

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
FACULTAD DE EDUCACION Y CIENCIAS DE LA COMUNICACION
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**



**EL ROL DEL GERENTE EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL
EN LA EMPRESA EXPLORE LOS ANDES E.I.R.L. EN EL AÑO 2019.**

Tesis presentada por:

- **Br. Hilaria Marilin Condori Zambrano**
- **Br. Renato Maxi Lopez**

Para optar al título profesional de Licenciado
en Ciencias de la Comunicación.

Asesor:

Dra. María del Pilar Benavente García

CUSCO – PERÚ

2022

PRESENTACIÓN

Señor Decano de la Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

Señores miembros del jurado:

En cumplimiento con el reglamento de Grados y Títulos de la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, ponemos a vuestra consideración el presente trabajo de investigación que lleva como título:

EL ROL DEL GERENTE EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA EXPLORE LOS ANDES E.I.R.L. EN EL AÑO 2019, para optar al título profesional de licenciado en Ciencias de la Comunicación.

Este trabajo de investigación tiene como principal propósito realizar un análisis sobre el rol del gerente en el proceso de selección de personal, sabiendo que el proceso de selección es un estudio exhaustivo pues implica sumar muchos factores antes de elegir al candidato que se adecue al puesto dentro de la empresa.

Por otra parte, el cómo se aborda este problema en las empresas de transporte que en muchos casos son tomados como parcial e incluso irrelevante para muchos. Pero él no realizar un adecuado proceso de selección de personal en la empresa ocasiona despidos e incluso un mal clima laboral y por ende pérdidas de cliente.

Hilaria Marilyn Condori Zambrano

Renato Maxi Lopez

DEDICATORIA

La presente tesis queremos dedicarlo primeramente a Dios por guiarnos y darnos fuerzas para culminar nuestros estudios.

A nuestros padres:

Edgar Condori, por inspirarme a ser mejor persona y a nunca rendirme, por confiar en mí, y por brindarme sus valiosas enseñanzas que son la mejor herencia, que por más difícil que parezca llegar a la meta, lo importante es intentarlo hasta lograrlo. A mi madre Cipriana Sambrano, a la que amo, por ser una mujer luchadora y la que siempre me apoyo en todos mis proyectos.

A Francisco Maxi Condori mi padre por ser el ejemplo que con esfuerzo se puede lograr todo lo que uno se propone.

A mi madre Dionicia Lopez Carbajal por ser el motor y motivo para seguir adelante y ser cada vez alguien mejor.

A nuestra familia en general por los consejos y apoyo incondicional a lo largo de nuestros estudios.

Hilaria Marilyn Condori Zambrano

Renato Maxi Lopez

AGRADECIMIENTO

Primeramente, agradecemos sinceramente a nuestra asesora de Tesis, Dra. María del Pilar Benavente García por su dedicación; sus orientaciones, su motivación, su paciencia, sus conocimientos impartidos en el aula que han sido vitales para realizar el trabajo de investigación.

Mi agradecimiento también a los docentes de la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la UNSAAC por su apoyo, orientación y corrección brindadas en la formulación del trabajo de investigación.

Así mismo también a nuestros amigos Econ. Milagros Maxi y Josue Emilio Tarraga, por el apoyo y la orientación en el desarrollo de la tesis.

Hilaria Marilin Condori Zambrano

Renato Maxi Lopez

INTRODUCCIÓN

Las empresas de transporte en la Región del cusco se caracterizan por tener un conjunto de elementos que ayudan a mejorar la satisfacción del cliente, dentro de los cuales destaca sobre todo el personal con que cuenta. Por lo cual la presente investigación quiere resaltar la importancia en la selección del personal que se desea contratar para la empresa. Contar con una oficina de recursos humanos, donde el Gerente desempeñe de manera eficiente sus funciones. Garantizara contar con el personal idóneo para el puesto solicitado.

La investigación realizada, analizo a la empresa EXPLORE LOS ANDES E.I. R.L. en el año 2019, con el fin de demostrar la relación que existe entre el rol del gerente y la selección del personal en la empresa. La realidad nos muestra que el ejercicio gerencial es importante en el éxito de las empresas, más por la responsabilidad que se tiene en la búsqueda del nuevo personal, y otras funciones propias del mismo.

El gerente debe desarrollar distintas habilidades, actitudes, acciones u motivaciones que ayudan a mejorar su relación con sus trabajadores y generen un clima laboral confortable.

Así mismo al logro de objetivos trazados por la empresa, la cual debe ser desarrollada por un rol proactivo, dinámico, creativo y participativo con todos los trabajadores, sin distinción de rangos y/o escalas. Con el fin de superar retos y riesgos del entorno competitivo, minimizando riegos y optimizando recursos.

Las principales falencias encontradas en la investigación es la poca existencia de candidatos preparados para ocupar el puesto, lo que ocasiona que la empresa se vea obligada a elegir al candidato que más o menos se adecue al puesto, aunque no cumpla con todos los requerimientos solicitados. Lo que genera que el proceso de selección vaya perdiendo efectividad.

Además, al no contar con una oficina de recursos humanos definido dentro de la empresa, no existe un área responsable propio de la selección del personal, la cual deba estar encabezado por el Gerente.

La presente investigación está conformada por cinco capítulos, estructurados y detallados a continuación:

Capítulo I, Planteamiento del problema, en la cual se describe y realiza el diagnóstico situacional de la EMPRESA EXPLORE LOS ANDES E.I.R.L. EN EL AÑO 2019. De la misma manera se establecen los objetivos tanto generales y específicos y se presenta la justificación.

Capítulo II, en el que se desarrolla el marco teórico, conceptual, los antecedentes internacionales, nacionales y locales, las cuales son parte esencial del estudio, debido a que enriquecen el conocimiento académico.

Capítulo III. Hipótesis y las variables, nos ayudaron a identificar los indicadores a estudiar dentro de la empresa.

Capítulo IV. Comprende la metodología y las técnicas de selección de muestra, de análisis e interpretación de la información y las técnicas para demostrar la verdad o falsedad de las hipótesis, utilizados en el estudio: Donde se define a la población y ámbito de estudio, el que se consigna la muestra, la misma que es el total trabajadores de la empresa. La técnica de recolección de datos, se dará mediante la aplicación de cuestionarios, para su posterior aplicación, sistematización, tabulación, y obtención de resultados de la investigación.

Capítulo V. Resultados y discusión de la investigación, generados a partir de la aplicación del cuestionario, y análisis técnico sobre el tema denominado el rol del gerente en el proceso de selección de personal en la Empresa Explore Los Andes E.I.R.L. en el año 2019.

Capítulo VI. Propuesta de mejora de la empresa

Conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación.

Por último las referencias bibliográficas utilizadas, así como los anexos.

ÍNDICE GENERAL

PRESENTACIÓN	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
INTRODUCCIÓN.....	v
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
CAPÍTULO I.....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1. Situación Problemática	1
1.2. Formulación del Problema	2
1.2.1. Problema general	2
1.2.2. Problemas específicos.....	2
1.3. Justificación de la Investigación	3
1.4. Objetivos de Investigación	4
1.4.1. Objetivo general.....	4
1.4.2. Objetivos específicos	4
CAPITULO II	5
MARCO TEORICO.....	5
2.1 Bases Teóricas	5
2.2 Marco Conceptual	54
2.3 Estado del Arte	55
CAPÍTULO III	65
HIPOTESIS Y VARIABLES	65
3.1 Hipótesis	65
3.2 Identificación de variables	65
3.3 Operacionalización de Variables	66
CAPÍTULO IV.....	67

MARCO METODOLOGICO.....	67
4.1 Ámbito de Estudio.....	67
4.2 Tipo y nivel de Investigación	68
4.3 Unidad de análisis.....	68
4.4 Población de estudio.....	68
4.5 Tamaño de muestra	68
4.6 Técnica de selección de muestra	69
4.7 Técnica de recolección de información	69
4.7.1 Técnicas.....	69
4.7.1.1 Entrevista.....	69
4.7.1.2 Encuesta.....	69
4.7.2 Instrumentos.....	70
4.7.2.1 Guía de la entrevista.....	70
4.7.2.2 Cuestionario.....	70
4.8 Técnicas de análisis de información.....	70
4.9 Técnicas para demostrar la verdad o falsedad de las hipótesis planteadas	70
4.9.1. Prueba estadístico Chi cuadrado de Pearson	70
CAPÍTULO V.....	72
RESULTADOS.....	72
5.2.1 Prueba de Hipótesis.....	98
5.2.2 Prueba de Significancia Estadística Hipótesis Específica 1	100
5.2.3 Prueba de Significancia Estadística Hipótesis Específica 2	102
5.2.4 Prueba de Significancia Estadística Hipótesis Específica 3.....	104
CAPITULO VI.....	108
PROPUESTA DE MEJORA DE LA EMPRESA.....	108
REFERENCIAS	122
ANEXOS.....	124

Anexo 1: Matriz de Consistencia.....	124
Anexo 2 Entrevista.....	125
Anexo 3 Cuestionario.....	126
Anexo 4: Panel Fotográfico	129

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 01: Genero del encuestado	72
Tabla 02: Edad del encuestado	73
Tabla 03: Nivel de instrucción del trabajador.....	74
Tabla 04: ¿El gerente de la empresa “Explore los Andes E.I.R.L” toma decisiones rápidas y efectivas ante eventualidades existentes?	75
Tabla 05: ¿El gerente de la empresa “Explore los Andes E.I.R.L”, dispone de información actualizada sobre la empresa?	76
Tabla 06: ¿El gerente de la empresa “Explore los Andes E.I.R.L” desarrolla planes de organización y funciones para cada puesto de trabajo?.....	77
Tabla 07: ¿El gerente de la empresa “Explore los Andes E.I.R.L”, desarrolla planes de promoción y difusión de la empresa?	78
Tabla 08: ¿El gerente de la empresa “Explore los Andes E.I.R.L” desarrolla liderazgo y compromiso con los trabajadores y la empresa?.....	79
Tabla 09: ¿La empresa “Explore los Andes E.I.R.L” prioriza la inducción al personal nuevo?	80
Tabla 10: ¿El periodo de prueba en la empresa “Explore los Andes E.I.R.L” es desarrollada por todos los que acceden a trabajar?	81
Tabla 11: ¿La empresa “Explore los Andes E.I.R.L” posee un sistema de personal donde las propuestas son recepcionadas y registradas en un sistema de recursos humanos?	82
Tabla 12: ¿La empresa “Explore los Andes E.I.R.L” comunica a todos los trabajadores y público en general la cantidad de puestos disponibles?.....	83

Tabla 13: ¿En la empresa “Explore los Andes E.I.R.L” se aplican pruebas de conocimiento respecto a la experiencia que tenga cada trabajador y el puesto al que postula?	85
Tabla 14: ¿Las pruebas prácticas son acorde a lo solicitado por cada puesto?... 86	86
Tabla 15: ¿La calificación de los documentos se desarrolla en base a un plan de contrataciones o solo al criterio del gerente de la empresa?	87
Tabla 16: ¿Se considera las cualidades adicionales que tenga el trabajador en sus anteriores trabajos?.....	89
Tabla 17: ¿Se realiza una evaluación exhaustiva de los documentos obtenidos por el participante, antes de la adjudicación del puesto?	90
Tabla 18: ¿El examen médico dentro de la empresa “Explore los Andes E.I.R.L” se desarrolla de manera adecuada y en los tiempos programados?.....	91
Tabla 19: ¿En la empresa “Explore los Andes E.I.R.L” se considera más al personal que tiene amplio conocimiento sobre el puesto al que está postulando el trabajador?	92
Tabla 20: ¿La empresa “Explore los Andes E.I.R.L” prioriza la inducción al personal nuevo?.....	94
Tabla 21: ¿El periodo de prueba en la empresa “Explore los Andes E.I.R.L” es desarrollada por todos los que acceden a trabajar?	95
Tabla 22: ¿Los contratos son firmados en los tiempos establecidos y las plazas son adjudicadas en las fechas programadas?	96
Tabla 23: Prueba Chi - Cuadrado Hipótesis General.....	99
Tabla 24: Prueba Chi - Cuadrado Hipótesis General.....	101
Tabla 25: Chi - Cuadrado Hipótesis Específica 2	103
Tabla 26: Chi - Cuadrado Hipótesis Especifica 3	106

ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 01: Genero del encuestado	72
Ilustración 02: Edad del encuestado.....	73
Ilustración 03: Nivel de Instrucción	74
Ilustración 04: ¿El gerente de la empresa “Explore los Andes E.I.R.L” toma decisiones rápidas y efectivas ante eventualidades existentes?.....	75
Ilustración 05: ¿El gerente de la empresa “Explore los Andes E.I.R.L”, dispone de información actualizada sobre la empresa?.....	76
Ilustración 06: ¿El gerente de la empresa “Explore los Andes E.I.R.L” desarrolla planes de organización y funciones para cada puesto de trabajo?.....	77
Ilustración 07: ¿El gerente de la empresa “Explore los Andes E.I.R.L”, desarrolla planes de promoción y difusión de la empresa?	78
Ilustración 08: ¿El gerente de la empresa “Explore los Andes E.I.R.L” desarrolla liderazgo y compromiso con los trabajadores y la empresa?.....	79
Ilustración 09: ¿La empresa “Explore los Andes E.I.R.L” prioriza la inducción al personal nuevo?.....	80
Ilustración 10: ¿El periodo de prueba en la empresa “Explore los Andes E.I.R.L” es desarrollada por todos los que acceden a trabajar?.....	81
Ilustración 11: ¿La empresa “Explore los Andes E.I.R.L” posee un sistema de personal donde las propuestas son recepcionadas y registradas en un sistema de recursos humanos?	82
Ilustración 12: ¿La empresa “Explore los Andes E.I.R.L” comunica a todos los trabajadores y público en general la cantidad de puestos disponibles?.....	83

Ilustración 13: ¿En la empresa “Explore los Andes E.I.R.L” se aplican pruebas de conocimiento respecto a la experiencia que tenga cada trabajador y el puesto al que postula?	85
Ilustración 14: ¿Las pruebas prácticas son acorde a lo solicitado por cada puesto?	86
Ilustración 15: ¿La calificación de los documentos se desarrolla en base a un plan de contrataciones o solo al criterio del gerente de la empresa?.....	87
Ilustración 16: ¿Se considera las cualidades adicionales que tenga el trabajador en sus anteriores trabajos?	89
Ilustración 17: ¿Se realiza una evaluación exhaustiva de los documentos obtenidos por el participante, antes de la adjudicación del puesto?	90
Ilustración 18: ¿El examen médico dentro de la empresa “Explore los Andes E.I.R.L” se desarrolla de manera adecuada y en los tiempos programados?	91
Ilustración 19: ¿En la empresa “Explore los Andes E.I.R.L” se considera más al personal que tiene amplio conocimiento sobre el puesto al que está postulando el trabajador?	92
Ilustración 20: ¿La empresa “Explore los Andes E.I.R.L” prioriza la inducción al personal nuevo?.....	94
Ilustración 21: ¿El periodo de prueba en la empresa “Explore los Andes E.I.R.L” es desarrollada por todos los que acceden a trabajar?.....	95
Ilustración 22: ¿Los contratos son firmados en los tiempos establecidos y las plazas son adjudicadas en las fechas programadas?	96
Ilustración 23: Diagrama Chi - Cuadrado Hipótesis General	99
Ilustración 24: Diagrama de la distribución Chi-Cuadrado Objetivo General	102
Ilustración 25: Diagrama Chi - Cuadrado Hipótesis Especifica 2.....	104
Ilustración 26: Distribución Chi - Cuadrado Hipótesis Especifica 3.....	106

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Situación Problemática

Actualmente estamos pensando en todas las ideas de negocio, y muchos propietarios son líderes empresariales que realizan la función de gerente, y entre ellos, seleccionan a la persona adecuada para cada puesto que requiere la empresa. La decisión que tomes se destacará, ya que como dueño evalúas lo ideal, y lo necesario para la empresa. Porque de esto dependerá el tiempo que se tome en alcanzar los objetivos planteados.

La gestión interna es una institución fundamental porque depende de cómo se contrata y selecciona a las personas. Además, las funciones que debe realizar cada empleado. Y la gestión incluye actividades como el eje principal, denominado: “la gerencia tiene como objeto fundamental el arte de hacer que las cosas ocurran” (Crosby, 1992).

(Sallenave, 2002) por su parte define la gerencia como: “un proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización (humanos, físicos, tecnológicos, financieros), para que a través de los procesos de: planificación, organización, dirección, y control, se logren objetivos previamente establecidos”.

Según (Chiavenato I. , 1999), definen a la selección de personal como la elección del personal más idóneo para el cargo solicitado. Elegir de entre todos los candidatos escoger entre candidatos que se presentaron al puesto vacante al más adecuado. Tratando de obtener una mayor eficiencia y rendimiento del personal, mejorando así la rentabilidad del negocio de la empresa.

Es importante indicar que el éxito de la selección de talentos se debe a la existencia de un mecanismo de selección que proporciona una evaluación completa de las habilidades.

Por lo tanto, este estudio se centra en el rol de los gerentes en el proceso de selección de talento para la Empresa de Transportes Explore Los Andes

I.E.R.L, que se especializa en servicios de transporte de viajes. Las principales actividades son tours grupales, city tours, paquetes turísticos y traslados de pasajeros y equipaje en la línea Cusco-Puno. La empresa tiene varias dependencias, una de las cuales debe ser tomada en consideración. El gerente debe estar a cargo del departamento de personal. Por eso hemos trasladado esta investigación a esta área. El objetivo es diagnosticar y evaluar el rol de los gerentes en el proceso de selección, además planteamos propuestas que mejoren el proceso de selección de personal en la empresa y lo facilitamos a la dependencia correspondiente para que pueda disponer de información e implantar en la empresa.

Por tanto, el rol de la gerencia que observamos es el motivo de la investigación, y se examina para evaluar la relación entre el rol de la gerencia de la empresa y el proceso de selección de talento. Empresa de transporte Explore Los Andes IERL; Y cómo eso afecta los objetivos de este negocio y el logro de sus objetivos.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema general

¿De qué manera el rol del gerente influye en el proceso de selección de personal de la empresa Explore los andes E.I.R.L. en el año 2019?

1.2.2. Problemas específicos

PE1: ¿Cómo es el desempeño actual del gerente en la empresa Explore los andes E.I.R.L. en el año 2019?

PE2: ¿Cómo se desarrolla los procesos de selección de personal en la empresa Explore los andes E.I.R.L. en el año 2019?

PE3: ¿Cómo influye la incorporación de un plan de selección del personal en la empresa Explore los andes E.I.R.L. en el año 2019?

1.3. Justificación de la Investigación

La presente investigación tiene una justificación práctica, teórica, metodológica y social.

Teóricamente justificado; Considerando los conceptos de los autores más reconocidos en temas de gestión y selección de recursos humanos, estos conceptos guían nuestra investigación y algunos de los autores citados en el estudio. En resumen, nuestras variables muestran que el proceso de selección de empleados y los roles gerenciales están vinculados.

Esta investigación nos dirá si los roles gerenciales que se han desarrollado hasta ahora cuentan con la persona adecuada para ese puesto. De esta manera, se puede realizar un análisis preliminar de otras propuestas. Esto le permite alcanzar los objetivos operativos establecidos en sus instalaciones.

Los métodos utilizados para desarrollar la investigación son claros y fáciles de entender para los funcionarios gubernamentales, los maestros y el público en general. La magnitud de las dos variables guardadas para el estudio. Las rimas infantiles están asociadas a un enfoque cualitativo y descriptivo.

Así también, los instrumentos y técnica de recolección aplicados, están incluidos en la tesis previa demostración de su aprobación y confiabilidad para su posterior utilización en el desarrollo de la investigación.

En la fundamentación social, el punto de partida para este aporte fue darle a la población y las distintas empresas los mecanismos de una selección.

Por lo tanto, van surgiendo investigaciones actuales donde existe el deseo de utilizar los conocimientos teóricos y prácticos para diagnosticar, brindar un servicio de calidad y apoyar el problema de la oferta efectiva de talento para lograrlo, ver Empleos. Contratamos nuevos empleados en función de sus habilidades y capacidades, utilizando habilidades relevantes y confiables de acuerdo con las diversas políticas y estrategias de la empresa. "Explore los Andes E.I.R.L".

Al revisar de manera efectiva la contratación de nuevos empleados sin cumplir con su rol de liderazgo, las políticas y estrategias de la empresa se consideraron desde el principio, y tenemos estas personas dedicadas y necesitamos el talento adecuado antes de establecer el presupuesto para cada puesto. Perfil de la empresa para alcanzar los objetivos marcados anualmente.

1.4. Objetivos de Investigación

1.4.1. Objetivo general

Determinar de qué manera el rol del gerente influye en el proceso de selección de personal de la empresa Explore los andes E.I.R.L. en el año 2019.

1.4.2. Objetivos específicos

OE1: Describir el rol del gerente en el proceso de selección del personal de la empresa Explore los andes E.I.R.L. en el año 2019.

OE2: Analizar cómo es el proceso de selección de personal de la empresa Explore los andes E.I.R.L. en el año 2019.

OE3: Proponer un plan de selección de personal para la empresa Explore los andes E.I.R.L. en el año 2019.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 Bases Teóricas

2.1.1 Teoría de Gerencia

El concepto de teoría empresarial es "la responsabilidad de dirigir y gestionar las actividades comerciales de una empresa, corporación u organización. el responsable del desempeño de las funciones generales, el responsable del gerente general o el director de la empresa, el responsable de la coordinación con los empleados internos, el representante de la empresa en caso de fuerza mayor del mercado Definir las metas y objetivos y quien gestiona, gestiona o senior manager, éxito o fracaso, todo depende de su decisión. Generalmente con el desarrollo de las habilidades y destrezas con las que cuenta. Por lo que surge la denominación de estilos gerenciales, por ende, de teorías que definan la gerencia. Estas teorías enfocan, principalmente, la comprensión del comportamiento de los gerentes, más que a sus características de personalidad, de tal manera que el gerente actual tenga atención tanto en la tarea de producir, como la de atender al personal que lidera, siendo este último elemento sinónimo de relaciones humanas" (Alles, 2005).

La existencia de una teoría que explique a los gerentes o su pensamiento. Uno de ellos es la teoría X y la teoría Y. alta productividad.

Los gerentes clave en la Teoría X tratan a sus empleados como personas que no piensan en su trabajo y solo actúan frente a una amenaza. Pero los gerentes tradicionales creen que, según la Teoría Y, la gente viene a trabajar porque quiere trabajar y necesita trabajar. La que hoy en día, representa la gente piensa que el trabajo es simplemente necesario para satisfacer todas las necesidades básicas y de supervivencia humana.

