpto. de Logística ()

e. Otros especifique. _____

12. Posteriormente al llenado de la solicitud de empleo, ¿Usted fue entrevistado?

a. Si ()

b. No ()

... Responder, solo en el caso la respuesta de la pregunta anterior sea si:

13. ¿Qué cargo ocupa la persona que le realizó la entrevista inicial?

Cargo : _____

14. De acuerdo al tipo de preguntas, aplicadas en su entrevista, indicar a que tipo pertenece:

a. Entrevista estandarizada ()

b. Entrevista estandarizada solo en las preguntas ()

c. Entrevista dirigida ()

d. Entrevista no dirigida ()

15. ¿Para usted, quién cree que debe encargarse de la Elaboración de las pruebas o test de selección?

- a. La Gerencia General ()
- b. Dpto. de Contabilidad ()
- c. Dpto. de Recursos Humanos ()
- d. Dpto. de Logística ()
- e. Otros especifique. _____

16. ¿Le aplicaron algún tipo de Prueba o Test durante el proceso de selección?

- a. Si ()
- b. No ()

.... Responder, solo en el caso la respuesta de la pregunta anterior sea si:

17. ¿Qué cargo ocupa la persona que le aplicó la Prueba o Test?

Cargo : _____

18. ¿Qué tipos de pruebas o test, le aplicaron en el proceso de selección?

- a. Pruebas de conocimiento ()
- b. Pruebas de Personalidad ()
- c. Pruebas de Simulación ()
- d. Pruebas de Capacidad ()

19. ¿Considera usted, que las pruebas o Test realizados a su persona, se relacionan de manera específica al puesto de trabajo?

- a. Si ()
- b. No ()

20. Para usted ¿quién cree que debe ser la persona o área encargada de elaborar o estructurar la Entrevista Final?

- a. La Gerencia General ()
- b. Dpto. de Contabilidad ()
- c. Dpto. de Recursos Humanos ()
- d. Dpto. de Logística ()
- e. Otros especifique. _____

21. Durante el proceso de selección, indicar si fue entrevistado nuevamente.

- a. Si ()
- b. No ()

... Responder, solo en el caso la respuesta de la pregunta anterior sea si:

22. ¿Qué cargo ocupa la persona que le realizó la entrevista final?

Cargo : _____

23. De acuerdo al tipo de preguntas, aplicadas en su entrevista, indicar a que tipo pertenece.

- a. Entrevista estandarizada ()
- b. Entrevista estandarizada solo en las preguntas ()
- c. Entrevista dirigida ()
- d. Entrevista no dirigida ()

24. Durante el proceso de selección, ¿le realizó algún tipo de examen médico?

- a. Si ()
- b. No ()

.... Responder, solo en el caso la respuesta de la pregunta anterior sea si:

25. ¿En qué consistió el examen médico?

- Peso y altura ()
- a. Medida de la Presión ()
- b. Examen de sangre ()
- c. Otros especifique: _____

26. ¿Qué cargo ocupa, la persona que le dio a conocer que fue elegido como el candidato a ocupar el puesto de trabajo?

Cargo : _____

27. ¿En la decisión final, indicar, que le dieron a conocer?

- a. Sueldo ()
- b. Prestaciones Sociales ()
- c. Duración del Contrato ()
- d. Otros especifique: _

28. Durante el tiempo que ha permanecido en la empresa, ¿considera que su desempeño ha sido eficiente?

- a. Muy eficiente ()
- b. Eficiente ()
- c. Poco Eficiente ()
- d. Nada Eficiente ()

29. Durante la realización de sus tareas, ¿Ha hecho uso de la totalidad de los recursos asignados?

- a. Uso total de los recursos ()
- b. Uso parcial de los recursos ()

- c. He maximizado Recursos ()

30. ¿Cree usted, que el recurso "TIEMPO" que le asigna la empresa para su desempeño laboral, es el suficiente?

- a. Más que suficiente ()
b. Suficiente ()
c. Poco Suficiente ()
d. Nada Suficiente ()

31. ¿Cree usted, que el recurso "MONETARIO" que le asigna la empresa para su desempeño laboral, es el suficiente?

- a. Más que suficiente ()
b. Suficiente ()
c. Poco Suficiente ()
d. Nada Suficiente ()

32. ¿Cree usted, que el recurso "MATERIAL" que le asigna la empresa para su desempeño laboral, es el suficiente?

- a. Más que suficiente ()
b. Suficiente ()
c. Poco Suficiente ()
d. Nada Suficiente ()

33. ¿Cree usted, que el recurso "HUMANO" que le asigna la empresa para su desempeño laboral, es el suficiente?

- a. Más que suficiente ()
b. Suficiente ()
c. Poco Suficiente ()
d. Nada Suficiente ()

34. Durante el tiempo que ha permanecido en la empresa, ¿considera que su desempeño ha sido efectivo?

- a. Muy Efectivo ()
- b. Efectivo ()
- c. Poco Efectivo ()
- d. Nada Efectivo ()

35. ¿Qué porcentaje de cumplimiento de objetivos logra?

- a. 25% ()
- b. 50% ()
- c. 75% ()
- d. 100% ()

36. ¿Considera usted que los resultados de sus funciones laborales son productivos?

- a. Muy productivo ()
- b. Relativamente productivo ()
- c. Productivo ()
- d. Poco productivo ()
- e. Nada productivo ()

37. Durante el tiempo que ha permanecido en la empresa, ¿considera que su desempeño ha sido eficaz?

- a. Muy Eficaz ()
- b. Eficaz ()
- c. Poco Eficaz ()
- d. Nada Eficaz ()

38. ¿Cree usted que, sus resultados obtenidos son satisfactorios para la empresa o para el área en la que se desempeña?

- a. Muy satisfactorios ()
- b. Relativamente satisfactorios ()
- c. Satisfactorios ()
- d. Pocos satisfactorios ()
- e. Nada satisfactorios ()