“Al observar la Teoría X, los gerentes deben ser estrictos y mandones y, por lo tanto, los empleados que trabajan con ellos deben rendir cuentas y cumplir. Asimismo, los trabajadores en teoría Y tienen una actitud más optimista y positiva sobre lo que está sucediendo en el mercado. Los trabajadores aquí solo quieren trabajar y trabajan muy duro. Esa es una buena dirección. Y

puedes hacer un buen trabajo. Por otro lado, la gestión por objetivos se enorgullece de utilizar los lugares adecuados para desarrollar sus habilidades y estar en condiciones de alcanzar eficazmente los objetivos marcados por la empresa. Otra teoría organizativa y administrativa desarrollada por los japoneses y llamada teoría "Z" por algunos autores. Esto, a diferencia de antes, en este caso está claramente relacionado con el desarrollo de las habilidades interpersonales y la motivación, una de las principales funciones necesarias para crear un entorno. Adecuado para interacción grupal. Sin embargo, la responsabilidad recae en el individuo (que difiere significativamente de la costumbre japonesa de enfatizar la responsabilidad colectiva) y la jerarquía no cambia" (Calderon, 2014, págs. 33-34)

Dentro de las principales de esta teoría son:

- Todas las empresas deben partir definiendo principalmente la filosofía organizacional: Es decir la identificación y valoración de los valores que definen la empresa y a la vez son su razón de ser en el mercado.
- Creamos un ambiente confortable y un espacio de confianza tanto para nuestros empleados como para nuestros clientes que necesitan nuestros servicios, así como para las organizaciones relacionadas con nuestra empresa y sus competidores.

2.1.2 Funciones Gerenciales

"Es la forma de gestionar y dirigir todos los movimientos relacionados al cumplimiento de los objetivos de la empresa, por cada uno del personal" (Gracia & Thelsen, 2000) exponen: "son la forma de materializar la actividad de administrar". "Entonces no puedo hablar conmigo mismo sobre el desempeño de la gobernanza y la gestión sin tener en cuenta las experiencias que se generan todos los días en la empresa. Lo mismo es el resultado de la función ejecutada". Según los siguientes autores, existen 4 funciones según los criterios que se consideren: (Koontz, 2004); (Bateman, 2005) (Chiavenato I. , 2002); (Robbins, 2000) y (Stoner, Administración, 1996), mencionan:

- a. Planificación:** Es el proceso en el cual la empresa define y se establece metas a cumplir y ser alcanzadas, las mismas que definen el horizonte de la empresa.
- b. Organización:** En este proceso se compromete a los trabajadores, para que trabajen de manera conjunta y estructurada con el propósito de tener el cumplimiento de metas de manera conjunta.
- c. Dirección:** Es el proceso de liderar e influir en el desarrollo de actividades de los trabajadores con respecto a una tarea desarrollada por cada uno de ellos en el aporte a la empresa.
- d. Control:** Es el proceso que sirva para asegurar que las diferentes actividades desarrolladas sean las mismas que se planificaron, la misma que es definida por algunos autores como proceso administrativo.

Según (Robbins S. P., 2000) menciona que la administración: “Es el conjunto de decisiones y acciones que los gerentes realizan en forma continua al planificar, organizar, dirigir y controlar...son actividades interrelacionadas” (Stoner, 1996, págs. 18,19), “... En lugar de cuatro conjuntos de actividades independientes o vagamente relacionadas, consta de un conjunto de características interrelacionadas. “También enfatiza si las habilidades desarrolladas por los gerentes son adecuadas para producir un desempeño eficaz de los empleados. La definición de gestión anterior tiene algunas diferencias según el grado de explotación”. (Stephen, 2014, pág. 33)

Roles gerenciales de Mintzberg y un modelo contemporáneo de la administración

“Según Mintzberg, en una de sus investigaciones en administración, analizo las conductas reales de los gerentes trabajando en su estudio. Del cual concluyo, que la mejor forma de caracterizar las labores gerenciales, es la de revisar los roles que desempeñan los gerentes al desarrollar su trabajo”. (J.T.Straub, 1973, pág. 23).

La definición de un rol de gestión corresponde a las diversas actividades y acciones específicas que es necesario realizar para lograr el objetivo comercial. (Por ejemplo, estudiante, trabajador, voluntario, hermano, padre, etc., piense en nuestros diferentes roles. Y en las distintas cosas que esperamos hacer para concretizar esos roles). Parece ser un rol que no se enfoca en una persona en particular, sino en las expectativas y responsabilidades que esa persona asume para cumplir con ese rol, es decir, el rol del gerente en el logro de sus metas durante la descripción de las diferentes tareas que realiza idéntico al objetivo.

Las existencias de 10 roles están agrupadas en torno a las relaciones interpersonales, la transferencia de información y la toma de decisiones.

1. Rol Interpersonal. Se refiere a la interacción entre el Gerente y los otros miembros, y trabajadores de la institución: Personal directivo, trabajadores, y personas externas a la empresa.

a. Contar con una representación simbólica. Es el caso de ser “cabeza” de la empresa, el representante formal y simbólico, tanto internamente, como en el mercado exterior.

b. Ser líder. Responsable de que todos los empleados de una organización o empresa tengan la autoridad para contratar, educar y negociar la información personal requerida y las agencias externas para los empleados recién contratados en los puestos requeridos ... Para la compañía.

c. Enlace. El representante de la empresa actúa como eslabón porque es el creador de la cadena de comunicación y alianzas estratégicas, la cadena de órdenes formales. Las interacciones se crean para beneficiar al negocio y tomar las decisiones correctas.

2. Rol Informativo. En esencia, se trata de intentar sistematizar la información y comunicarla a los empleados de la empresa de diversas formas. La posición del gerente en las redes de comunicaciones internas y externas, la información propia de la empresa, la información que el gerente

considera para tomar decisiones oportunas y las alianzas estratégicas que tiene la empresa.

- a. Monitor. El monitor es quien decepciona información mediante diferentes canales y contactos de comunicación. Recoge y actualiza información en base a lo publicado por los entes pertinentes relacionados con la empresa. Una buena parte de esa información se obtiene mediante la comunicación verbal e informal.
- b. Difusor. Implica suministrar y publicar información, mediante diferentes medios de difusión importante y privilegiado para los trabajadores.
- c. Porta Voz. Se refiere al transmitir la información a personas ajenas a la organización o la empresa. Entre otras cosas es quien trasmite la información de la empresa, al personal que trabaja y población en general.

3. Rol Decisivo. Referido a ese rol que cumple el Gerente respecto a las decisiones que se debe tomar dentro de la empresa. Las cuales son generadas en base a la información contenidas en la misma empresa.

- a. El empresario. Cuyo propósito dentro de la empresa es la de mejorar el rendimiento del personal y la rentabilidad de la misma.
- b. Una persona que resuelve problemas potenciales en una empresa. Los gerentes toman decisiones en beneficio de la empresa, minimizan el riesgo y encuentran soluciones considerando los posibles riesgos. En este caso, debe tomar decisiones rápidas y precisas.
- c. El quien asigna los recursos. Es quien gestiona con el fin de obtener mayor financiamiento para la empresa. Asumiendo que la empresa cuenta con recursos limitados, por lo cual decimos que es uno de los roles más críticos, pero a su vez mas importantes de la empresa.
- d. El rol negociador. Es el que atiende frente a las diferentes solicitudes dentro de la empresa, a su vez también es quien negocia internamente

con los trabajadores y externamente con los órganos relacionados a la empresa.

Los roles que cumple el gerente al frente de la empresa son decisivos y en beneficio de la empresa.

(Gosling, 2002) en su artículo denominado Academy of Management Learning & Education, "Indica que la reflexión, el uso de inferencias y las acciones que realizan inferencias realizadas previamente deben tenerse en cuenta al implementar funciones de controlador. En otras palabras, la dirección tiene el mismo rol independientemente del tipo de empresa, pero difiere según el tipo de organización".

El papel de difusión, representación, negociación, enlace y portavoz de la alta dirección de la empresa es muy importante y representativo de esta. Por otro lado, como lo menciona Mintzberg, el rol del líder. Este rol es más importante para los subordinados que para los intermediarios o altos directivos de la empresa. Así también a partir de otro de sus estudios realizados de manera práctica y más detallada realizado a gerentes (Mintzberg, 2009, págs. 113,114), tuvo como conclusión que: La administración debe de influir en la acción. Tratar en la medida posible de contribuir al beneficio de la empresa y las unidades que las componen donde es desarrollada las acciones, es así que, Mintzberg explico que el gerente de una empresa realiza lo mencionado anteriormente de tres maneras:

(1) Siendo responsable en el desarrollo de las acciones (básicamente en la negociación de contratos, dirigiendo en el desarrollo de proyectos empresariales, etc.).

(2) Dirigiendo al personal en el desarrollo de sus acciones ejecutadas dentro de la empresa (Así es, generando mecanismos de motivación, generación de trabajos en equipo, mejorando el clima y cultura organizacional, etc.).

(3) En la manipulación de la información, la cual es compartida con los trabajadores lo que implica ponerlos en manos a la obra (a través de la socialización de objetivos, presupuestos y delegación de tareas).

La perspectiva gerencial desde este punto es más interesante, ya que nos brinda nuevos mecanismos las acciones que desarrollan los gerentes, dependerá de cada uno ¿cuál de los enfoques mencionados es el mejor? ¿será el que está basado estrictamente a las funciones o el propuesto por Mintzberg? El papel de difusión, representación, negociación, enlace y portavoz de la alta dirección de la empresa es muy importante y representativo de esta. Por otro lado, como lo menciona Mintzberg, el rol del líder. “Este rol es más importante para los subordinados que para los intermediarios o altos directivos de la empresa.” (Guillen, 1987, pág. 57). A pesar de lo mencionado anteriormente, podemos decir también que lo propuesto por Mintzberg, un enfoque basado en roles y otros modelos administrativos, estos nos presentan una diversidad de elementos para comprender el trabajo gerencial.

2.1.3 El Gerente

El nombre del gerente general (en inglés: gerente general) indica los ejecutivos de la empresa que son responsables de la operación y toma de decisiones de la empresa. Los puestos en cada función porque las funciones que desempeñan los gerentes a cargo de la empresa difieren según el campo del que son responsables. es responsable de administrar cuidadosamente las cuentas de importación y exportación de la empresa, para que el gerente esté más interesado en los recursos humanos a cargo de las funciones de marketing y ventas, finanzas y soporte. Será un número, dependiendo del puesto que apoye y de las actividades que realice en el día a día. Normalmente también el gerente general es el que lidera la empresa y se encarga de coordinar el desarrollo y cumplimiento del plan estratégico de la empresa.

Según varios autores el término de gerente, es definido de las siguientes maneras:

- a) (Ditcher, 1988) lo conceptualiza como: “El término gerente es un eufemismo para designar el acto de guiar a los demás, lograr que las cosas se hagan, dar y ejecutar órdenes”.
- b) (Alvarado, 1990) lo define: “El gerente existe para ejecutar el objetivo o misión de la organización”. Esta misión dependerá según el contexto en el que la empresa se encuentre, pero si se desarrollan bajo seis responsabilidades básicas, las mismas que solventan la esencia de su acción, las cuales son:
- Incorporar el uso de tecnología en la empresa.
 - Permanecer innovando en el mercado.
 - Afirmar la dirección de la empresa.
 - Mejorar la eficiencia.
 - Generar espacios confortables para los trabajadores.
 - Contribuir con la sociedad.

El papel dinámico del gerente marca la diferencia para él en la empresa. Entonces, la gerencia pretende ser un proceso, y el gerente es el individuo que desarrolla el trabajo necesario en cada proceso. Por eso, se le conoce como un gerente de una empresa que realiza acciones que orientan las acciones de los demás. Es por eso que enfatizamos las características anteriores de los líderes empresariales. Los nombres de los directores ejecutivos varían, algunos se llaman presidentes y otros se llaman director financiero, director de operaciones y director de marketing, pero tienen el mismo rol. De cualquier manera, el nombre del gerente general es diferente para cada empresa. Por ejemplo, vicepresidente, recursos humanos, finanzas o subdirector de división y puede tener responsabilidades administrativas generales dentro de la empresa. Asimismo, en las sociedades cotizadas y las organizaciones sin ánimo de lucro, el director ejecutivo se denomina director general. Para puestos más grandes, un gerente se considera gerente, gerente y director, y uno de estos nombres identifica a un gerente en la organización. Esta ubicación está sujeta a las decisiones del propietario de la empresa. El responsable de esta responsabilidad es alguien que comprende la empresa de principio a fin y puede orientar a los empleados para lograr sus objetivos a corto, medio y largo plazo.

A continuación, cuando se habla del gerente, se puede decir que depende de él y del líder. El líder hace orientaciones, instrucciones y decisiones en beneficio de la empresa. Significa que debemos adherirnos a una buena filosofía de gestión, trabajo en equipo, y apoyo continuo con todos los empleados comprometidos con la misión e importancia de la empresa. Debe proporcionarse continuamente para mejorar aún más los servicios y / o productos ofrecidos para garantizar la vida del mercado en comparación con los competidores.

Importancia de los Gerentes

Para (Stephen, Robbins, & Coulter, Administración, 2014, pág. 72), en su libro administración. Un buen director es aquel capaz de mejorar una empresa, siendo el principal promotor en que alcance nuevos mercados, con un personal comprometido y satisfecho por el trato del gerente, perfeccionando el trabajo individual pero sobre todo impulsando a trabajar en equipo y superar en conjunto los nuevos retos y desafíos que tiene el mercado, el cual es muy grande como para enfrentarlo solo (j. Welch y S. Welch, 2009, pág. 96). Si alguno de nosotros alguna vez hemos trabajado con un gerente así, sintámonos afortunados. Los emprendedores con estas cualidades y virtudes son capaces de diferenciarse frente a la adversidad, incluso si los mercados en los que crecen no son los mejores, por lo que continúan innovando y compitiendo para aumentar la productividad. A algunos gerentes no les decepciona solo proteger lo que se subcontrata, pero debe considerarse esencial para el crecimiento de las operaciones dentro de la empresa. Para lograr esto, considere los aspectos importantes anteriores. La primera razón por la que los gerentes se sienten importantes es que tienen un plan estratégico y pueden tomar las decisiones correctas. Globalización, situación económica mundial, cambio tecnológico, etc. Los gerentes juegan un papel decisivo en la identificación de problemas críticos y el desarrollo de soluciones innovadoras.

Otra razón por la que los gerentes son importantes para el desarrollo normal de las empresas, es que son pieza clave en la diversificación de bienes y servicios que brindan.

¿Quiénes son los gerentes?

En el pasado, era fácil determinar quién era el gerente y quién era el gerente clave importante de una empresa u organización. Es fácil distinguir entre gerentes y empleados. Pero hoy no es tan sencillo. Debido a que la naturaleza del trabajo está cambiando, muchas empresas no se tienen en cuenta. También con respecto a la cantidad de trabajo no administrativo, incluidas las actividades de gestión actuales tal como lo indica (Campbell, agosto de 2000).

¿Cómo definiría a un gerente en? Un gerente tiene la responsabilidad de coordinar y monitorear el trabajo de otros miembros de la organización para lograr los objetivos establecidos por la empresa. El trabajo de un gerente es apoyar los logros individuales, así como los que están bajo esas responsabilidades y logros colectivos. Esto significa ayudar a mejorar el desempeño de todos los empleados de su organización (personal de fábrica o de campo). Como gerentes, tenemos responsabilidades únicas por nuestro puesto, nuestros empleados y nuestra empresa. También puede ser responsable de asuntos relacionados con la coordinación o supervisión comercial.



Figura 1: Niveles gerenciales de Robbins Coulter.

Niveles Gerenciales según Robbins Coulter

¿Existe alguna forma de clasificar a los gerentes dentro de una empresa? Respondiendo a la pregunta en la estructura de forma organizacional

tradicional, existe y es casi siempre de forma piramidal, debido a que son más los empleados los que pertenecen a un nivel organizacional, bajo el mandato de aquellos que componen los niveles más altos de la empresa, la clasificación en primera línea los gerentes, de alto nivel, en el siguiente escalón los gerentes de nivel medio (Figura N° 1) en el nivel más bajo, la gerencia de primera línea administran el trabajo de los empleados no gerenciales, los cuales se encuentran involucrados con la producción de los productos que vende la empresa o con la prestación del servicio. En la mayoría de los casos, los gerentes de línea actúan como supervisores y líderes de equipo. La gerencia media supervisa el trabajo de los gerentes de primera línea. Así también de los gerentes de planta, los cuales a su vez del total de trabajadores de la empresa. Por lo que estos gerentes pueden tener títulos como gerente regional, líder de proyecto, gerente de tienda, o gerente de división. La alta dirección es responsable de tomar decisiones que beneficien a la empresa, hacer planes estratégicos para la supervivencia a largo plazo en el mercado y lograr los objetivos de la misión. A menudo se les conoce como vicepresidente, presidente, director ejecutivo, director ejecutivo o director ejecutivo. La siguiente línea puede ser el subdirector que realiza las funciones de apoyo de la junta y, a veces, el director está ausente.

Cabe señalar que no todas las empresas están estructuradas en un esquema piramidal tradicional. Por ejemplo, una medida compuesta del desempeño en el desarrollo de una función estructurada horizontalmente en manos de un equipo de trabajadores cambia constantemente de un proyecto a otro según las necesidades de cada empresa. Sin embargo, es muy difícil saber quién está a cargo de una organización, cuándo esta “persona” cambia y rota, revisa y complementa en las tareas y proyectos asignados, y si el título de esta “persona” en el cargo directivo es oficial o no.

2.1.3.1 Acción Gerencial

Según (Rosales, 2008, pág. 122), “Las empresas deben considerarlos como elementos importantes de la gestión: 1 administrarán los recursos de manera oportuna, 2 son líderes que saben comunicar a los empleados cuestiones relacionadas con el ejercicio del poder de toma de decisiones. Las

empresas deben tener en cuenta a los actores clave en el liderazgo. Uno es administrar los recursos de manera oportuna y el otro es ser un buen líder en la toma de decisiones, el ejercicio de la autoridad y la comunicación de intereses a los empleados”.

Según (Mahon, 2005, pág. 84) “la principal acción gerencial, se constituye en una acción, que desarrolla objetivos de manera armonizadora, en base al esfuerzo que las personas ejecutan en la empresa; es un proceso social que implica la responsabilidad de la planificación y regulación de las acciones”.

Asimismo, (Paez, 2000, pág. 64). “convergen en lo siguiente Mejorando el uso de la tecnología en la organización de los trabajadores empresariales, controlando la alta calidad, ayudando a lograr una mayor productividad, estableciendo metas para la producción de bienes y servicios, con base en el siguiente tipo o grupo”.

2.1.4 Tipos de Gerentes

Se le denomina al gerente, aquellas personas cuya función es la administración dentro de una organización. Al respecto, Robbins, (2000) denomina a un gerente como: “es un miembro de una organización que integra y coordina el trabajo de otros”. Así también, Chiavenato (2002) menciona que los gerentes son aquellos: “responsables del desempeño de una o más personas dentro de la organización. El administrador obtiene resultados a través de la organización y de las personas que trabajan en ella. Como resultado, planifica, organiza y dirige a las personas para lograr objetivos específicos y administra y controla los recursos físicos, financieros, de informáticos y técnicos. Tenemos que resaltar, que gerente, no es solo aquella persona designada o la que cuente con un título del cargo formalmente, o la persona que se encuentre al mando de la empresa actualmente. El gerente, según (Hellriegel, 2002) “es cualquier persona que se evalúe en función de cuan bien trabajen las personas que están bajo su dirección”, los cuales a su vez pueden estar en niveles organizacionales según cada escalón piramidal, siendo estos: tanto el nivel institucional, intermedio y operacional. Los diferentes tipos de gerentes se clasifican según el nivel de desempeño que tengan. (Stoner, Administración, 1996) señala tres tipos de gerentes:

- 1. Gerentes de Primera Línea:** Los gerentes de primera línea son claramente los gerentes de operaciones, los gerentes que no supervisan a los otros gerentes, y representan el primer nivel. Bajo el gerente en la jerarquía de la organización.
- 2. Gerentes Medios:** Son aquellos gerentes responsables de la supervisión a otros gerentes, en ocasiones de algunos trabajadores de operaciones; los cuales al mismo tiempo dependen de los gerentes de nivel más alto.
- 3. Alta Gerencia:** Estos son los gerentes responsables de la gestión general de la empresa, los gerentes que establecen las políticas estratégicas que desarrollan las operaciones y los gerentes que lideran todo el entorno de la organización. Cabe mencionar que los tres tipos de gerentes mencionados son todos importantes para el negocio porque cada uno tiene un papel importante y cada uno es el alcance del trabajo que realizan. Y trata de mejorarlos y perfeccionarlos más.

2.1.5 Modelo del proceso administrativo

Según (Fayol, 1991), “la función administrativa está estructurada por cinco componentes: previsión, organización, dirección, coordinación de servicios y control. Los cinco componentes mencionados componen los que actualmente se conoce como proceso administrativo”. El modelo fue creado por Henry Fayol el cual está basado en el método científico, y tiene como objetivo la de contar con un instrumento con un valioso grado de indagación y pensamiento basado en la experiencia científica.

En los siguientes párrafos analizaremos, cada una de las etapas o fases con los que está compuesto el modelo del proceso administrativo creado por el ingeniero Henry Fayol.

2.1.5.1 Previsión

Uno de los pasos más importantes es el paso de predicción. En otras palabras, según Fayol, es un período de preparación para el futuro. Anticipar es afrontar y actuar ante lo inesperado. Entonces necesitas ejecutar el

programa de acción. Esto significa proporcionar una hoja de ruta a seguir y cómo desarrollarla y utilizarla. Esto puede crear tablas donde puede administrar sus acciones y tener un plan de acción más claro. Este evento gestiona la acción y está definido por su definición de intención original. Dicho programa de acción se basa en:

- Activos organizativos.
- Origen y fundamentos de la supervivencia de la empresa.
- Eventos futuros y situación técnica, comercial y financiera parcial.

Contar con un programa de acción es importante; algunos más simples y otros más complejos, de corta o larga plazo. De las cuales parte del contenido cuentan con características generales para elaborar un efectivo programa de acción; por ejemplo, Contar con más de un programa de acción para el desarrollo de acciones es lo ideal porque contamos con acciones frente a posibles riesgos, entonces decimos que la acción directiva debe ser continua; para que el programa se flexible y con mayor precisión.

2.1.5.2 Organización

En esta etapa del proceso de gestión, se brindan todas las herramientas para el funcionamiento de la empresa, que se pueden dividir en otras organizaciones físicas y sociales. En otras palabras, se construye una estructura dual (física y humana) para lograr el objetivo común marcado por la empresa. La organización estudia y analiza cada nivel jerárquico de las funciones desempeñadas y sus actividades. En este contexto mencionamos que un buen gobernador es un buen administrador; así también mencionamos que un buen jefe debe ser el administrador de la empresa por que rige los caminos de la empresa. Según Fayol, la persona o grupo que se encarga de la organización debe realizar con 15 responsabilidades, los cuales los mencionamos a continuación:

- Realizar el seguimiento al programa de acción ejecutado, el cual esta maduramente preparado, para que este firmemente ejecutado.
- Contar con un equilibrio social y el material en relación con el objeto, los recursos y las necesidades que tiene la empresa.
- Contar con una dirección General eficiente y competente.

- Definir las acciones, y mejorar la condiciones internas y externos.
- Opinar decisiones claras y precisas.
- Participar en el reclutamiento de personal.
- Definir oportunamente las funciones del personal.
- Fomentar la participación y responsabilidad de cada puesto.
- Contar con una escala remunerativa acorde al perfil del trabajador.
- Contar con un plan de sanciones contra faltas y errores.
- Realizar el seguimiento y monitoreo del trabajador.
- Custodiar que los intereses particulares este acorde a los interese de la empresa.
- Considerar firmemente las decisiones del Gerente.
- Supervisar cada una de las etapas del proceso operacional de la Empresa.
- Tener todo bajo control.

Las virtudes, conocimiento y experiencias que deben poseer los grandes líderes (jefes), de la empresa deben ser los siguientes:

- a. Gozar de buena salud física.
- b. Ser estratégico y contar con mucho vigor intelectual.
- c. Cualidades morales: Asertivo y empático, firme, perseverante; actividad, si hay lugar a ello, ser estratégico, audaz y valor para las responsabilidades; sentimiento del deber; preocupación por el interés general.
- d. Saber de cultura general.
- e. Capacidad administrativa: habilidad para articular planes y programas de acción, manejo de personal, armonía en el desarrollo de acciones, conocimiento general de las funciones esenciales de la empresa.

2.1.5.3 Dirección

Es la fuerza impulsora detrás del liderazgo de la empresa. Nuestro objetivo es maximizar la eficiencia laboral de nuestros empleados en función de las cualidades de cada empleado. Combinamos las fortalezas de todos los trabajadores en un objetivo común. Con suerte, esto generalizará y centralizará todos los beneficios en beneficio de la empresa. La habilidad de dirigir, la misma

que se basa en ciertas cualidades personales y en el conocimiento de los principios generales de la administración. El jefe encargado de una dirección debe:

- Conocer a cada personal que trabaja en la empresa.
- Generar mecanismos de mejora continua del personal con bajo rendimiento.
- Estar bien informado en cuanto a las funciones del personal, y a los acuerdos con los empleados.
- Ser el ejemplo de la empresa.
- Dirigir el control periódico de las acciones desarrolladas por cada personal dentro de la empresa.
- Reunir a todos los responsables de cada oficina para compartir con ellos las metas a alcanzar al final del mes.
- Ser un líder a la hora de la toma de decisiones.
- Promover en los trabajadores el espíritu innovador y de compromiso. Coordinar y socializar las acciones desarrolladas por la empresa, facilita el trabajo y sus resultados. Sincronizar cada una de las acciones en cada oficina, con los objetivos generales de la empresa.

2.1.5.4 La coordinación de los servicios

Coordinar con cada una de las oficinas para la prestación de servicios, implica la coordinación con los trabajadores y proveedores internos y externos, por lo tanto, responsabilizarse por cada accionar, para no crear ineficiencias en los distintos niveles. Para lo cual surge la necesidad de generar reuniones periódicas (semanales o quincenales) con el fin de no simplemente ser un medio de crear los planes de trabajo, sino de escuchar y resaltar todo lo bueno y malo que sucede dentro de la empresa.

2.1.5.5 Control

La validación es el seguimiento continuo de las tareas y el trabajo realizado por los empleados de su empresa. Vea si las cosas van de acuerdo con los principios y valores que su empresa ha definido en su plan de

contratación. Apunta a los puntos débiles del negocio, evita errores y evita repeticiones repentinas.

Esto se aplica a personas, cosas, actos, todo. En el caso de una persona, agradecemos a la persona que realiza la función de auditoría o lo llamamos examinador. Un buen inspector requiere un proceso calificado. Ser hábil y eficaz en el control porque es la persona que determina el estado operativo, la calidad de los objetos, el valor del proceso, la claridad de las funciones realizadas, la implementación en la empresa, etc. El proceso debe tener la conciencia tranquila y la integridad, y debe ser completamente independiente de lo que dijo lo que sucedió. Debe controlar todas las etapas del proceso de gestión, independientemente del nivel de participación.

2.1.6 Principios Administrativos de Fayol

- a) División de Trabajo:** Se refiere a cuanto más se especifique un trabajo respecto a una persona encargada, será mayor la eficiencia que este desarrollo puesto que tiene experiencia en ese oficio, este principio es el más resaltante en una empresa.
- b) Autoridad:** Este principio sirve para que los gerentes tengan la decisión de dar órdenes para que se desarrollen las acciones dentro de la empresa. Si bien los gerentes tienen el poder y el derecho de mandar, ellos no siempre obtendrán obediencia, a menos que tengan también autoridad personal, liderazgo.
- c) Disciplina:** Todos los integrantes de una empresa tienen que conocer y respetar las reglas y convenios que se tienen dentro de la misma. Como resultado de un buen liderazgo en toda la estructura organizacional, de habilidades propias que mejoren el rendimiento del personal, así como de generar mecanismos sancionadores, que mejoren el accionar de todos los trabajadores.
- d) Unidad de Dirección:** El gerente es el quien desarrolla un plan para las operaciones que tienen un mismo objetivo, propia de la empresa.

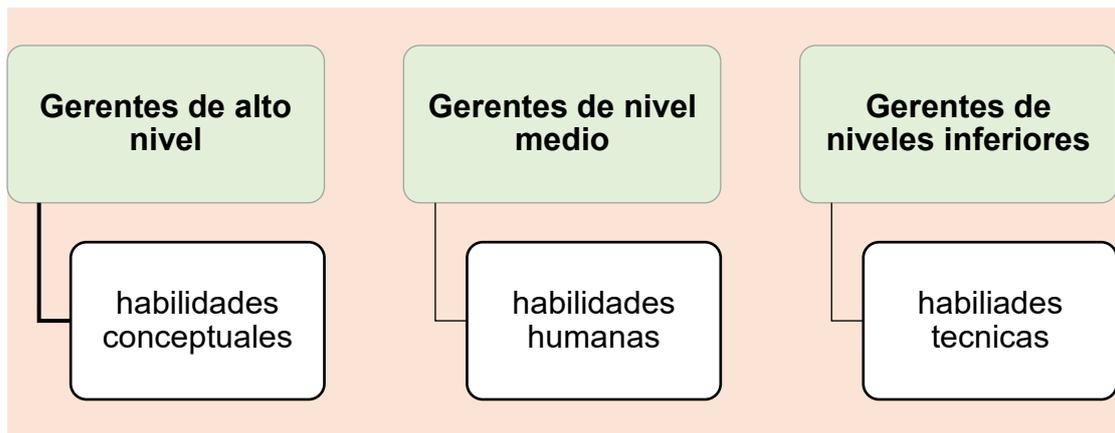
- e) Unidad de Mando:** El Trabajador debe recibir instrucciones de su jefe inmediato sobre las funciones que ha de desarrollar en su puesto.
- f) Subordinación de interés individual al bien común:** Todas las empresas deben generalizar el interés individual, debido a que los mismos son partes integrantes de una empresa, en el cual se deben priorizar los intereses comunes y resaltantes de la empresa.
- g) Remuneración:** El resarcimiento a todo el personal de la empresa por el trabajo realizado, y por el cumplimiento de las funciones asignadas.
- h) Centralización:** La centralización según Fayol, es aquella autoridad que se concentra en la gerencia, la de conservar la responsabilidad de todas las decisiones tomadas por el bien de la empresa. Pero también es necesaria considerar la subalterna autoridad, para conocer las necesidades generadas en sus diferentes niveles y centralizarlas, y poder de esta manera resolverlas de manera oportuna.
- i) Jerarquía:** La jerarquía es la línea de autoridad dentro de una empresa, representada hoy generalmente por cuadros y líneas de un organigrama pasa en orden de rangos desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa.
- j) Orden:** Los trabajadores y los materiales, deben estar en posición idónea y en el tiempo oportuno. En particular, cada individuo debe ocupar el cargo o posición más adecuado que su perfil lo define.
- k) Equidad:** El gerente debe ser y mantener la equidad con los subalternos, y con los trabajadores a cargo de ellos.
- l) Estabilidad del personal:** La rotación constante del personal administrativo y de campo no es oportuna ni conveniente para el eficiente funcionamiento de una empresa.
- m) Iniciativa:** Debe considerarse como un principio idóneo puesto que las iniciativas de los trabajadores frente a la mejora de la empresa son muy

importantes, ya que son ellos quienes conocen a fondo la empresa y saben que le hace falta a la empresa.

n) Espíritu de equipo: Promover el trabajo en equipo, esto le dará un sentido de unidad a todo el personal que trabaja en la empresa. Fayol recomendaba, por ejemplo, el empleo de la comunicación verbal en lugar de la comunicación formal por escrito, siempre que fuera posible.

2.1.7 Habilidades de un Gerente

Los gerentes que desempeñan sus funciones o desempeñan sus funciones de manera más eficaz necesitan desarrollar continuamente sus habilidades para que puedan desempeñar sus funciones con éxito. Según Robert Katz, en un trabajo que sigue siendo de obligatoria referencia, determinó que los directivos deben desarrollar tres tipos de habilidades.



Fuente: Robert Katz, 2013.

Así mismo, autores como, García, Martín, Hersey, Blanchard, Terry y Franklin señalan que se necesitan contar con tres tipos de habilidades para desarrollar efectivamente el trabajo gerencial. Estas son:

- 1. Habilidad técnica.** La competencia técnica es el conocimiento técnico y la capacidad de utilizar los medios, métodos y técnicas utilizados para realizar funciones y actividades específicas. Utiliza su experiencia, sus habilidades estratégicas y analíticas para resolver problemas, su habilidad para usar las herramientas y su desarrollo en el campo de trabajo. Se adquiere formación formal continua, años de experiencia en el desarrollo de un negocio, o algo similar.

2. Habilidad humana. Esta característica esencialmente representa la facilidad con la que los gerentes deben habilitar y crear trabajo en equipo y ser parte de un equipo donde las personas pueden trabajar juntas. También considera este conjunto de habilidades y trabaja con otros grupos de trabajo para que puedan hacerlo desde una perspectiva única y lograr un objetivo común. Toma en cuenta sus habilidades, conceptos, empatía y facilidad de comunicación.

3. Habilidad conceptual. Esta capacidad te facilita el reconocimiento de los sistemas que componen una empresa, y la empresa en su conjunto para estar al tanto de sus interrelaciones y cambios o cambios en los sistemas o factores que pueden generar cambio, cambiar o asignar otro sistema.

Según Alvarado, La combinación correcta de las tres habilidades identificadas anteriormente depende del avance de los empleados de la empresa, cada etapa de la empresa y la alta dirección. Los niveles inferiores requieren más conocimientos técnicos que los niveles intermedios o altos, las habilidades conceptuales son inversamente proporcionales al conocimiento técnico y la demanda aumenta a medida que cambian los niveles. escala jerárquica.

Así también, (Katz, 1986), menciona la importancia relativa de estas tres habilidades varía según el nivel gerencial. En general, las habilidades técnicas son cruciales para los comandos de bajo nivel, como la supervisión. Y a medida que crece la jerarquía organizativa, pierde su importancia. Para la capacidad conceptual ocurre lo contrario. Su importancia aumenta a medida que aumenta el nivel de administrador. En el caso de las capacidades humanas, la interacción entre directivos y trabajadores parece ser más frecuente en los niveles inferiores, pero fundamental en todos los niveles. Este enfoque, la selección de directores, la colocación y técnicas básicas de cualquier tipo para determinar si los directores de nivel necesario toman las acciones que lo recomienden, a menos que quiera referirme o no.

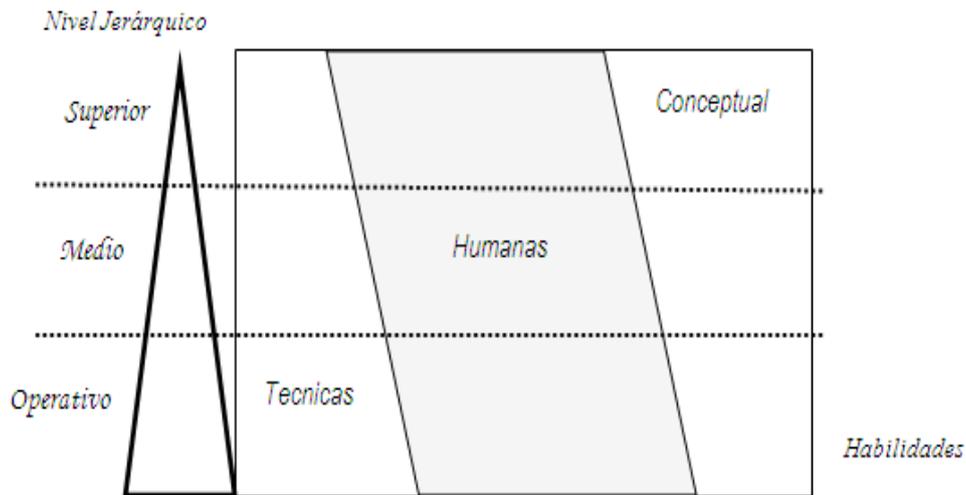


Figura 2: Habilidades Gerenciales.

2.1.8 Características de un Gerente

Considerar y mencionar paso a paso las cualidades específicas y faces con las que debiera contar un Gerente de una empresa es importante, pero en muchos casos poco probables. Sería como tratar de examinar en un cubo toda el agua del mar. De esta forma, analizar a cada persona individualmente para valorar e identificar las cualidades y características que definen a un directivo como persona es muy complejo. Cada gerente tiene una personalidad, capacitación, experiencia y habilidades que son diferentes a las de los demás. Sin embargo, cuentan con características comunes y que favorecen una buena tarea gerencial o directiva en una empresa. Siempre y cuando considerando la globalidad del perfil del Gerente y no el caso particular. Por este motivo, a continuación, se expone algunas características que definen la labor de un gerente, en sentido positivo, una buena labor gerencial. Dan un perfil con más probabilidades de éxito que el contrario. Tomando en consideración que estamos en inicios del siglo XXI y que este no es necesariamente igual que uno del inicio del siglo XX en, los mismo que se describe a continuación:

- Capacidad de liderar.
- Conocimiento.
- Facilidad de análisis.
- Facilidad de interacción y comunicación.
- Capacidad de escucha.

- Ser observador.
- Capacidad de dirigir.
- Trabajo en equipo.
- Capacidad de emprendimiento.
- Tenacidad en el logro de objetivos.
- Fortaleza mental y física.
- Integridad moral y ética.
- Espíritu crítico.

Del mismo modo, es necesario tener en consideraciones algunas funciones, (Fermin & Rubino, 1997), destacan tres grupos de funciones que son esenciales para un efectivo trabajo gerencial.

- La creación un grupo de trabajo armónico donde el todo sea más que la suma de sus partes. Una entidad productiva que rinda más que la suma de los recursos incorporados a la misma.
- Ser proactivo, es decir, armonizar en todas las decisiones y los actos los requerimientos del futuro inmediato y a largo plazo.
- Ejecutar seis tareas básicas: fijar objetivos; derivar metas en cada área de objetivos; organizar tareas, actividades y personas; motivar y comunicar, controlar y evaluar; y, desarrollar a la gente y a sí mismo.

La combinación de estas capacidades por parte del gerente a menudo habilita la habilidad y habilidad para administrar los grupos de trabajo que conforman la efectividad y eficiencia de las áreas en evolución de la empresa, así como su calidad. Los líderes gerenciales lo hacen destacar entre la competencia. Entonces decimos que un gerente efectivo es aquel que:

- a) Es parte del equipo y comparte con todo su personal los objetivos estratégicos y prioridades de la empresa.
- b) Se reúne con sus trabajadores y llega a un consenso en la toma de decisiones en favor de la empresa.

- c) Fomenta la participación de los trabajadores en la planificación, toma de decisiones y solución de problemas.
- d) Genera mecanismos de comunicación idóneos con los trabajadores.
- e) Genera espacios de dialogo donde cada trabajador se comprometa en la mejora de cada tarea específica, de manera voluntaria, en beneficio de la empresa.
- f) Proyecta y evalúa continuamente con los trabajadores los logros obtenidos, las posibles desviaciones y riesgos y plantea medidas de mejora.
- g) Premia al personal que cumplió con lo comprometido en favor de la empresa.
- h) Mejora continuamente los talleres de capacitación, con el fin de mejorar el rendimiento del personal.
- i) Designa funciones, así como el poder de tomar decisiones, dándoles confianza a sus trabajadores.
- j) Afronta posibles conflictos internos y/o externos buscando formas de resolverlos y buscando culpables.
- k) Toma en c0nsideracion los errores generados como una experiencia y a su vez como una oportunidad para mejorar cada vez más.

Por eso, cuando hablamos de gerente, lo definimos como alguien que puede liderar, orientar, tomar decisiones y lograr metas con sus empleados. De él depende el éxito y prosperidad de la empresa y del personal a su cargo. Por eso, además del conocimiento y experiencia como director, la filosofía de estándares y la capacidad de gestión, se necesitan factores importantes en la empresa. Por tanto, es necesario crear un mecanismo de apoyo eficaz y seguidores dedicados. Incluye la misión de perdurar y trascender el mercado, lo mismo.

2.1.8.1 Responsabilidades del gerente de recursos humanos

Según (Dessler, 2011), contar con responsabilidades frente al recurso humano a su cargo, es necesario realizar tres funciones:

- **Una función de línea.** – Un buen gerente dirige las actividades del recurso humano desde los espacios de confraternización e incluso en las áreas de servicios relacionadas (comedor y/o pasillos de la empresa).
- **Una función de coordinación.** – La coordinación de actividades entre gerentes y empleados suele ser una responsabilidad llamada autoridad funcional (o control funcional). Este rol permite a los gerentes tener gerentes de línea líderes responsables de la socialización de las políticas de la empresa. Por ejemplo, políticas relacionadas con la ética y los valores laborales.
- **Funciones de staff.** - (ayudar y asesorar). Esta característica es muy importante. Porque aquí el gerente de línea es un consultor útil porque las personas y el trabajo de la empresa dependen de él. Se relaciona con el personal y la planificación estratégica. Nos permite tener una clara perspectiva sobre la contratación, capacitación, evaluación, es quien aconseja sobre el ascenso, o despido del personal. De manera conjunta con el responsable recursos humanos es quien ve y administra las diferentes prestaciones generadas por la empresa (en el ámbito de jubilación, vacaciones, seguros médicos y contra accidentes, etc.); asesora a los gerentes de línea en el cumplimiento de las leyes relacionadas a la igualdad en el empleo y seguridad en el trabajo: además juega un rol importante en el manejo del conflicto y las relaciones laborales. También desempeña el papel de innovador al brindar información actualizada sobre las tendencias actuales y los nuevos métodos para aprovechar mejor a los trabajadores (o los “recursos humanos”) de la compañía. También actúa como defensor de los empleados al representar los intereses de los empleados en el marco de las funciones básicas de la alta dirección. Aun cuando los gerentes de recursos humanos no pueden ejercer autoridad de línea (fuera de su departamento), es probable que ejerza una autoridad implícita ya que los gerentes de línea saben que la alta gerencia toma en

cuenta la opinión del gerente de recursos humanos en áreas como la aplicación de evaluación y acción afirmativa.

2.1.8.2 El nuevo gerente de recursos humanos

Los gerentes de "recursos humanos" centrados en la gestión. Reemplazan a los jefes con deberes relacionados con la contratación y el despido. A medida que la tecnología para aplicar las evaluaciones comienza a evolucionar, las oficinas, los departamentos administrativos o los departamentos de recursos humanos comienzan a ser más adecuados para la contratación y capacitación de personal. Al iniciarse la legislación relacionada a lo sindical en 1930, es incorporada a sus funciones la de resguardar "a la empresa en su interacción con los sindicatos". Luego en la década de 1960 con el surgimiento de la legislación sobre la igualdad en el empleo, las compañías empezaron a confiar en su departamento recursos humanos para evitar demandas relacionadas con la discriminación.

En la actualidad las empresas enfrentan nuevos retos como obtener mayores utilidades de sus operaciones, y esperan que los gerentes de recursos humanos cuenten con la capacidad de enfrentar los nuevos desafíos. Ahora veremos la manera como los gerentes de recursos humanos actuales, enfrentan tales problemas:

- Se concentran más en aspectos estratégicos generales
- Se concentran en mejorar el desempeño
- Miden el desempeño y los resultados de RH
- Utilizan administración de recursos humanos basada en evidencias
- Agregan valor
- Usan nuevas maneras de brindar servicios de RH
- Utilizan un enfoque de administración del talento para dirigir los recursos humanos
- Administran la participación de los empleados
- Administran los aspectos éticos

2.1.9 Selección

Existe un grupo de empleados impacientes por el puesto que ofrece la empresa. El siguiente paso es la selección construida durante el análisis de cada candidato para evaluar las calificaciones requeridas para el puesto, la experiencia y las habilidades específicas de cada candidato. Con el fin de contratar a la persona más idónea para realizar. Debido a que los errores de contratación pueden tener graves consecuencias para las operaciones de una empresa, los gerentes tienen la responsabilidad de seleccionar a todos los candidatos. El prototipo predice si un candidato tendrá éxito, sea contratado o no.

Sobre la base de la información obtenida de los candidatos, los criterios de evaluación se analizan y evalúan para las vacantes. Revisión de la planificación de la fuerza laboral y el análisis comercial. Al igual que en evaluaciones anteriores de candidatos, se tuvieron en cuenta tres factores clave para el éxito de este proceso de selección.

2.1.9.1 Selección de Personal

Los criterios de selección se basan en la información obtenida y generada por los candidatos para analizar y calcular criterios específicos para evaluar las vacantes. Considere la planificación de recursos humanos y el análisis de puestos Hay tres factores a considerar para evaluar previamente a los candidatos y el éxito de estos procesos de selección. Cabe mencionar que es importante considerar los conceptos desarrollados por especialistas sobre la materia, considerar las metodologías utilizadas y el análisis orientador que desarrollaron, los conceptos de selección de personal según diferentes autores:

- (Dunnette, 1974), Define la selección de personal como, asegurar a la persona idónea para el puesto solicitado en las circunstancias precisas y en el momento oportuno, tomando como consideración de que la decisión de contar con un personal nuevo, sea aquel que cumpla con los conocimientos oportunos y destrezas adicionales, partiendo de seleccionar de entre todos los talentos que cada aspirante tenga, y precisando aquel que es más cercano al perfil buscado por la empresa.

- (Chiavenato I. , 1993) Define la selección de recursos humanos como la manera de elegir a la persona adecuada para el cargo adecuado, o, más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más preparados para los cargos existentes en la empresa, con miras a mejorar la efectividad de la empresa y el desempeño del personal.
- Dessler, G. (1994) Plantea que Primero lo contratan antes de contratar a un nuevo empleado y luego sigue sus elecciones.
- Freeman, Stoner, & Gilbert, (2009) definen al proceso de selección como un procedimiento mutuo entre ambas partes (empleador y empleado), dicho de otro modo, la empresa decide si contratar o no al candidato, y el aspirante al puesto decide aceptar el empleo o no.

El proceso de selección de candidatos que cumplan con el puesto o las características requeridas para el puesto o puesto de una organización en particular, utilizando habilidades que coincidan con la dirección estratégica y la política de recursos humanos de la empresa.

- (Robbins & Coulter, 2010) plantean que la selección de personal. Es la predicción que realiza el empleador o el área de recursos humanos para contratar al candidato que tendrá éxito posterior a su contratación.
- Milkovich,G Y Boudreau.J (1994) Define a la selección, como externa en la que señala que se recopila y utiliza información acerca de los aspirantes reclutados a fin de distinguir de entre ellos quienes son los que recibirán ofertas de empleo.
- Para Cowling, A.YP. James (1997) definen a la selección como la etapa final del proceso, para la posterior contratación, en la que se decidirá quién ocupará el puesto.

La selección es el poder de elegir entre todos los posibles candidatos a los que tengan mayores cualidades, experiencias, por consiguiente, mejores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien. El objetivo contar con el personal idóneo para el puesto requerido dentro de la empresa.

Proporcionar la fuerza laboral adecuada requiere contratar y seleccionar una fuerza laboral eficaz. Estos dos pasos son muy importantes para realizar el proceso correctamente. Como resultado, se convierte en un buen empleado de la empresa. La selección es el acto de clasificar, comparar o contradecir, seleccionar, seleccionar y decidir, filtrar la entrada, eligiendo así algunas y limitando otras.

Para Idalberto Chiavenato (2015) en su libro administración de recursos humanos. Afirma que la selección es la elección del personal adecuado para el cargo adecuado en un sentido más amplio, por escoger entre los candidatos reclutados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la empresa. De esta manera, la selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

- Adecuación del personal en el cargo
- Eficiencia del personal en el cargo

La selección es necesaria, para distinguir a todo el personal reclutado, ya que cada uno de ellos son diferentes y no reúnen las mismas condiciones para aprender y trabajar, considerando que existe una enorme gama de diferencias individuales físicas (estatura, peso, sexo, constitución, fuerza, agudeza visual y auditiva, resistencia a la fatiga, etc.) y psicológicas (temperamento, carácter, aptitud, inteligencia, capacidad intelectual, etc.). Lo que origina que llevan a que las personas se comporten y perciban las situaciones de manera diferente, y a que logren mayor o menor éxito en el desempeño de sus funciones dentro de la empresa. Cada persona tiene una capacidad diferente para completar una tarea después de aprender y aprender a realizarla. Antes de contratar, debe poder evaluar el desempeño del empleado seleccionado en el desarrollo de las capacidades del puesto.

Por tanto, se puede decir que el proceso de selección debe proporcionar a la empresa no solo un diagnóstico sino también una previsión del talento seleccionado. Esto no solo le dará una idea, sino que también predecirá cómo será su aprendizaje y rendimiento en el futuro. El punto de partida de un proceso se basa en datos e información sobre dónde se completa.

Los criterios de contratación se establecen de acuerdo con el contenido del trabajo para mejorar la objetividad y el estatus. Esto significa que, si bien puede analizar e identificar específicamente los puestos que ha solicitado, que es un requisito importante para todos los candidatos, puede hacer una gran distinción entre los candidatos que compiten por el puesto. En estos términos la selección configura un proceso de comparación y decisión.

Selección de personal según Stoner

Según Stoner El proceso de selección ideal es un proceso de verificación de dos partes: un proceso de toma de decisiones basado en decisiones laborales y el atractivo de las ofertas laborales. Luego, los candidatos evalúan si el atractivo del trabajo y la oferta ofrecida por la empresa se ajusta a sus necesidades y objetivos. El proceso de selección real tiende a favorecer a un lado o al otro. Cuando el mercado laboral es muy ajustado, varios candidatos pueden postularse para el mismo puesto y los gerentes de la organización aplican una variedad de recursos para determinar el mejor candidato. Por otro lado, si hay escasez de talento, o si el candidato es un ejecutivo talentoso o busca empleo en múltiples organizaciones, el jefe de la organización debe hacer una oferta y tomar una decisión de inmediato.

2.1.9.2 Pasos en el proceso de selección

El proceso de selección consta de 7 pasos y se describen en la siguiente tabla. Sin embargo, el proceso de selección real dependerá del tipo y rango de la empresa. Por ejemplo, es probable que una entrevista que selecciona a un empleado de bajos ingresos sea muy mecánica y, en cambio, enfatice algunas pruebas con la entrevista anterior seleccionada. Aunque las pruebas escritas diseñadas para definir los intereses, las aptitudes y la inteligencia de un candidato fueron, durante mucho tiempo un elemento básico para la selección de empleados, su uso ha ido disminuyendo en los últimos 25 años. Como ocurre con muchos modelos de prueba, no fue fácil establecer una relación de trabajo con ellos durante la revisión judicial, ya que eran discriminatorios.

Pasos del proceso de selección

Procedimientos	Propósitos	Acciones y tendencias
1. Formulación de la solicitud de empleo	Indica el puesto que quiere el solicitante; y proporciona información para las entrevistas.	Solicita información que prediga el éxito en el lugar de trabajo.
2. Entrevista previa de selección	Evalúe rápidamente la aptitud del candidato.	Fórmula pregunta sobre la experiencia, las expectativas salariales y la voluntad de cambiar de trabajo, etc.
3. Pruebas	Medir las habilidades profesionales y la capacidad académica del candidato.	Puede incluir análisis de escritura a mano de software, pruebas de capacidad médica y física.
4. Investigación de antecedentes	Constata la veracidad del curriculum o la solicitud del solicitante	Llamar a los ex supervisores del candidato (aprobado) para confirmar la información proporcionada por el candidato.
5. Entrevista	Averigua más del solicitante como persona.	Realizado por el gerente según lo informado por el candidato.
6. Examen medico	Asegure el desempeño laboral efectivo de los candidatos y proteja a otros empleados de enfermedades. Prepare el historial médico del solicitante. Proteja su negocio de la facturación injustificada de los empleados.	Con frecuencia realizado por el médico de la empresa.
7. Oferta de empleo	Ocupa un trabajo o puestos vacantes.	Ofrece un sueldo y un paquete de prestaciones.

Fuente: (Balcarcel, 2018).

La selección como proceso de comparación

La selección se considera un proceso práctico de comparar dos variables. Requisitos laborales (requisitos que deben cumplir los solicitantes de empleo) y perfil de personalidad publicado del candidato. La primera variable viene dada por el análisis y la descripción del puesto. Esto último se logra aplicando una técnica de selección, ya sea la primera variable o la segunda variable.

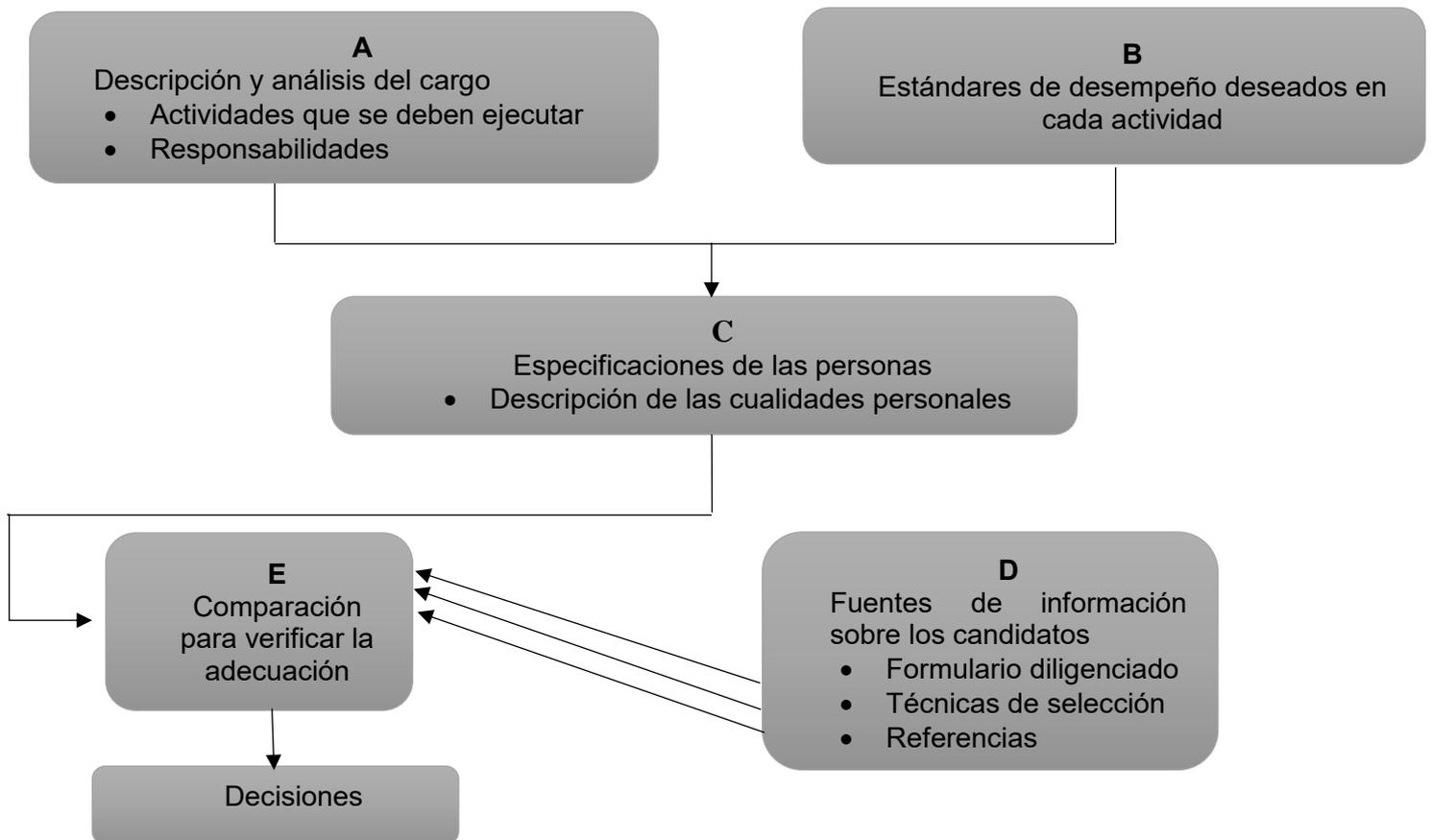


Figura 6. 1 proceso de selección de personas.

Fuente: Dunnette, proceso de selección, 1974.

Si X es mayor que Y, el candidato será descalificado porque no es elegible para el puesto Y. Si X e Y son iguales, el candidato es aceptado porque el candidato tiene las mejores condiciones para el puesto. Si X es menor que Y, esta posición es muy talentosa porque el candidato tiene más requisitos que la posición Y. Esta comparación no se trata de la similitud de las dos variables, sino de la tolerancia donde un cierto grado de flexibilidad se acerca al ideal y corresponde a las tolerancias mutuas del proceso de control de cantidad. Esta comparación traduce el análisis y descripción de la ubicación en un archivo o especificaciones especializadas, a partir de las cuales se puede estructurar más el proceso de selección.

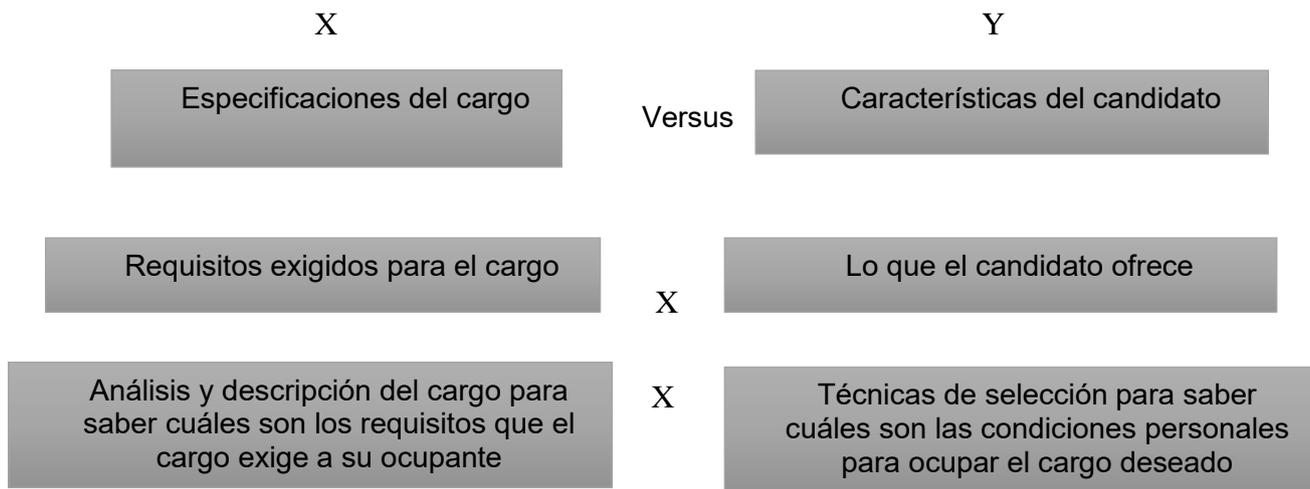


Figura 6.2 selección de personal como proceso de comparación.

Fuente: Dunnette, proceso de comparación, 1974.

Básicamente, una comparación es un plan de prueba de control de calidad que algunas empresas utilizan para recibir un producto, material o materia prima. La base de comparación es siempre un modelo con las especificaciones y dimensiones exigidas por el proveedor. Si el producto o materia prima cumple o se acerca al estándar, será aceptado a un nivel aceptable y enviado a la autoridad solicitante. Si las medidas y especificaciones se desvían significativamente de las tolerancias requeridas, el producto y las materias primas serán rechazados y los proveedores serán despedidos en consecuencia. Esta comparación es característica de los departamentos de recursos humanos que se especializan en el control de calidad.

La selección como proceso de decisión

Una vez que se ha establecido una comparación con las características del candidato con las requeridas para la vacante, los candidatos que cumplan con una serie de requisitos pueden ser elegibles para el nombramiento para ser considerados candidatos para el puesto. La selección (staff) no impone al área usuaria que acepte los candidatos aprobados durante el proceso de comparación, sino que debe pasar un último filtro, es decir aplicar técnicas de selección y recomendar a aquellos

candidatos más idóneos para el cargo. La decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos es responsabilidad del organismo solicitante. De este modo, la selección es responsabilidad de línea (de cada jefe y función de staff) (prestación del servicio por aparate del organismo especializado) (Grados, 2013).

El proceso de decisión, implica la selección de personal considerando tres modelos de comportamiento de acuerdo a su tesis de selección de personal (carelli, 1972) las cuales son:

- **Modelos de colocación.** – Después de comparar las características del candidato con las requeridas para el puesto, algunas de ellas cumplen con los requisitos y el candidato puede ser elegible para ser considerado candidato para la vacante.
- **Modelo de selección.** – Hay varios candidatos para este modelo en la sala. Una vez que todos los solicitantes hayan sido comparados con su experiencia y calificaciones, hay dos opciones: aceptar o rechazar. Si un candidato es rechazado, ese candidato simplemente es eliminado del proceso porque hay muchos postulantes para el puesto y solo uno de ellos no puede ser contratado.
- **Modelo de clasificación.** – Es el modelo de enfoque más amplio y situacional. En este modelo existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato se compara con los requisitos exigidos para ocupar el cargo vacante. ocurre dos alternativas para el candidato: puede ser rechazado o aceptado para ese cargo. si es rechazado, pasa a ser comparado con los requisitos exigidos para los otros cargos vacantes, hasta que estos se agoten; de ahí la denominación de clasificación. Cada cargo vacante es pretendido por varios candidatos que lo disputan, pero uno solo podrá ocuparlo, si llegara a ser aceptado.

En este modelo el candidato tiene la posibilidad de acceder a alguno de los puestos en los cuales su perfil sea el adecuado, es decir, la empresa no lo considera dirigido a determinado cargo sino como un candidato de la

empresa que será ubicado en el cargo más adecuado a sus características personales. En consecuencia, estos requisitos aparecen en la base de cualquier programa de clasificación:

- Técnicas de selección capaces de promocionar información respecto a las vacantes disponibles, con sus correspondientes especificaciones, y de permitir comparaciones de los candidatos en relación con los cargos
- Existencia de modelos de selección que permitan máxima ganancia en las decisiones sobre candidatos, o simplemente estándares cuantitativos de resultados

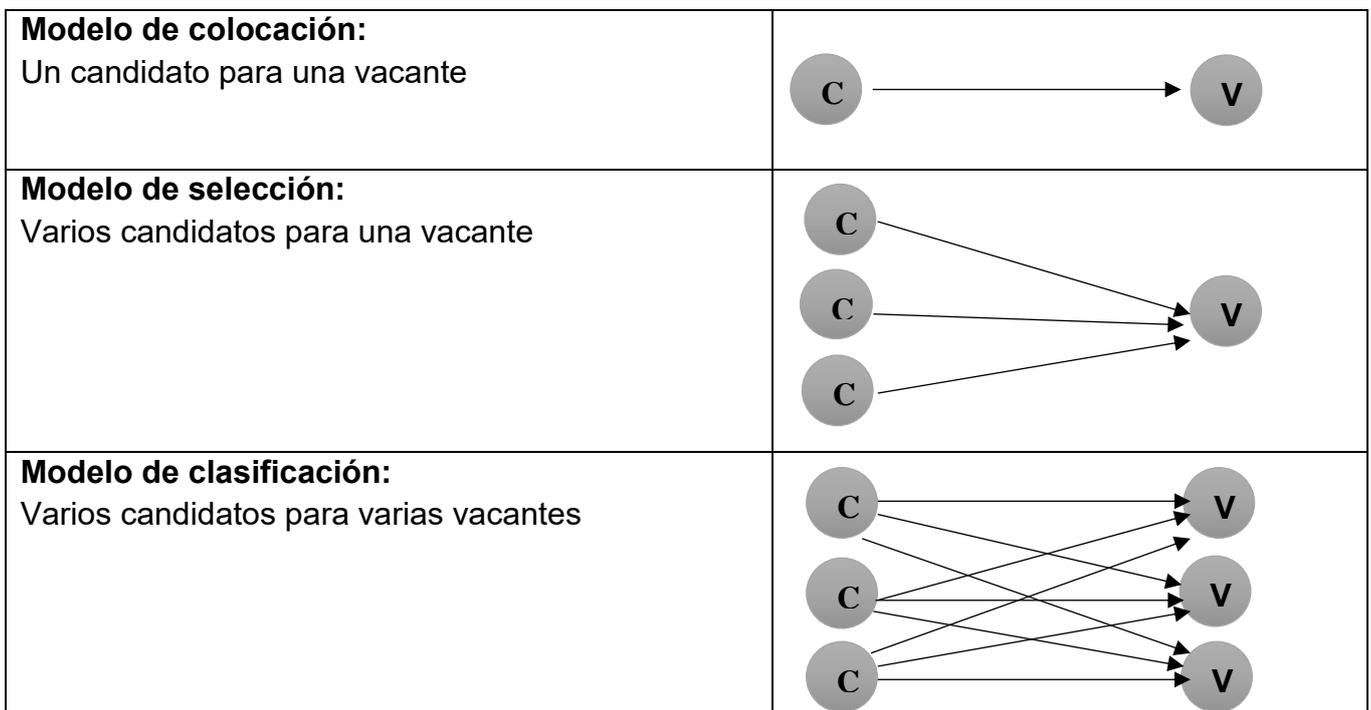
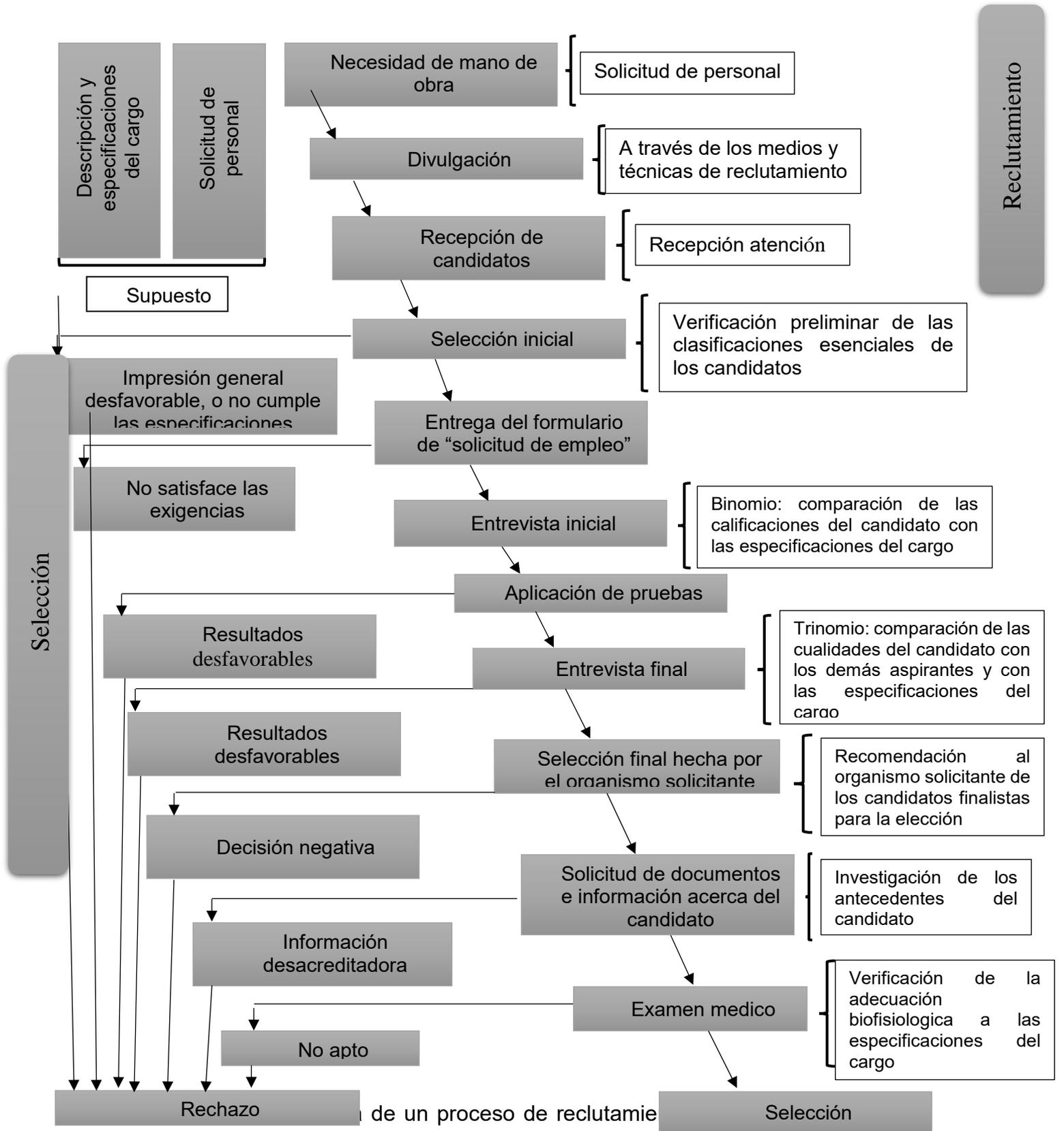


Figura 6.3 Modelos de colocación, selección y clasificación de candidatos.

Fuente: Dunnette, Modelos de colocación de candidatos, 1974.

El modelo de clasificación es superior a los modelos de colocación y selección en lo tocante a aprovechamiento de candidatos, eficiencia de los procesos (por incluir la totalidad de cargos que deben ocuparse) y reducción de costos ampliados (por evitar duplicación y repetición de gastos en el proceso).



humanos, según el modelo de selección de personal.

Fuente: Chiavenato, flujo de selección del personal, 1993.

2.1.9.3 Bases para la selección de personas

El sistema de Recursos Humanos, es un sistema que permite la comparación y la toma de decisiones, se considera como algo estándar o criterio determinado para que tenga alguna validez, la cual se funda en las características del cargo vacante. En consecuencia, el punto de partida es la obtención de información del cargo.

Recolección de la información acerca del cargo

Contar con la recolección de información acerca del cargo al cual se pretende suplir puede hacerse de cinco maneras:

- **Descripción y análisis del cargo.** - Realizar el inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) extrínsecos (requisitos que debe cumplir el aspirante al cargo o factores de especificaciones del cargo). Cualquiera que sea el método de análisis empleado, lo importante para seleccionar es la información con respecto a los requisitos y las características que debe poner el aspirante al cargo para que el proceso de selección se centre en ellos.
- **Aplicación de la técnica de los incidentes críticos que plantea** (Flangan, 1995).- Esta etapa consiste en que los jefes directos anotan sistemática y rigurosamente todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo considerado, que han producido un mejor o peor desempeño en el trabajo. esta técnica identifica las características deseables (que mejoran el desempeño) y los no deseables (que empeoran el desempeño) en los nuevos candidatos, pero presenta el inconveniente de fundamentarse en la opinión del jefe inmediato. Además, es difícil definir con exactitud lo que el jefe inmediato considera comportamiento deseable o no deseable.
- **Requerimiento de personal.** - verificación de los datos consignados en el requerimiento, a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y características del aspirante al cargo. Cuando la empresa no tiene un sistema de análisis de cargos, el formulario de requerimiento de personal deberá tener espacios adecuados donde el jefe inmediato puede especificar

esos requisitos y esas características. todo el proceso de selección se basará en esos datos.

Características deseables	Características no deseables
<ul style="list-style-type: none"> • Afabilidad en el trato con las personas • Facilidad para relacionarse • Voluntad de agradar al cliente • Resistencia a la frustración • Facilidad de expresión • Facilidad para trabajar en equipo • Buena memoria • Concentración visual y mental • Facilidad para manejar números 	<ul style="list-style-type: none"> • Irritabilidad • Introversión • Impaciencia • Bajo control emocional • Dificultad de expresión • Dificultad para relacionarse • Poca memoria • Dispersión mental • Dificultad para manejar números

Figura 6.5 Técnica de incidentes críticos para el vendedor de mostrador.

Fuente: Dunnette, Características deseables, 1974.

RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN ACERCA DEL CARGO

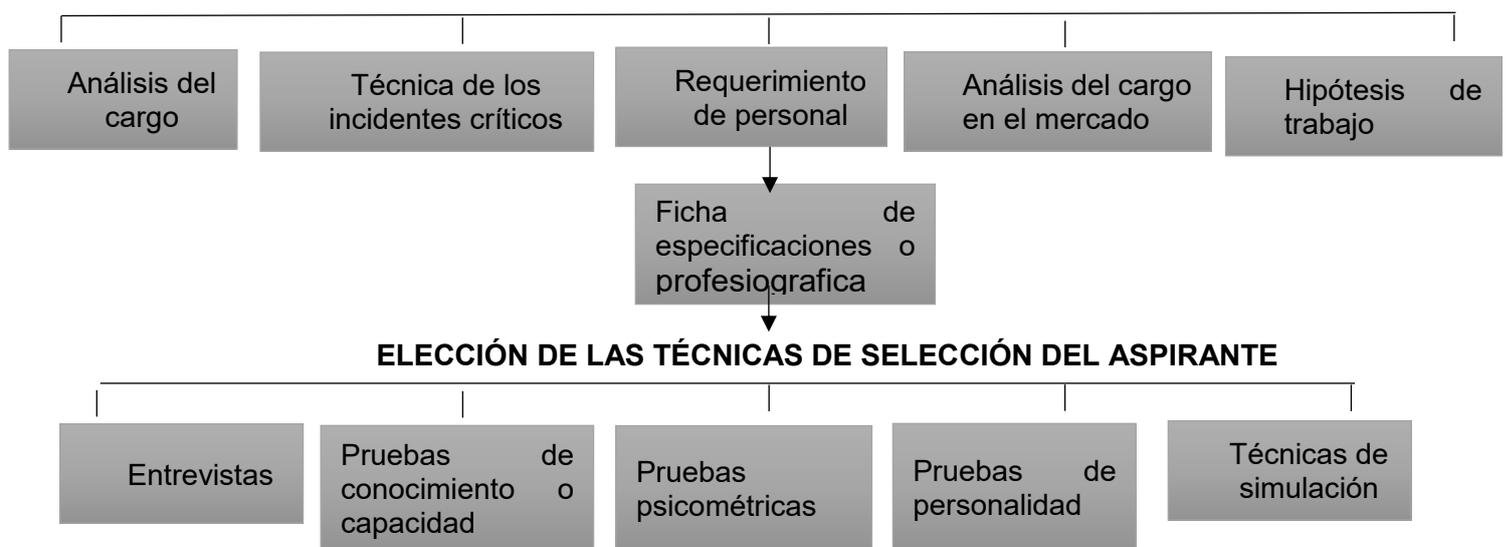


Figura 6. 6 recolección de información acerca del cargo, base del proceso de selección.

Fuente: Dunnette, Recolección de información, 1974.

- **Análisis del cargo en el mercado.** – Realizar la verificación de la necesidad del puesto en el mercado, cuando se trata de un cargo nuevo, sobre el que la empresa no tiene una definición a priori, para el caso del puesto ya antes establecido verificación del salario y requisitos en el mercado.

- **Hipótesis de trabajo.** - En caso de no cumplir con ninguna de las alternativas anteriores, debe recurrirse a la hipótesis de trabajo, es decir, una predicción aproximada del contenido del cargo y sus exigibilidades, con relación al ocupante (requisitos y características necesarios), como simulación inicial.

Esta información permite al personal de selección tomar decisiones sobre el proceso y los detalles del trabajo. En otras palabras, el título del puesto y la información del puesto que se recibe de la organización debe incluir las características psicológicas y físicas que el candidato necesita para realizar bien el trabajo, y se traduce en especificaciones de puesto y perfiles profesionales. Está aquí con cuidado. A partir de este archivo, la agencia de selección puede establecer la mejor técnica de selección para el caso.

Ficha profesiografica	
Cargo	_____
Sección	_____
Descripción del cargo	_____
Equipos de trabajo	_____
Experiencia profesional	_____
Condiciones de trabajo	_____
Relaciones humanas	_____
Tipo de actividad	_____
Características psicológicas del ocupante	_____
Características físicas del ocupante	_____
Pruebas a que debe someterse	_____

Figura 6.7. Ficha profesiografica.

Fuente: Dunnette, fichas de selección, 1974.

El perfil de experto contiene la codificación de todas las características que debe ocupar un candidato en este puesto. Esto le permite al entrenador saber qué buscar en el candidato y qué perfil encontrar.

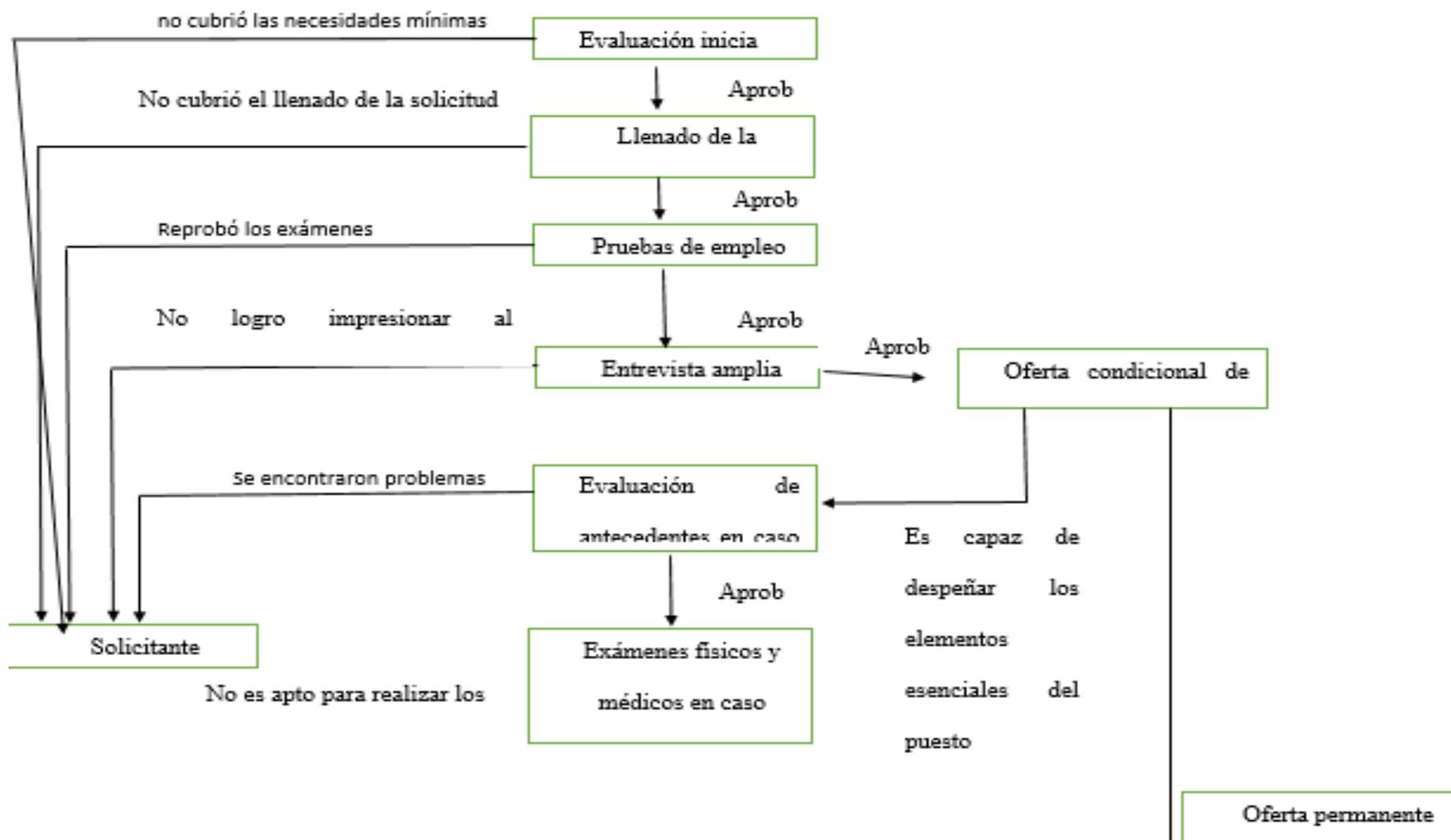
2.1.9.4 Proceso de selección

El proceso de selección considera toda la información obtenida de todos los postulantes para este puesto. En este caso, se tienen en cuenta tres variables. La planificación de personal, el análisis de puestos y los candidatos son tres variables que marcan una gran diferencia en la eficacia del proceso de selección. El proceso de contratación dependerá de las necesidades de su negocio, pero normalmente incluye los siguientes pasos que debe seguir un candidato.

El proceso de selección, normalmente, sigue un patrón estándar que comienza con una entrevista de evaluación inicial y que concluye con la decisión final de la contratación. Generalmente el proceso de selección sigue 8 pasos:

- a) entrevista inicial de evaluación;
- b) llenado de la solicitud,
- c) pruebas de empleo,
- d) entrevista amplia,
- e) investigación de antecedentes,
- f) una oferta condicional de empleo,
- g) exámenes físicos - médicos y
- h) la oferta definitiva de empleo.

Cada parte proporciona decisiones y algunos comentarios para hacer avanzar el proceso. Cada paso de este proceso amplía el conocimiento de la empresa sobre los antecedentes, las habilidades y las motivaciones de un candidato, y proporciona a los tomadores de decisiones la información que necesitan para hacer predicciones y tomar decisiones. Sin embargo, si no está generando datos que le ayuden a predecir correctamente, o si el costo de este paso no está garantizado, puede omitir algunos de estos pasos. Comportamiento, se proporcionó crédito por referencias y pruebas médicas.



Fuente: Elaboración propia – Flujograma de contratación de personal – Chiavenato 2000.

1. **Recepción de solicitudes.** Aceptación de las solicitudes presentados por los candidatos.
2. **Pruebas de idoneidad.** Estos son los métodos utilizados para evaluar la adecuación entre el candidato y los requisitos del puesto. Estas pruebas incluyen pruebas psicológicas tanto de inteligencia como de personalidad, así como pruebas de habilidades que evalúan el conocimiento del puesto en cuestión.
3. **Entrevista de selección.** Esta es una conversación formal entre un solicitante de empleo y un representante de recursos humanos y / o un gerente de la empresa o un ejecutivo que informa directamente sobre el trabajo.
4. **Verificación de datos y referencias.** Este proceso le permitirá profundizar más. Los candidatos deben regresar a su residencia para discutir con familiares, vecinos y pedir a conocidos que los presenten de sus trabajos anteriores.
5. **Examen médico.** Debe ser específico para cada tipo de puesto.
6. **Descripción realista del puesto.** Debe ser muy claro y objetivo al describir las actividades y la ubicación del puesto que el seleccionado va a ocupar.
7. **Decisión de contratar.** Es el paso final del proceso. Se decide contratar al mejor aspirante para cubrir la vacante. Recursos humanos solo sugiere, pero la decisión recae en el jefe inmediato o en algún ejecutivo previamente señalado para tal efecto. Algunas de las pruebas típicas son las de inteligencia, aptitud, capacidad e interés. Las pruebas debidamente diseñadas disminuyen la posibilidad de equivocarse al decidir. La aptitud intelectual en las organizaciones industriales, la precisión en la percepción de la aptitud espacial y mecánica y las pruebas de habilidades motoras son predictores relativamente válidos de muchos administradores dinámicos, profesionales y para profesionales. Las pruebas de inteligencia son un buen predictor de la posición de un gerente La prueba de simulación de rendimiento cubre tanto el comportamiento real como el discordante. El más conocido es el Centro de Evaluación y Muestras de Trabajo, donde se pide a los solicitantes que tomen una muestra representativa del trabajo realizado en ese lugar. El primero es adecuado para solicitantes de tiempo

completo y el segundo es adecuado para ejecutivos. Las entrevistas y las aplicaciones son opciones populares.

2.1.9.5 Pruebas de Selección

Las pruebas de selección, que pueden utilizarse como un medio más eficaz para conseguir un trabajo si se conocen los métodos de gestión adecuados, a menudo proporcionan la información rápida y precisa necesaria sobre las habilidades y talentos, la aptitud y las aspiraciones del candidato, pero en algunos otros casos. difícil de confirmar con este método. Esto no significa que las pruebas de personal sean una solución definitiva a los problemas de precios de entrada. Varias características de un candidato que son importantes para determinar la probabilidad de éxito o fracaso en el lugar de trabajo no siempre se evalúan completamente mediante las pruebas diseñadas hasta ahora. Las pruebas selectivas se pueden dividir en tres grupos principales:

Pruebas profesionales: Valoran su conocimiento del comercio. Evaluamos a los candidatos en función de los conocimientos necesarios para el puesto. Es un examen en el que los aspirantes, independientemente del formato (exámenes, cuestionarios, etc.), preguntas de práctica) o dificultad, evalúan su nivel de conocimientos en un tema específico, como contabilidad, informática, logística o custodia. etc.

- Pruebas y exámenes profesionales.
- Cuestionarios técnicos.
- Ejercicios de simulación.

Pruebas psicotécnicas: Son aquellas que sirven para evaluar el potencial del candidato, a continuación, mencionaré algunas de ellas:

- **De aptitud o eficiencia:** Se centran en la valoración de aspectos y habilidades que pueden contribuir al buen desempeño en un puesto, aunque no estén relacionados con conocimientos específicos del puesto. Aspectos como el razonamiento numérico o verbal, por ejemplo, brindan información valiosa para puestos como contabilidad y comercio. Las pruebas tecnológicas que se pueden medir incluyen:

- **Inteligencia general:** La característica más llamativa de la definición de inteligencia es que significa la capacidad general de aprender y resolver problemas. Un gran elogio no garantiza la posesión de la tecnología específica necesaria para ejecutar un negocio exitoso.
 - **Razonamiento abstracto:** Mide la agudeza mental y la capacidad de razonamiento en situaciones cotidianas que requieren soluciones racionales y oportunas.
 - **Numéricas:** Varias operaciones aritméticas y trabajos relacionados con operaciones numéricas.
 - **Espaciales:** Está asociado con el razonamiento abstracto y la capacidad de percibir objetos en el espacio.
 - **Mecánicas:** Miden la capacidad para realizar tareas técnicas, físicas y manuales específicas.
 - **Capacidad verbal:** El lenguaje se preocupa por su comprensión y expresión del lenguaje.
 - Capacidad sensorial.
- **De personalidad:** Una herramienta para medir o evaluar los rasgos psicológicos o de personalidad generales específicos de una persona. Explican los factores relacionados con la personalidad de un candidato que afectan el desempeño laboral. Factores como la organización, la personalidad y el grado de extroversión de un individuo pueden formar la base de su posición. Son muy útiles en el proceso de selección y es útil ser lo más honesto posible. Porque, entre otros factores, las pruebas de personalidad miden qué tan serios somos.

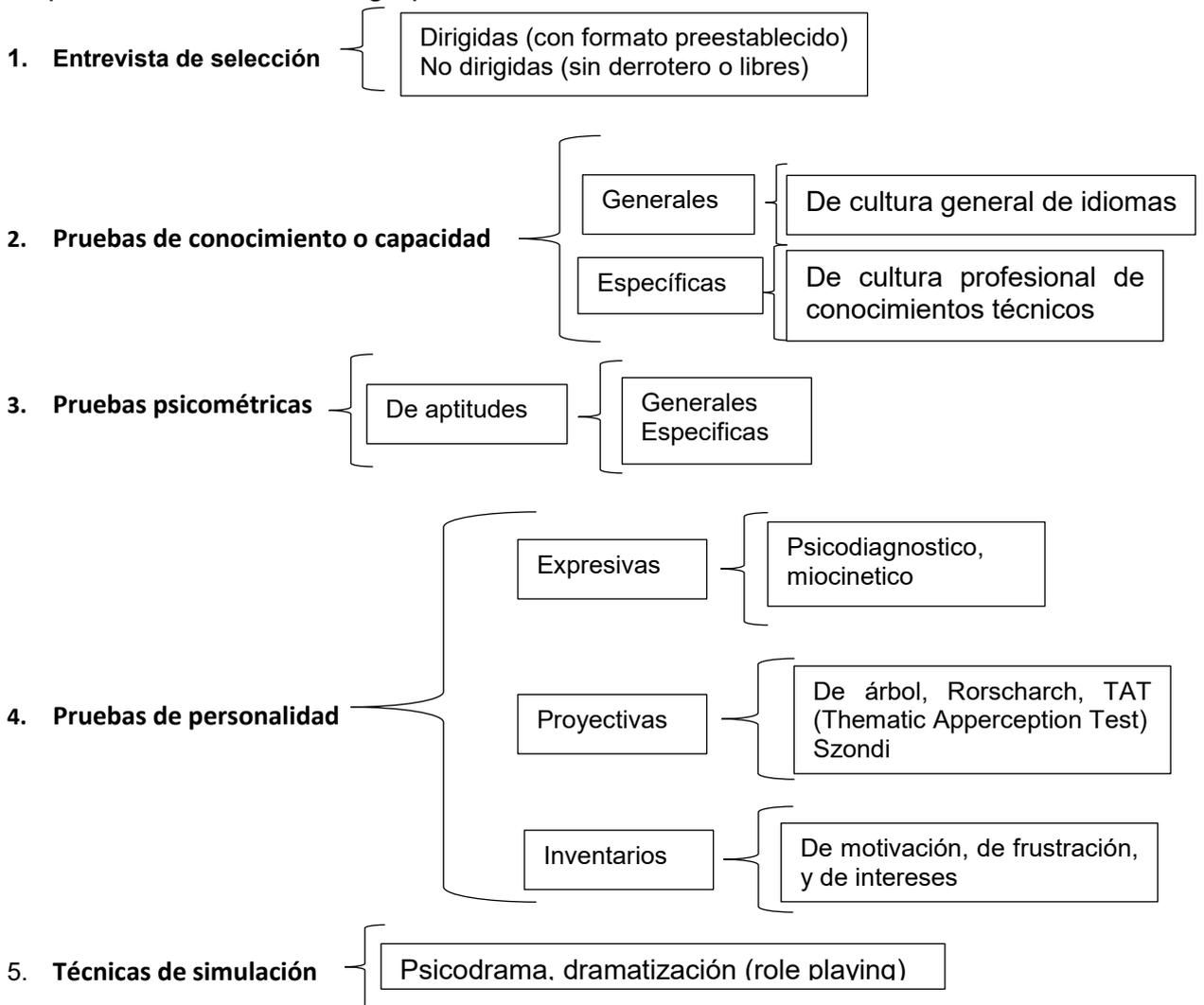
Las pruebas de personalidad pueden ser:

- Dominancia, capacidad de trabajo en equipo.
- Dinamismo, ajuste social, tolerancia.
- Cooperación.
- Cordialidad.

- Apertura mental.
- Responsabilidad.
- Escrupulosidad
- Estabilidad emocional.
- Perseverancia.
- Auto exigencia.
- Tolerancia al estrés.
- Inteligencia emocional.

Elección de las técnicas de selección

Una vez que tenga información sobre los puestos que desea cubrir, el siguiente paso es elegir el mejor método de selección para que pueda conocer y seleccionar a los mejores candidatos. Las técnicas de selección se pueden dividir en cinco grupos.



Fuente: Elaboración Propia – Dunette técnicas de selección de personal, 1974.

En general, se seleccionan una o más técnicas de selección en cada caso. Cada tecnología proporciona una variedad de información a los candidatos y ayuda a los demás. La tecnología elegida debería predecir mejor los buenos resultados futuros en la oficina. La predicción es una característica de las técnicas de selección para predecir el comportamiento de los candidatos en función de los resultados obtenidos al aplicar esta técnica. Las predicciones para la prueba se obtienen aplicándola a una muestra de candidatos que evaluarán el desempeño en ese puesto después de aprobarla. Debe haber una correlación positiva entre los resultados de esta prueba y los resultados de la prueba de detección. Está claro que el margen de error en las ciencias sociales es mucho mayor que en las ciencias físicas.



Figura 6. 9 el proceso de selección.

Fuente: Dunette, fases de la selección de personal, 1974.

¿Porque es importante una selección cuidadosa de personal?

Para Gary dessler (2015) en su libro administración de recursos humanos: Después de revisar el currículum del candidato, el gerente selecciona al mejor candidato para el puesto. Esto significa reducir el número de postulantes que utilizan las herramientas de selección descritas en este capítulo: pruebas, centros de evaluación, y verificación de antecedentes y referencias. el objetivo de la selección de empleados es lograr un ajuste entre en el individuo y el puesto del cual implica lograr una coincidencia entre los conocimientos, habilidades, capacidades y otras competencias (CHCC) que se requieren para realizar el

trabajo (según un análisis de puesto) con los conocimientos, habilidades, capacidades, y otras competencias del aspirante. Por supuesto, un candidato puede ser "la persona adecuada" para el puesto, pero no la organización. Por lo tanto, si bien el ajuste personal a la organización también es importante, la consideración principal a menudo es el ajuste personal a profesional (Gonzales, 2013).

En cualquier caso, la selección de los empleados correctos es importante por tres razones: desempeño, costos y obligaciones legales.

Primero, los empleados con las habilidades adecuadas pueden hacer un mejor trabajo para usted y su empresa. Aquellos que no tienen estas habilidades son ataques de fuerza bruta que no se pueden realizar de manera efectiva y tienen un impacto negativo en el rendimiento y las ganancias. El momento de selección de candidatos no deseados es antes de la contratación, no después de la contratación.

En segundo lugar, la detección eficaz es importante porque reclutar y contratar personal es caro. Incluso contratar a un empleado a menudo cuesta más de 5,000 dólares en costos y tiempo de supervisión. El costo total de contratar a un gerente se puede multiplicar fácilmente por diez sumando el costo del tiempo de mantenimiento e inspección, así como los costos de viaje y transporte.

Tercero, es importante porque una contratación deficiente tiene implicaciones legales. Por ejemplo, las leyes de igualdad en el empleo requieren procedimientos de selección que no sean discriminatorios.

Otro problema es el sobreempleo. Esto significa contratar a un trabajador con antecedentes penales u otro problema similar para que ingrese (o en circunstancias similares) a la casa del cliente para cometer un delito.

2.2 Marco Conceptual

2.2.1 Rol Gerencial

El rol de un gerente es esencialmente un conjunto de funciones o tareas que un gerente debe completar para lograr los objetivos establecidos por la empresa para su puesto.

2.2.2 Selección de Personal

La selección de personal es el proceso que reemplaza el área corporativa de RR.HH. en la que una empresa u organización es responsable de seleccionar al empleado ideal para uno o más trabajos.

2.2.3 Entrevista

Las entrevistas son una gran herramienta para seleccionar personas y puede aprender sobre diferentes aspectos de sus intereses. Las entrevistas también se pueden utilizar en otras situaciones, como publicar resultados de evaluaciones de desempeño, medir la satisfacción y anunciar la jubilación de los empleados.

Las entrevistas son conversaciones a largo plazo en las que dos o más personas tienen un propósito, no solo una simple palabra. Incluye voz, gestos, posturas y otros enlaces de comunicación, asumiendo correspondencia mutua entre las partes.

2.2.4 Informe

Un informe de trabajo es un documento utilizado por las empresas para conocer situaciones o actividades laborales específicas que un empleado ha realizado durante un cierto período de tiempo.

2.2.5 Negociación

La negociación colectiva es un mecanismo básico de diálogo social a través del cual los empleadores y sus organizaciones y sindicatos pueden acordar salarios justos y condiciones de trabajo dignas. También es la base para mantener buenas relaciones laborales.

2.2.6 Admisión

El proceso de contratación de talento para la planificación estratégica del talento. El reclutamiento es el primer proceso para iniciar la gestión del talento de una organización e involucra dos etapas muy importantes: reclutamiento y selección.

2.2.7 Inducción

Las recomendaciones son un proceso muy importante dentro de una organización, aunque muchos administradores capaces de implementar uno de los programas que a menudo se pasan por alto en la mayoría de las organizaciones las ignoran. Para los nuevos empleados, colegas de la empresa, la cultura de la empresa y los gerentes clave conocen la historia de la empresa, las políticas de la empresa y los manuales que existen dentro de la empresa.

2.2.8 Formación académica

La educación académica es una colección de conocimientos adquiridos y es una herramienta útil para fortalecer las habilidades que posee. ... "Los expertos saben que el capital humano actual debe crearse con más flexibilidad y diversificación.

2.3 Estado del Arte

2.3.1 Antecedente Internacional

Título: Procesos de reclutamiento y selección de personal de las empresas que contratan deportados de los estados unidos de América que entran al país por vía aérea

Autor: Rocío Mabel Hernández Ramírez

Universidad: Rafael Landívar

Finalidad: Requisito para optar al título de licenciado en ciencias económicas y empresariales

Año: (2017)

Objetivos:

General

- Verificar si las empresas que contratan a retornados de los Estados Unidos de América utilizan un proceso de reclutamiento y selección de personal especial para las personas que fueron deportadas de dicho país.

Específicos

- Verificar que circunstancias motivan a los gerentes de recursos humanos a contratar guatemaltecos deportados de los Estados Unidos de América.
- Determinar cuáles son los criterios y procesos utilizados para la selección de personal en las empresas que contratan a deportados de los Estados Unidos de América.
- Indicar cuál es la estructura de compensación que utilizan estas empresas para que los deportados permanezcan motivados a permanecer en la misma.
- Establecer si los gerentes de recursos humanos poseen una entrevista estructurada especial para guatemaltecos retornados de los Estados Unidos de América.
- Proponer a las empresas la implementación de un manual de procesos de reclutamiento y selección de personal que tenga inclusión para los deportados de los Estados Unidos de América.

Conclusiones:

- Cuando se verificó si las empresas que brindan oportunidades laborales a los deportados de los Estados Unidos de América utilizan procesos de reclutamiento y selección de personal especiales para este sector, se deduce que este no es el caso, ya que son tan pocas las empresas que brindan este tipo de oportunidades y el número de deportados que piden empleo es muy bajo comparado con el número de deportaciones, por lo que no se han visto en la necesidad de crear procedimientos especiales para ellos. Además, se deduce que la razón principal que motiva a los

gerentes de recursos humanos a contratar retornados, es incorporar un valor añadido a la empresa, puesto que ellos tienen competencias o capacidades diferentes al haber vivido en dicho país.

- Se determinó que la entrevista es el único proceso de selección que las empresas utilizan, ya que es muy difícil realizar el proceso de selección que generalmente se utiliza en Guatemala para los guatemaltecos retornados; y que los factores y criterios de contratación que estas utilizan generalmente se basan en: la capacidad de comprensión y la fluidez con la que éstos hablan inglés y su conocimiento y trato con la cultura estadounidense.
- Las empresas no utilizan ningún método de compensación económica para motivar a sus trabajadores guatemaltecos que fueron deportados de los Estados Unidos de América a continuar trabajando en la organización y evitar que intenten regresar a ese país norteamericano, sin embargo, aseguraron que si se les da asesoramiento y se les advierte sobre el peligro que representa intentar regresar a ese país. También afirmaron que se les motiva a permanecer en la empresa con capacitaciones y la oportunidad de crecer dentro de la misma, no obstante, los trabajadores no creen estar recibiendo ningún tipo de compensación que los motive a permanecer en la empresa que laboran actualmente, por lo que se puede determinar que los trabajadores solo considerarían una compensación económica como beneficio o incentivo.
- Los gerentes de recursos humanos utilizan las entrevistas a los guatemaltecos retornados de los Estados Unidos de América como único método de selección, sin embargo, no poseen una guía que los ayude a realizar esta entrevista lo mejor posible, puesto que utilizan las mismas preguntas que les realizan a los guatemaltecos que no pasaron por un proceso de deportación, evitando así, poder obtener información relevante sobre las capacidades obtenidas en Estados Unidos del entrevistado.
- La creación de un manual del proceso de reclutamiento y selección de personal que sea inclusivo para guatemaltecos que fueron forzados a

regresar al país por medio de deportaciones, es clave para facilitar la reinserción laboral y brindar más oportunidades laborales a las personas retornadas.

Título: Selección de personal y desempeño laboral

Autor: Andrea María Cancinos Kestler

Universidad: Rafael Landívar

Finalidad: Requisito para optar al título profesional en psicología industrial/organizacional

Año: (2015)

Objetivos:

General

Determinar la relación que tiene la selección de personal con el desempeño laboral

Específicos

- Establecer los niveles de efectividad del proceso técnico de selección
- Establecer los niveles de desempeño de los colaboradores
- Realizar un análisis estableciendo la relación entre ambas variables

Conclusiones:

- Indica que se investigó el proceso de selección de personal y el efecto en el desempeño laboral. Basándose en la investigación del autor la cual tuvo como finalidad; el determinar la relación que existe en los procesos de selección del personal y el impacto en el desempeño de los trabajadores, para ello se trabajó con una población de 36 considerando a todos para la muestra, según criterios de exclusión; la hipótesis alterna pretendió probar si los métodos de selección de personal tienen relación directa con el desempeño de los trabajadores.

- El proceso de selección de personal se relaciona de manera considerable con el proceso de la evaluación del desempeño, debido a que las inconsistencias y fortalezas encontradas en la selección se ven reflejadas en los niveles de desempeño. El proceso de Selección de personal tiene una efectividad de 71.15% por lo que se considera efectivo.
- Se estableció que los niveles del desempeño de los colaboradores se encuentran en un rango sobresaliente y aceptable, lo que quiere decir que el desempeño de los colaboradores si cumple con los objetivos del puesto pero que también podría mejorar.
- Si el proceso de selección mejora, también podría mejorar el desempeño de los colaboradores, se necesita mejorar el conocimiento de la personalidad del candidato, información del puesto y las responsabilidades del mismo, para que el candidato pueda desempeñarse de una mejor manera en sus labores.

2.3.2 Antecedentes Nacionales

Título: Rol gerencial y la dirección estratégica del personal administrativo en la dirección regional de transportes y comunicaciones Huancavelica – año 2015.

Autor: Escobar

Universidad: Universidad Nacional de Huancavelica,

Finalidad: Requisito para optar al título profesional de licenciado en administración

Año: (2016)

Conclusiones

Se ha evidenciado que el Rol Gerencial y la Dirección Estratégica del personal administrativo en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huancavelica-año 2015. La intensidad de la relación hallada es de $r=0.64$ la cual resulta ser positiva media, es decir a medida, que mejora el Rol Gerencial del personal administrativo en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica, mejora Correlativamente la Dirección Estratégica. 2.-Se ha evidenciado que el Rol Gerencial y la Dirección Estratégica del personal administrativo en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huancavelica-año 2015. La intensidad de la relación hallada es de $r=0.60$ la cual resulta ser positiva media, es decir a medida, que se mejora lo Interpersonal en el personal administrativo en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huancavelica, mejora Correlativamente la Dirección Estratégica. 3.-Se ha evidenciado que el Rol Gerencial y la Dirección Estratégica del personal administrativo en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huancavelica-año 2015. La intensidad de la relación hallada es de $r=0.60$ la cual resulta ser positiva media, es decir a medida, que se mejora lo Informativo en el personal administrativo en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huancavelica, mejora Correlativamente la Dirección Estratégica. 4.-Se ha evidenciado que el Rol

Gerencial y la Dirección Estratégica del personal administrativo en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huancavelica-año 2015. La intensidad de la relación hallada es de $r=0.54$ la cual resulta ser positiva media, es decir a medida, que se mejora lo Decisorio en el personal administrativo en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huancavelica, mejora Correlativamente la Dirección Estratégica.

Título: Competencias gerenciales y desempeño laboral de autoridades en universidades nacionales experimentales

Autor: MATOS, Gladys C.

Universidad: Universidad Rafael Beloso

Finalidad: Requisito para optar al título profesional

Año: (2010)

Conclusiones

- Se llega a la conclusión de que El estudio estuvo orientado a determinar la relación entre las competencias gerenciales y el desempeño laboral de las autoridades en Universidades Nacionales Experimentales en el estado Zulia. Metodológicamente, la investigación se tipificó como correlacional – descriptiva, la población estuvo constituida por 12 autoridades, 96 directores y 710 docentes, a estos últimos aplicándose un muestreo probabilístico estratificado, quedando 256 docentes; a quienes se les suministró un instrumento con 64 ítems. Los resultados evidencian una alta asociación entre las variables, alcanzando valores de 0.88; 0.78 y 0.79. Razón por la cual, se diseñaron una serie de lineamientos que permitirán a las autoridades de las instituciones educativas, mejorar su desempeño, mediante la aplicación de las competencias descritas.

2.3.3 Antecedentes Locales

Título: Mejoramiento continuo de procesos en la gerencia comercial de la EPS SEDACUSCO S.A

Autor: Yanelidt Guerra Zvietcovich Y Roció Salas Meza

Universidad: Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco

Finalidad: Requisito para optar al título profesional de Licenciado en Administración

Año: (2002)

Objetivos:

General

- Diagnosticar el desarrollo de los procesos de la gerencia comercial de la empresa pública de servicios (EPS) SEDACUSCO S.A y proponer tecnología administrativa del mejoramiento continuo de procesos.

Específicos

- Explicar las causas que originan las deficiencias en los procesos de la gerencia comercial de la empresa pública de servicios (EPS) SEDACUSCO S.A
- Identificar y analizar las consecuencias que le tare a la gerencia comercial de la empresa pública de servicios (EPS) SEDACUSCO S.A el desarrollo de procesos defectuosos
- Proponer e implementar la tecnología administrativa del mejoramiento continuo de procesos en la gerencia comercial de la empresa pública de servicios (EPS) SEDACUSCO S.A

Conclusiones

- La gerencia comercial de la empresa pública de servicios SEDACUSCO S.A está conformada por tres departamentos como son:

comercialización, facturación – cobranza, catastro de clientes y siete equipos funcionales, los cuales desarrollan cuarenta y siete procesos.

- De acuerdo al análisis efectuado en la investigación se han identificado como procesos críticos de la gerencia comercial los siguientes:
 - Detección de conexiones clandestinas
 - Corte de servicio
 - Reclamo por alto consumo
 - Reclamo por inspeccionar inmueble
- Cultura organizacional, no se tiene hábitos, costumbres, creencias entre el personal involucrado en los procesos de la gerencia comercial que ayuden al cumplimiento del direccionamiento estratégico.

Título: Roles gerenciales de los directivos del centro comercial confraternidad, desde la percepción de los socios cusco. 2019

Autor: Estrella Mariluz Vargas Quispe

Universidad: Andina del Cusco

Finalidad: Requisito para optar al título profesional de licenciada en administración.

Año: (2019)

Objetivos:

General

- Describir los roles gerenciales de los directivos del centro comercial confraternidad de la ciudad del cusco - 2019

Específicos

- Describir los roles interpersonales de los directivos del centro comercial confraternidad de la ciudad del cusco – 2019
- Describir los roles informativos de los directivos del centro comercial confraternidad de la ciudad del cusco – 2019
- Describir los roles decisorios de los directivos del centro comercial confraternidad de la ciudad del cusco – 2019.

Conclusiones

Después de realizar la investigación se llegó a las siguientes conclusiones:

- Los directivos demuestran un cumplimiento bajo de los roles gerenciales con un promedio de 1.81, en los roles interpersonales con un promedio de 2, en los roles informativos con un promedio 1.74; por último, la dimensión roles decisorios con un promedio de 1.68 considerado del nivel bajo.
- En cuanto a la dimensión roles interpersonales y sub dimensiones se encuentra con un nivel bajo; por lo tanto, en el rol de representante de socios consideran con un promedio de 2.31, ya que los directivos no demuestran presencia continua en las actividades protocolares y reuniones, los socios afirman que en un 1.88 en promedio se cumple el rol de líder determinándose bajo, ya que los socios afirman que no se sienten liderados ni influenciados por los directivos y por último de la sub dimensión rol enlace se encuentra con un promedio de 1.8 considerado bajo, ya que los directivos no transiten ideas ni peticiones de las instituciones públicas y privadas.
- En cuanto a la dimensión roles informativos se tiene un promedio bajo de 1.74. en el rol monitor se obtuvo un promedio bajo de 1.71, ya que los directivos no monitorean la información constantemente, por otro lado, el rol difusor presenta un 1.75 considerado bajo, ya que los directivos no comunican la información oportunamente; finalmente el rol portavoz presenta un promedio de 1.77 bajo, por lo que se afirma que los directivos no hacen llegar los comunicados e información a los socios.
- En cuanto a los roles decisorios se determinó que los directivos realizan el cumplimiento en un nivel bajo con un promedio de 1.68, aquí tenemos al rol del emprendedor con un promedio de 1.72, ya que los directivos no emprenden nuevas ideas, promociones, ni campañas.

CAPÍTULO III

HIPOTESIS Y VARIABLES

3.1 Hipótesis

3.1.1 Hipótesis General

El rol del gerente influye significativamente en el proceso de selección de personal en la empresa Explore los andes E.I.R.L. en el año 2019.

3.1.2 Hipótesis Específico

HE1: El rol del gerente influye positivamente en la empresa Explore los andes E.I.R.L. en el año 2019.

HE2: Los procesos de selección del personal de la empresa Explore los andes E.I.R.L. en el año 2019 son regularmente buenos.

HE3: La elaboración de un plan influye significativamente en la selección de personal en la empresa Explore los andes E.I.R.L. en el año 2019.

3.2 Identificación de variables

3.2.1 Variable independiente

- Rol del Gerente

3.2.2 Variable dependiente

- Selección del personal

3.3 Operacionalización de Variables

VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES
ROL GERENCIAL	Un rol de gestión es básicamente otra función u operación que un administrador debe realizar para lograr los objetivos especificados para el puesto de trabajo que espera la empresa.	Previsión	Política de restricciones ante eventualidades.
			Toma de decisiones rápidas y efectivas.
			Disposición de información.
		Organización	Planes estratégicos
			Participación
			Promoción
		Dirección	Liderazgo
			Compromiso
		Coordinación	Capacidad de gestión
			Nivel de negociación
		Control	Operaciones
			Eficiencia
Resultados			
SELECCIÓN DEL PERSONAL	La selección de empleados es una tarea o actividad desarrollada por el departamento de recursos humanos y consiste en seleccionar a la persona más idónea para cubrir una vacante o puesto dentro de la empresa en base a la mayor cantidad de parámetros y condiciones determinadas (Dessler, Administración de Recursos Humanos, 2015).	Recepción de solicitudes	Propuestas
			Puestos disponibles
		Pruebas de idoneidad	Pruebas de conocimiento
			Prueba practica
		Entrevista de selección	Calificación
			Cualificación
		Verificación de datos y referencias	Constatación de documentos
			Comunicación referencias
		Examen médico	Análisis de salubridad
		Descripción realista del puesto.	Conocimiento del puesto
			Inducción al personal nuevo
		Decisión de contratar.	Periodo de prueba
Contratos			

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLOGICO

4.1 Ámbito de Estudio

La empresa de Transportes Explore Los Andes E.I.R.L, es una empresa dedicada a servicios de transporte turístico. Siendo su principal actividad el traslado de pasajeros y equipajes de grupos turísticos, city tours, paquetes turísticos, ruta Cusco- Puno. Esta empresa cuenta con varias dependencias una de ellas y la más importante es la gerencia, el cual se encarga de hacer la contratación de personal, debido a que no existe un área de recursos humanos.

El mercado objetivo de la empresa está formado por:

- Agencias de Viajes de Turismo.
- Público en General.
- Minería y Construcción

Agentes que conforman el entorno próximo de EXPLORE LOS ANDES E.I.R.L.

a) Estado, cuya presencia es a través de las normas de gestión, supervisión y control que regulan el accionar de la institución, se identifican los siguientes agentes:

- Ministerio de Transportes y Comunicaciones
- Ministerio de Trabajo.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.
- Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo.

b) Clientes, integrados principalmente por el grupo objetivo:

- LIMA TOURS
- VIAJES PACÍFICO
- COLTUR
- SOUTH AMERICAN TOURS
- CONDOR TRAVEL
- ABERCROMBIE & KENT
- QUINBAYA

4.2 Tipo y nivel de Investigación

Tipo

La investigación es de carácter descriptivo, ya que se basa en resolver problemas prácticos; explicativo, por la profundidad de su estudio, ya que establece relaciones de causa – efecto, partiendo de un diagnóstico situacional, analizando cada una de las partes para luego dar posibles soluciones.

Nivel

El nivel de investigación es de diseño no empírico, en el que “por qué no se controlan las variables, y se observan y analizan los fenómenos que ocurren en su entorno natural”. (S.R, 2014, pág. 51).

En términos de correlación, esta técnica tiene como objetivo demostrar comprensión y evaluación de si las variables están relacionadas y sin afectar valores fuera de la relación estadística entre ellas.

4.3 Unidad de análisis

La Unidad de análisis está dada por todo el personal administrativo que trabaja en la empresa EXPLORE LOS ANDES E.I.R.L.

4.4 Población de estudio

La población o universo a desarrollar de la presente investigación está integrado por 37 personas, que manifiestan como ha sido su proceso de contrata en el trabajo y el rol que desempeña el gerente en esta. Cabe resaltar que dentro de la población de la investigación esta; El Gerente General y la Sub Gerente que laboran en la empresa de Transportes Explore Los Andes I.E.R.L.

4.5 Tamaño de muestra

El tipo de muestra que se utiliza es un muestreo no aleatorio de emergencia porque la población es inferior a 100. Es accesible y consiste en seleccionar una muestra de una población. Es decir, los encuestados no fueron seleccionados porque fueron seleccionados con criterios estadísticos, sino

porque están disponibles y se sabe que pertenecen a la población de interés. Esta conveniencia generalmente conduce a una operación muy fácil y bajos costos de muestreo, pero como resultado es imposible generar informes generales estadísticamente precisos sobre la población.

Para el caso de la investigación consideramos a los 37 trabajadores administrativos como conductores de la empresa, quienes son pieza para el normal funcionamiento de la misma.

4.6 Técnica de selección de muestra

Muestreo probabilístico, cuestionarios de encuestas de todos los empleados, audiencias simultáneas con supervisores, descripción de objetivos y proceso de redacción, resumen de resultados obtenidos.

4.7 Técnica de recolección de información

4.7.1 Técnicas

4.7.1.1 Entrevista

“Es muy utilizado en la investigación social e incluye el diálogo interpersonal en una relación directa y directa entre un entrevistador y un entrevistado, en este caso se dio con el gerente de la empresa”. (Carrasco Díaz, 2006, pág. 315)

4.7.1.2 Encuesta

“Es otra técnica de la investigación social, debido a su utilidad, versatilidad, sencillez y objetividad de los datos que con ella se obtiene”. (Carrasco Díaz, 2006, pág. 314). A través de la encuesta se puede indagar el porqué del problema, a partir de la opinión que tengan los trabajadores frente a las preguntas que se les plantea.

4.7.2 Instrumentos

4.7.2.1 Guía de la entrevista.

Es un instrumento tan formal, el dónde el entrevistado identifica que las preguntas ya estén planeadas y no van surgiendo de la curiosidad del entrevistador.

4.7.2.2 Cuestionario.

“Esta es la herramienta de investigación social más utilizada cuando se investiga a muchas personas, principalmente porque puede responder directamente a las preguntas estándar que se hacen. Así mismo, cabe mencionar la capacidad de la misma para proporcionar información sobre un mayor número de personas en un período bastante breve y la facilidad de obtener, cuantificar, analizar e interpretar los datos”. (Carrasco Díaz, 2006, pág. 318)

4.8 Técnicas de análisis de información

Se organizó los datos recolectados para la representación de los mismos haciendo uso del paquete estadístico SPSS 23 y Microsoft Excel 2010.

En el presente estudio de investigación, se usó estadística descriptiva (tablas de distribución de frecuencia, cuadros y gráficos estadísticos).

4.9 Técnicas para demostrar la verdad o falsedad de las hipótesis planteadas

4.9.1. Prueba estadístico Chi cuadrado de Pearson

Para la presente investigación se utilizó el estadístico Chi – cuadrado. En vista de que la prueba de significancia no paramétrica más popular en la investigación social se conoce como Chi cuadrada (X^2).

Al usar esta técnica estadística se puede probar significantes diferencias entre la distribución observada de la data entre categorías y la distribución esperada basada sobre la hipótesis nula. En otras palabras, "la prueba de significancia Chi cuadrada tiene que ver esencialmente con la distinción entre las frecuencias esperadas y las frecuencias obtenidas. Las frecuencias

esperadas (F_e) se refieren a los términos de la hipótesis nula, de acuerdo con la cual se espera que la frecuencia relativa (o proporción) sea la misma de un grupo a otro. En contraste, la frecuencia obtenida (F_o) se refiere a los resultados que obtenemos realmente al realizar un estudio, y por lo tanto puede variar o no de un grupo a otro.

En nuestra investigación se aplicó de la siguiente manera:

La variable aleatoria "**X**" se distribuye según la variable aleatoria "Chi Cuadrado" con 4 grados de libertad. Es decir:

$$\chi^2_c = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i}$$

Siendo:

O_i = Valor observado en las encuestas

E_i = Valor esperado mediante las encuestas

X²_c = Valor del estadístico calculado con datos de la muestra que se trabajan y se debe comparar con los valores paramétricos ubicados en la tabla de la Chi-Cuadrado.

X²_{t (kn)} = Valor del estadístico obtenido en la tabla estadística de Chi Cuadrado.

CAPÍTULO V

RESULTADOS

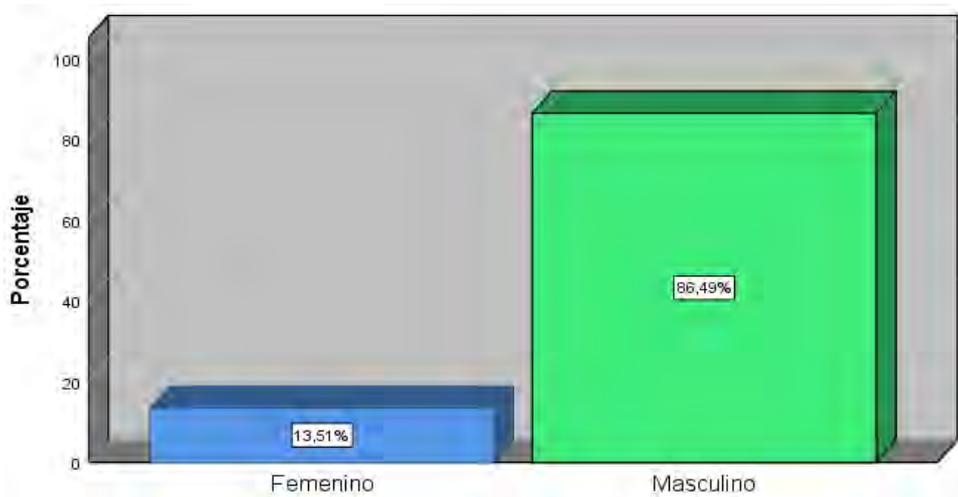
5.1 Procesamiento, análisis, interpretación de resultados

Tabla 01: Genero del encuestado

	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	5	13,5%
Masculino	32	86,5%
Total	37	100%

Fuente: Elaboración propia – Encuesta aplicada en la empresa Explore los andes E.I.R.L, 2019.

Ilustración 01: Genero del encuestado



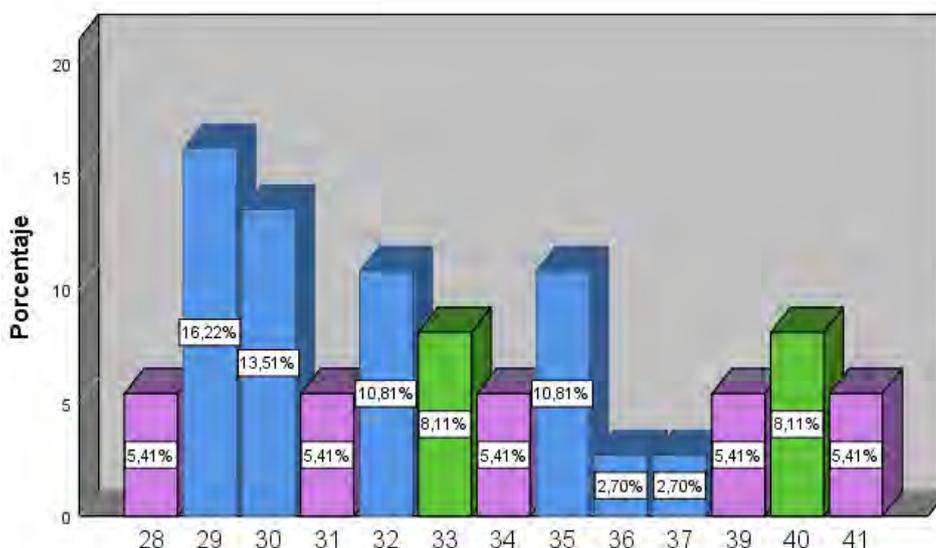
Interpretación: Del total de trabajadores encuestados de la empresa Explore los andes E.I.R.L.; el 86,49% de trabajadores es de género masculino y el 13,51% es de género femenino.

Tabla 02: Edad del encuestado

Edad	Frecuencia	Porcentaje
28	2	5,4%
29	6	16,2%
30	5	13,5%
31	2	5,4%
32	4	10,8%
33	3	8,1%
34	2	5,4%
35	4	10,8%
36	1	2,7%
37	1	2,7%
39	2	5,4%
40	3	8,1%
41	2	5,4%
Total	37	100%

Fuente: Elaboración propia – Encuesta aplicada en la empresa Explore los andes E.I.R.L., 2019.

Ilustración 02: Edad del encuestado



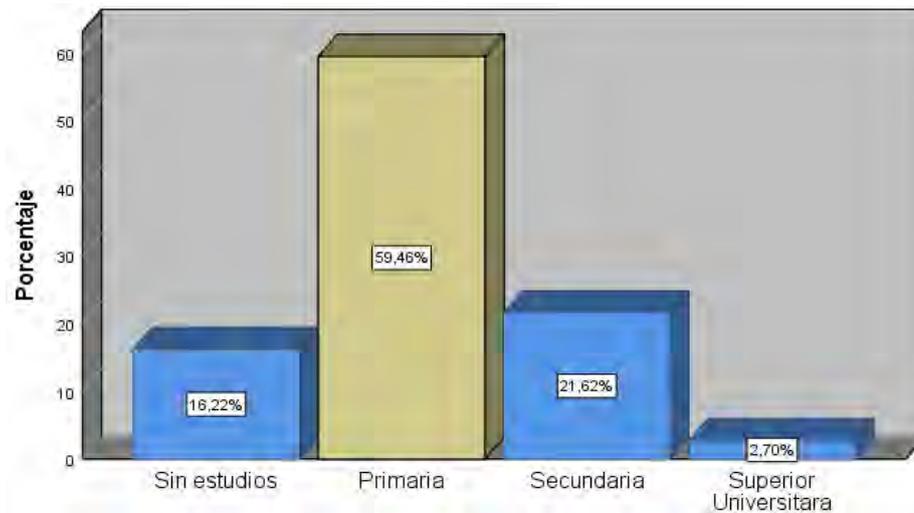
Interpretación: Del total de trabajadores encuestados en la empresa Explore los andes E.I.R.L.; el 16.22% tiene la edad de 29 años, 13.51% tienen la edad 30 años, el 10.81% tienen la edad de 32 y el otro 10.81% tienen la edad de 35 años, el 8.11% tiene la edad de 33 años, el otro 8.11% de trabajadores tienen la edad de 40 años, el 5.41% de trabajadores tiene la edad de 28 años, el otro 5.41% tiene la edad de 31 años, el otro 5.41% tiene la edad de 34 años, el otro 5.41% tiene la edad 39 años y el otro 5.41% tiene la edad 41 años, el 2.7% tienen 36 y 37 años de edad respectivamente.

Tabla 03: Nivel de instrucción del trabajador

	Frecuencia	Porcentaje
Sin estudios	6	16,2%
Primaria	22	59,5%
Secundaria	8	21,6%
Superior Universitaria	1	2,7%
Total	37	100%

Fuente: Elaboración propia – Encuesta aplicada en la empresa Explore los andes E.I.R.L, 2019.

Ilustración 03: Nivel de Instrucción



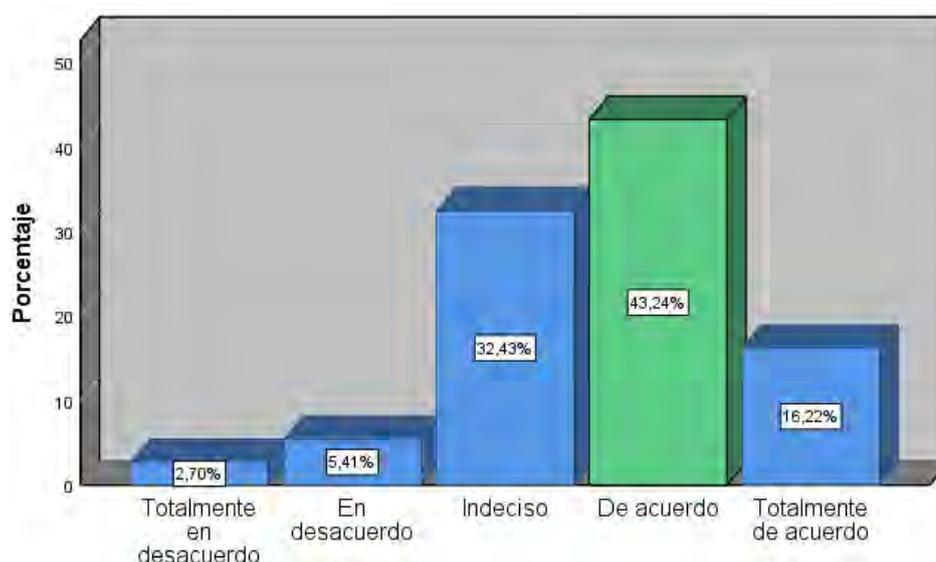
Interpretación: Del total de trabajadores encuestados en la empresa Explore los andes E.I.R.L; el 59.5% tiene estudios a nivel primario, el 21.6% tiene estudios a nivel secundaria, el 16.2% no tiene estudios y solo el 2.7% presenta estudios superior universitarios.

Tabla 04: ¿El gerente de la empresa “Explore los Andes E.I.R.L” toma decisiones rápidas y efectivas ante eventualidades existentes?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	2,7%
En desacuerdo	2	5,4%
Indeciso	12	32,4%
De acuerdo	16	43,2%
Totalmente de acuerdo	6	16,2%
Total	37	100%

Fuente: Elaboración propia – Encuesta aplicada en la empresa Explore los andes E.I.R.L., 2019.

Ilustración 04: ¿El gerente de la empresa “Explore los Andes E.I.R.L” toma decisiones rápidas y efectivas ante eventualidades existentes?



Interpretación: Del total de trabajadores encuestados en la empresa Explore los andes E.I.R.L; el 43% está de acuerdo en que el gerente de la empresa “Explore los Andes E.I.R.L” toma decisiones rápidas y efectivas ante eventualidades existentes, el 32.4% está indeciso en que el gerente de la empresa “Explore los Andes E.I.R.L” toma decisiones rápidas y efectivas ante eventualidades existentes, el 16.2% está totalmente de acuerdo en que el gerente de la empresa “Explore los Andes E.I.R.L” toma decisiones rápidas y efectivas ante eventualidades existentes, el 5.4% está en desacuerdo en que el gerente de la empresa “Explore los Andes E.I.R.L” toma decisiones rápidas y efectivas ante

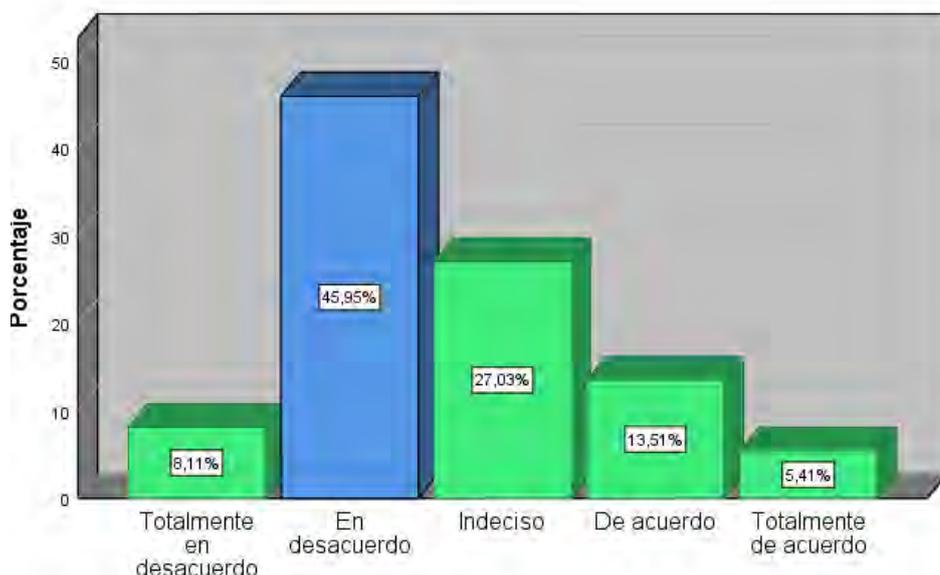
eventualidades existentes, el otro 2.7% está totalmente en desacuerdo en que el gerente de la empresa “Explore los Andes E.I.R.L” toma decisiones rápidas y efectivas ante eventualidades existentes.

Tabla 05: ¿El gerente de la empresa “Explore los Andes E.I.R.L”, dispone de información actualizada sobre la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	8,1%
En desacuerdo	17	45,9%
Indeciso	10	27,0%
De acuerdo	5	13,5%
Totalmente de acuerdo	2	5,4%
Total	37	100%

Fuente: Elaboración propia – Encuesta aplicada en la empresa Explore los andes E.I.R.L, 2019.

Ilustración 05: ¿El gerente de la empresa “Explore los Andes E.I.R.L”, dispone de información actualizada sobre la empresa?



Interpretación: Del total de trabajadores encuestados en la empresa Explore los andes E.I.R.L; el 46% está en desacuerdo en que el gerente de la empresa “Explore los Andes E.I.R.L”, dispone de información actualizada sobre la empresa, el 27% está indeciso en que el gerente de la empresa “Explore los Andes E.I.R.L”, dispone de información actualizada sobre la empresa, el 13.5%

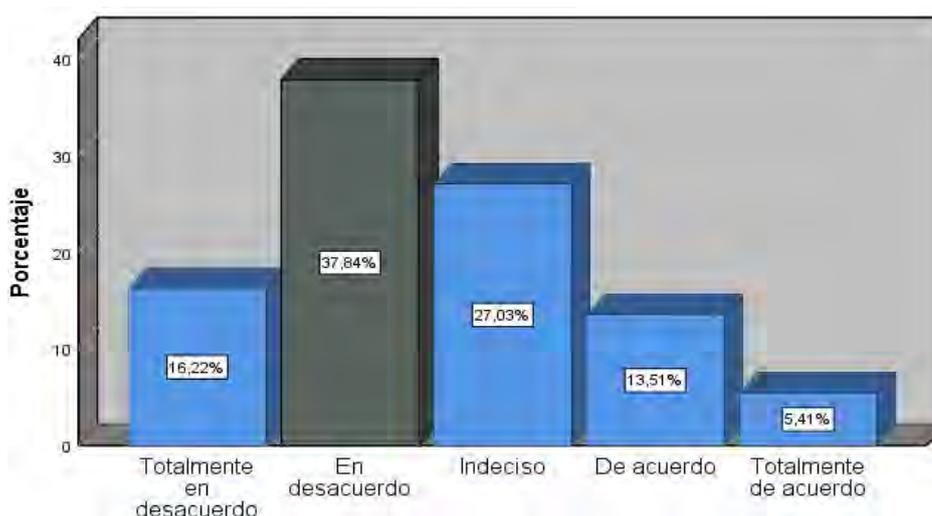
está de acuerdo en que el gerente de la empresa “Explore los Andes E.I.R.L”, dispone de información actualizada sobre la empresa, el otro 8.1% está totalmente en desacuerdo en que el gerente de la empresa “Explore los Andes E.I.R.L”, dispone de información actualizada sobre la empresa y solo el 5.4% está totalmente de acuerdo en que el gerente de la empresa “Explore los Andes E.I.R.L”, dispone de información actualizada sobre la empresa.

Tabla 06: ¿El gerente de la empresa “Explore los Andes E.I.R.L” desarrolla planes de organización y funciones para cada puesto de trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	6	16,2%
En desacuerdo	14	37,8%
Indeciso	10	27,0%
De acuerdo	5	13,5%
Totalmente de acuerdo	2	5,4%
Total	37	100%

Fuente: Elaboración propia – Encuesta aplicada en la empresa Explore los andes E.I.R.L, 2019.

Ilustración 06: ¿El gerente de la empresa “Explore los Andes E.I.R.L” desarrolla planes de organización y funciones para cada puesto de trabajo?



Interpretación: Del total de trabajadores encuestados en la empresa Explore los andes E.I.R.L; el 37.8% está en desacuerdo en que el gerente de la empresa “Explore los Andes E.I.R.L” desarrolla planes de organización y funciones para

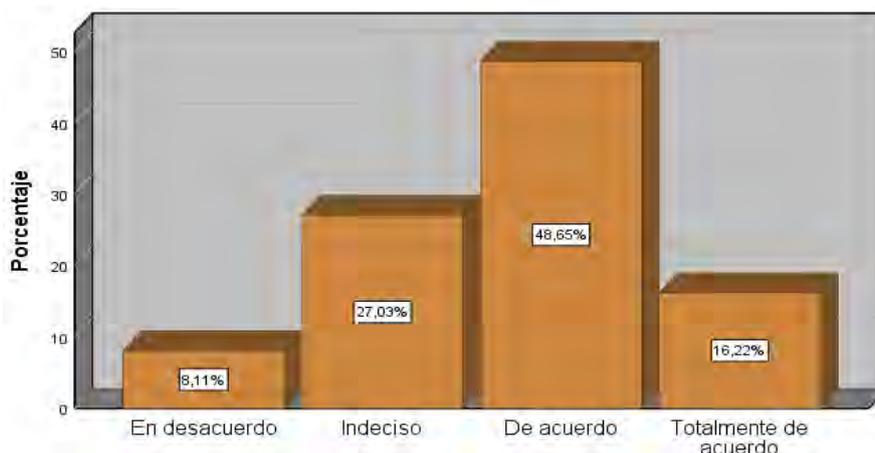
cada puesto de trabajo en la empresa, el 27% está indeciso en que el gerente de la empresa “Explore los Andes E.I.R.L” desarrolla planes de organización y funciones para cada puesto de trabajo en la empresa, el 16.2% está totalmente en desacuerdo en que el gerente de la empresa “Explore los Andes E.I.R.L” desarrolla planes de organización y funciones para cada puesto de trabajo en la empresa, el otro 13.5% de trabajadores encuestados está de acuerdo en que el gerente de la empresa “Explore los Andes E.I.R.L” desarrolla planes de organización y funciones para cada puesto de trabajo en la empresa y solo el 5.4% está totalmente de acuerdo en que el gerente de la empresa “Explore los Andes E.I.R.L” desarrolla planes de organización y funciones para cada puesto de trabajo en la empresa.

Tabla 07: ¿El gerente de la empresa “Explore los Andes E.I.R.L”, desarrolla planes de promoción y difusión de la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	3	8,1%
Indeciso	10	27,0%
De acuerdo	18	48,6%
Totalmente de acuerdo	6	16,2%
Total	37	100%

Fuente: Elaboración propia – Encuesta aplicada en la empresa Explore los andes E.I.R.L, 2019.

Ilustración 07: ¿El gerente de la empresa “Explore los Andes E.I.R.L”, desarrolla planes de promoción y difusión de la empresa?



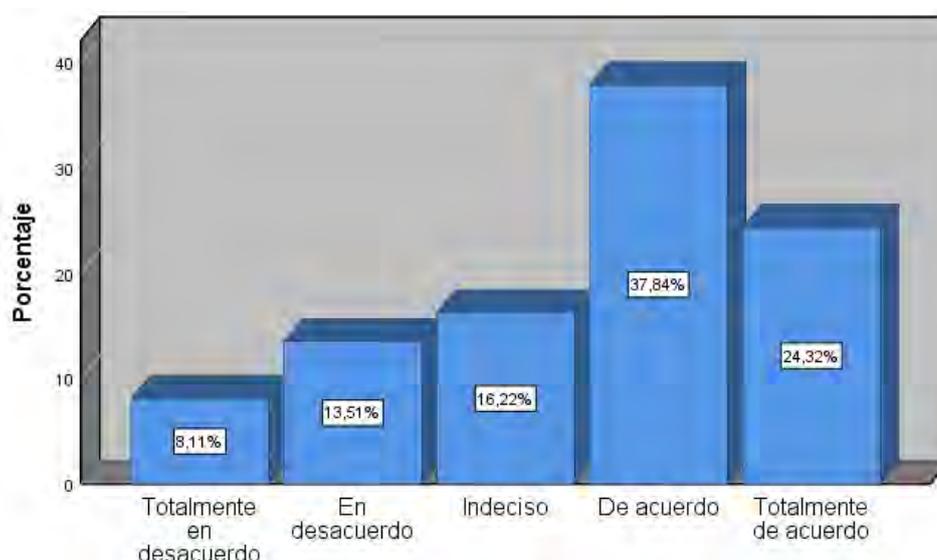
Interpretación: Del total de trabajadores encuestados en la empresa Explore los andes E.I.R.L; el 49% está de acuerdo en que el gerente de la empresa “Explore los Andes E.I.R.L” , desarrolla planes de promoción y difusión de la empresa, el 27% está indeciso en que el gerente de la empresa “Explore los Andes E.I.R.L” , desarrolla planes de promoción y difusión de la empresa, el 16.2% está totalmente de acuerdo en que el gerente de la empresa “Explore los Andes E.I.R.L” , desarrolla planes de promoción y difusión de la empresa, y solo el 8.1% está en desacuerdo en que el gerente de la empresa “Explore los Andes E.I.R.L” , desarrolla planes de promoción y difusión de la empresa.

Tabla 08: ¿El gerente de la empresa “Explore los Andes E.I.R.L” desarrolla liderazgo y compromiso con los trabajadores y la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	8,1%
En desacuerdo	5	13,5%
Indeciso	6	16,2%
De acuerdo	14	37,8%
Totalmente de acuerdo	9	24,3%
Total	37	100%

Fuente: Elaboración propia – Encuesta aplicada en la empresa Explore los andes E.I.R.L, 2019.

Ilustración 08: ¿El gerente de la empresa “Explore los Andes E.I.R.L” desarrolla liderazgo y compromiso con los trabajadores y la empresa?



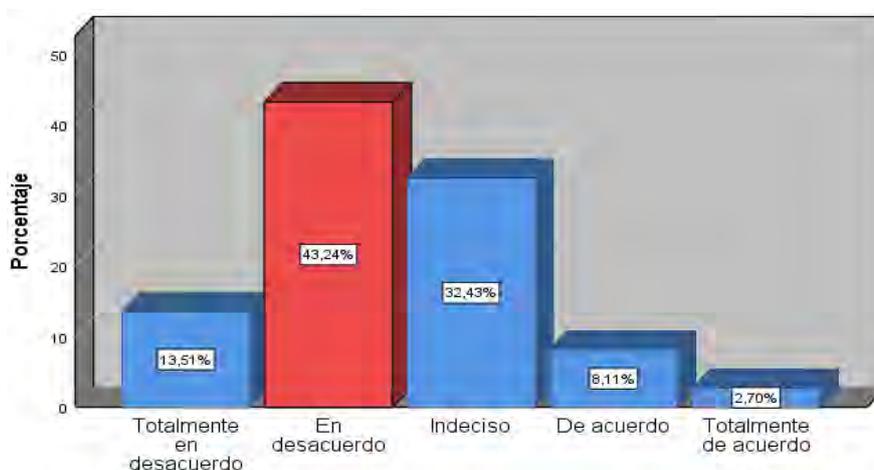
Interpretación: Del total de trabajadores encuestados en la empresa Explore los andes E.I.R.L; el 37.8% está de acuerdo en que el gerente de la empresa “Explore los Andes E.I.R.L” desarrolla liderazgo y compromiso con los trabajadores y la empresa, el 24.3% está totalmente de acuerdo en que el gerente de la empresa “Explore los Andes E.I.R.L” desarrolla liderazgo y compromiso con los trabajadores y la empresa, el 16.2% está indeciso en que el gerente de la empresa “Explore los Andes E.I.R.L” desarrolla liderazgo y compromiso con los trabajadores y la empresa, y solo el 8.1% está totalmente en desacuerdo en que el gerente de la empresa “Explore los Andes E.I.R.L” desarrolla liderazgo y compromiso con los trabajadores y la empresa.

Tabla 09: ¿El gerente de la empresa “Explore los Andes E.I.R.L” prioriza la inducción al personal nuevo?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	13,5%
En desacuerdo	16	43,2%
Indeciso	12	32,4%
De acuerdo	3	8,1%
Totalmente de acuerdo	1	2,7%
Total	37	100%

Fuente: Elaboración propia – Encuesta aplicada en la empresa Explore los andes E.I.R.L, 2019.

Ilustración 09: ¿El gerente de la empresa “Explore los Andes E.I.R.L” prioriza la inducción al personal nuevo?



Interpretación: Del total de trabajadores encuestados en la empresa Explore los Andes E.I.R.L.; el 43.2% está en desacuerdo en que la empresa “Explore los Andes E.I.R.L.” prioriza la inducción al personal nuevo, el 32.4% está indeciso en que la empresa “Explore los Andes E.I.R.L.” prioriza la inducción al personal nuevo, el 13.5% está totalmente en desacuerdo en que la empresa “Explore los Andes E.I.R.L.” prioriza la inducción al personal nuevo, el 8.1% está de acuerdo en que la empresa “Explore los Andes E.I.R.L.” prioriza la inducción al personal nuevo, y solo el 2.7% está totalmente de acuerdo en que la empresa “Explore los Andes E.I.R.L.” prioriza la inducción al personal nuevo.

Tabla 10: ¿El periodo de prueba en la empresa “Explore los Andes E.I.R.L.” es desarrollada por todos los que acceden a trabajar?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	2,7%
En desacuerdo	2	5,4%
Indeciso	6	16,2%
De acuerdo	21	56,8%
Totalmente de acuerdo	7	18,9%
Total	37	100%

Fuente: Elaboración propia – Encuesta aplicada en la empresa Explore los Andes E.I.R.L., 2019.

Ilustración 10: ¿El periodo de prueba en la empresa “Explore los Andes E.I.R.L.” es desarrollada por todos los que acceden a trabajar?

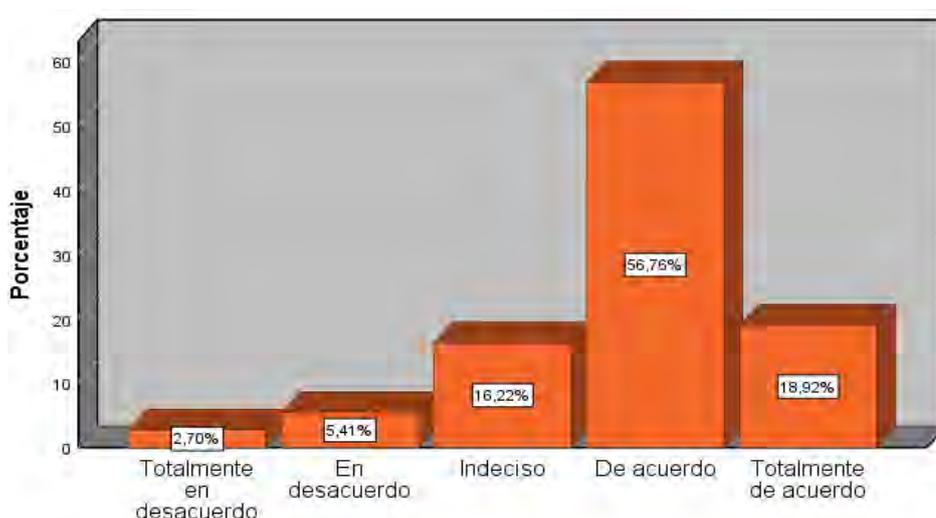
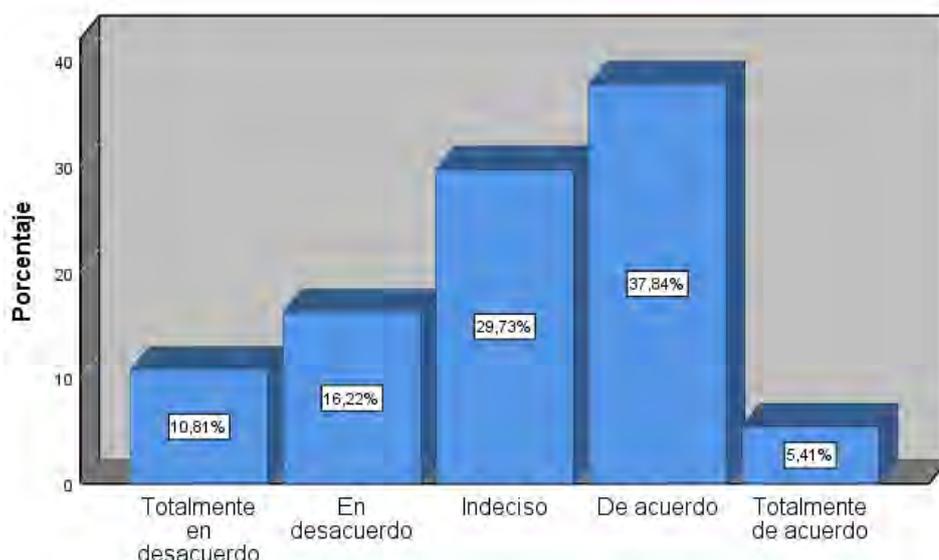


Tabla 11: ¿La empresa “Explore los Andes E.I.R.L” posee un sistema de personal donde las propuestas son recepcionadas y registradas en un sistema de recursos humanos?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	10,8%
En desacuerdo	6	16,2%
Indeciso	11	29,7%
De acuerdo	14	37,8%
Totalmente de acuerdo	2	5,4%
Total	37	100%

Fuente: Elaboración propia – Encuesta aplicada en la empresa Explore los andes E.I.R.L, 2019.

Ilustración 11: ¿La empresa “Explore los Andes E.I.R.L” posee un sistema de personal donde las propuestas son recepcionadas y registradas en un sistema de recursos humanos?



Interpretación: Del total de trabajadores encuestados en la empresa Explore los andes E.I.R.L; el 37.84% de los trabajadores manifiesta que está de acuerdo en que la empresa “Explore los Andes E.I.R.L” posee un sistema de personal donde las propuestas son recepcionadas y registradas en un sistema de recursos humanos, el 29.73% manifiesta estar indeciso en que la empresa “Explore los Andes E.I.R.L” posee un sistema de personal donde las propuestas son recepcionadas y registradas en un sistema de recursos humanos, 16.2 % está en desacuerdo en que la empresa “Explore los Andes E.I.R.L” posee un sistema

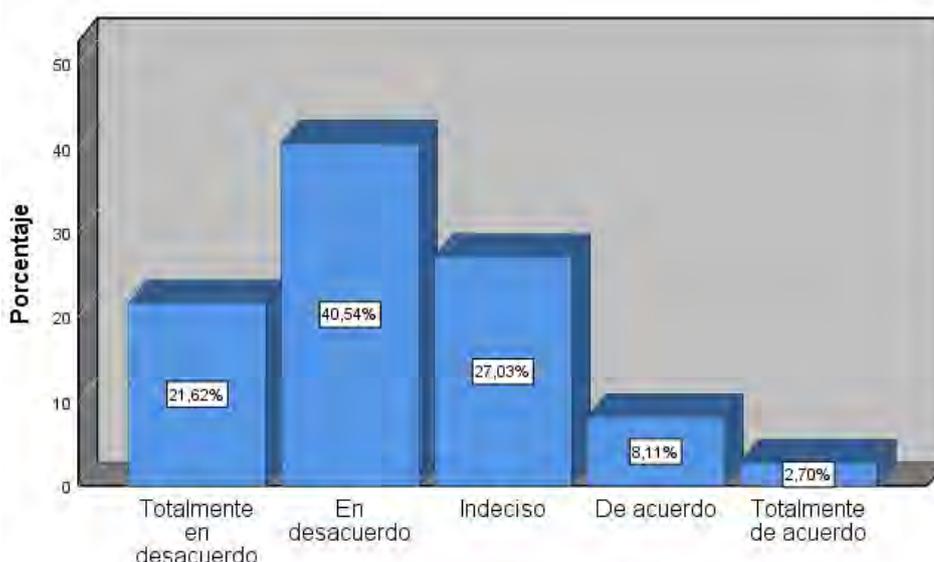
de personal donde las propuestas son recepcionadas y registradas en un sistema de recursos humanos, el 10.8% está totalmente en desacuerdo en que la empresa “Explore los Andes E.I.R.L” posee un sistema de personal donde las propuestas son recepcionadas y registradas en un sistema de recursos humanos y solo el 5.4 % está totalmente de acuerdo en que la empresa “Explore los Andes E.I.R.L” posee un sistema de personal donde las propuestas son recepcionadas y registradas en un sistema de recursos humanos.

Tabla 12: ¿La empresa “Explore los Andes E.I.R.L” comunica a todos los trabajadores y público en general la cantidad de puestos disponibles?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	8	21,6%
En desacuerdo	15	40,5%
Indeciso	10	27,0%
De acuerdo	3	8,1%
Totalmente de acuerdo	1	2,7%
Total	37	100%

Fuente: Elaboración propia – Encuesta aplicada en la empresa Explore los andes E.I.R.L, 2019.

Ilustración 12: ¿La empresa “Explore los Andes E.I.R.L” comunica a todos los trabajadores y público en general la cantidad de puestos disponibles?



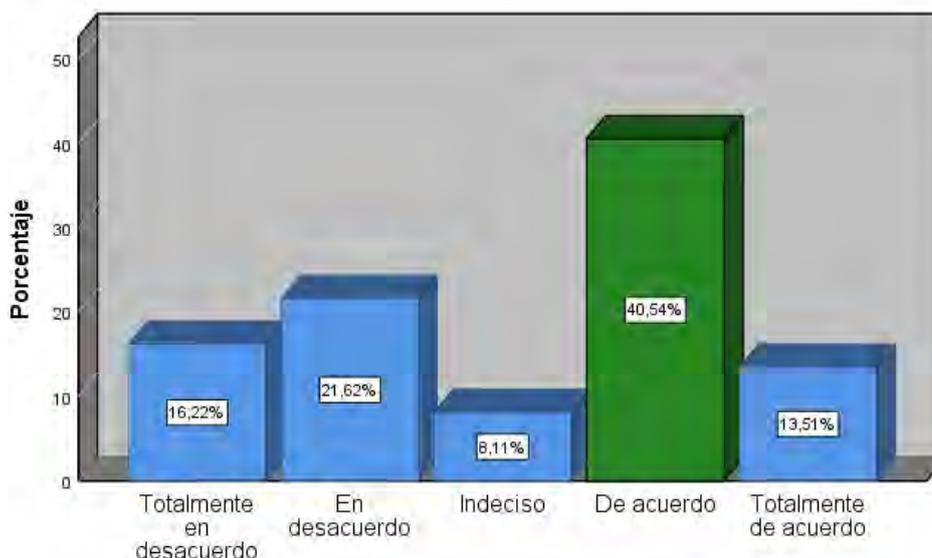
Interpretación: Del total de trabajadores encuestados en la empresa Explore los andes E.I.R.L; 41% manifiesta que está en desacuerdo en que la empresa “Explore los Andes E.I.R.L” comunica a todos los trabajadores y público en general la cantidad de puestos disponibles, el 27% está indeciso en que la empresa “Explore los Andes E.I.R.L” comunica a todos los trabajadores y público en general la cantidad de puestos disponibles, 22 % está totalmente de acuerdo en que la empresa “Explore los Andes E.I.R.L” comunica a todos los trabajadores y público en general la cantidad de puestos disponibles, 8% se encuentra en desacuerdo en que la empresa “Explore los Andes E.I.R.L” comunica a todos los trabajadores y público en general la cantidad de puestos disponibles y el 3% está totalmente en desacuerdo en que la empresa “Explore los Andes E.I.R.L” comunica a todos los trabajadores y público en general la cantidad de puestos disponibles.

Tabla 13: ¿En la empresa “Explore los Andes E.I.R.L” se aplican pruebas de conocimiento respecto a la experiencia que tenga cada trabajador y el puesto al que postula?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	6	16,2%
En desacuerdo	8	21,6%
Indeciso	3	8,1%
De acuerdo	15	40,5%
Totalmente de acuerdo	5	13,5%
Total	37	100%

Fuente: Elaboración propia – Encuesta aplicada en la empresa Explore los andes E.I.R.L, 2019.

Ilustración 13: ¿En la empresa “Explore los Andes E.I.R.L” se aplican pruebas de conocimiento respecto a la experiencia que tenga cada trabajador y el puesto al que postula?



Interpretación: Del total de trabajadores encuestados en la empresa Explore los andes E.I.R.L; 40.5% manifiesta estar de acuerdo en que la empresa “Explore los Andes E.I.R.L” se aplican pruebas de conocimiento respecto a la experiencia que tenga cada trabajador y el puesto al que postula, el 22% está indeciso en que la empresa “Explore los Andes E.I.R.L” comunica a todos los trabajadores y público en general la cantidad de puestos disponibles, el 16.2 % está totalmente en desacuerdo en que la empresa “Explore los Andes E.I.R.L” comunica a todos los trabajadores y público en general la cantidad de puestos disponibles, 13.5%

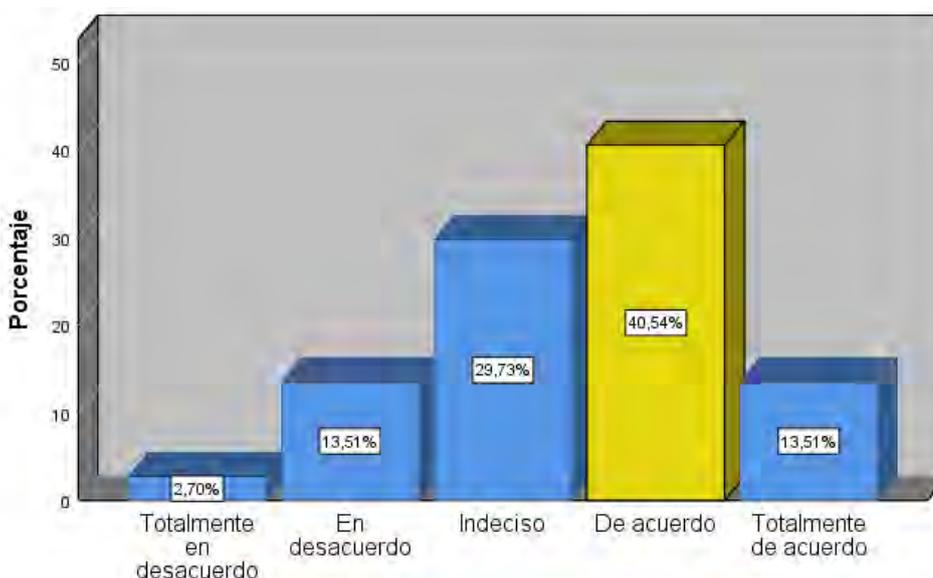
se encuentra totalmente de acuerdo en que la empresa “Explore los Andes E.I.R.L” comunica a todos los trabajadores y público en general la cantidad de puestos disponibles y solo el 8.1% está de acuerdo en que la empresa “Explore los Andes E.I.R.L” comunica a todos los trabajadores y público en general la cantidad de puestos disponibles.

Tabla 14: ¿Las pruebas prácticas son acorde a lo solicitado por cada puesto?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	2,7%
En desacuerdo	5	13,5%
Indeciso	11	29,7%
De acuerdo	15	40,5%
Totalmente de acuerdo	5	13,5%
Total	37	100%

Fuente: Elaboración propia – Encuesta aplicada en la empresa Explore los andes E.I.R.L, 2019.

Ilustración 14: ¿Las pruebas prácticas son acorde a lo solicitado por cada puesto?



Interpretación: Del total de trabajadores encuestados en la empresa Explore los andes E.I.R.L; 40.5% manifiesta estar de acuerdo en que las pruebas prácticas aplicadas por la Explore los andes E.I.R.L son acorde a lo solicitado por cada puesto, el 29.7% está indeciso en que las pruebas prácticas aplicadas por la Explore los andes E.I.R.L son acorde a lo solicitado por cada puesto, el 13.5 %

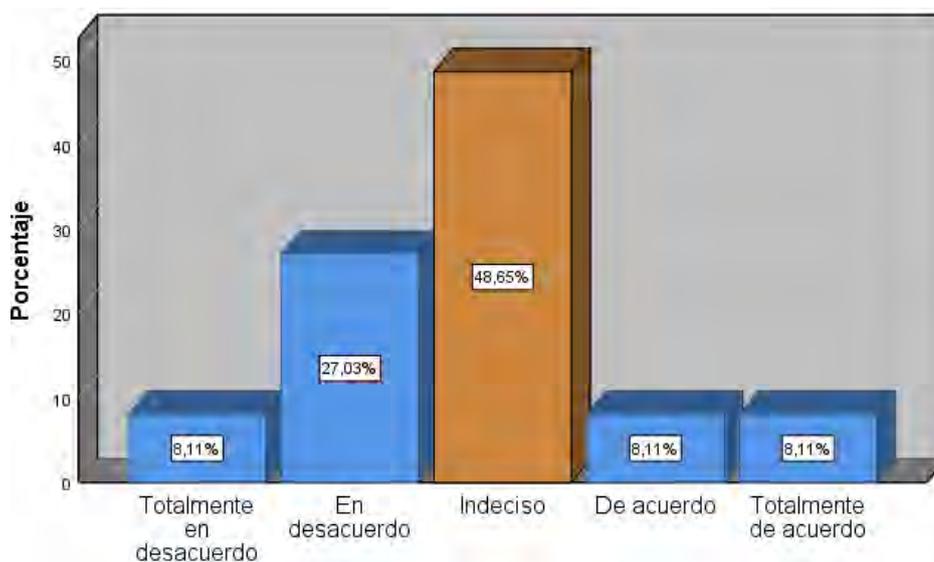
está totalmente de acuerdo en que las pruebas prácticas aplicadas por la Explore los andes E.I.R.L son acorde a lo solicitado por cada puesto, 13.5% se encuentra totalmente en desacuerdo en que las pruebas prácticas aplicadas por la Explore los andes E.I.R.L son acorde a lo solicitado por cada puesto y solo el 2.7% está totalmente en desacuerdo en que las pruebas prácticas aplicadas por la Explore los andes E.I.R.L son acorde a lo solicitado por cada puesto.

Tabla 15: ¿La calificación de los documentos se desarrolla en base a un plan de contrataciones o solo al criterio del gerente de la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	8,1%
En desacuerdo	10	27,0%
Indeciso	18	48,6%
De acuerdo	3	8,1%
Totalmente de acuerdo	3	8,1%
Total	37	100%

Fuente: Elaboración propia – Encuesta aplicada en la empresa Explore los andes E.I.R.L, 2019.

Ilustración 15: ¿La calificación de los documentos se desarrolla en base a un plan de contrataciones o solo al criterio del gerente de la empresa?



Interpretación: Del total de trabajadores encuestados de la empresa Explore los andes E.I.R.L; el 48.7% manifiesta estar indeciso en que la calificación de los documentos se desarrolla en base a un plan de contrataciones o solo al criterio

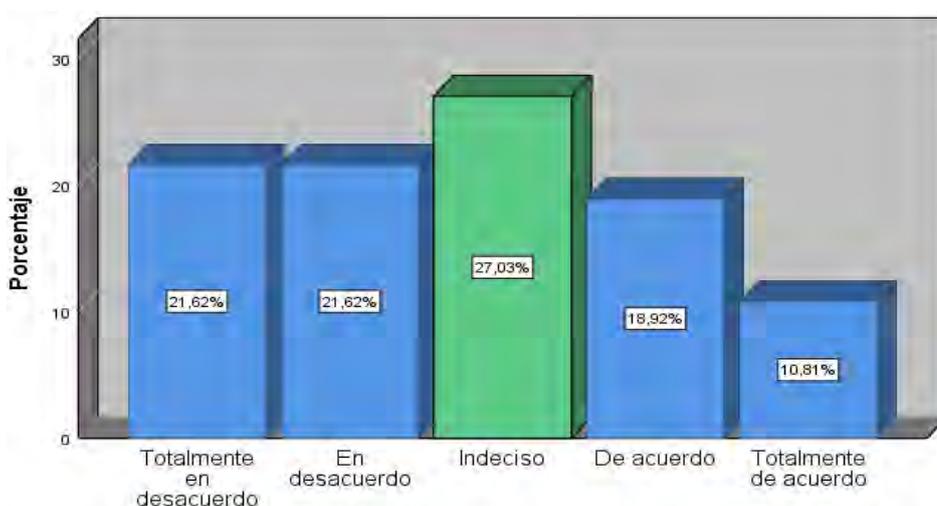
del gerente de la empresa, el 27% afirma estar en desacuerdo en que la calificación de los documentos se desarrolla en base a un plan de contrataciones o solo al criterio del gerente de la empresa, el otro 8.1 % está de acuerdo en que la calificación de los documentos se desarrolla en base a un plan de contrataciones o solo al criterio del gerente de la empresa, el otro 8.1% también está totalmente de acuerdo en que la calificación de los documentos se desarrolla en base a un plan de contrataciones o solo al criterio del gerente de la empresa, y el otro 8.1% se encuentra totalmente en desacuerdo en que la calificación de los documentos se desarrolla en base a un plan de contrataciones o solo al criterio del gerente de la empresa.

Tabla 16: ¿Se considera las cualidades adicionales que tenga el trabajador en sus anteriores trabajos?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	8	21,6 %
En desacuerdo	8	21,6%
Indeciso	10	27,0%
De acuerdo	7	18,9%
Totalmente de acuerdo	4	10,8%
Total	37	100%

Fuente: Elaboración propia – Encuesta aplicada en la empresa Explore los andes E.I.R.L, 2019.

Ilustración 16: ¿Se considera las cualidades adicionales que tenga el trabajador en sus anteriores trabajos?



Interpretación: Del total de trabajadores encuestados en la empresa Explore los andes E.I.R.L; el 27.03% manifiesta estar indeciso en que se considera las cualidades adicionales que tenga el trabajador en sus anteriores trabajos, el 21.6% afirma estar totalmente en desacuerdo en que se considera las cualidades adicionales que tenga el trabajador en sus anteriores trabajos, al igual que el otro 21.6% de los trabajadores afirma estar en desacuerdo en que se considera las cualidades adicionales que tenga el trabajador en sus anteriores trabajos , el 18.9% está de acuerdo en que en se considera las cualidades adicionales que tenga el trabajador en sus anteriores trabajos, y solo el 10.8 % está totalmente

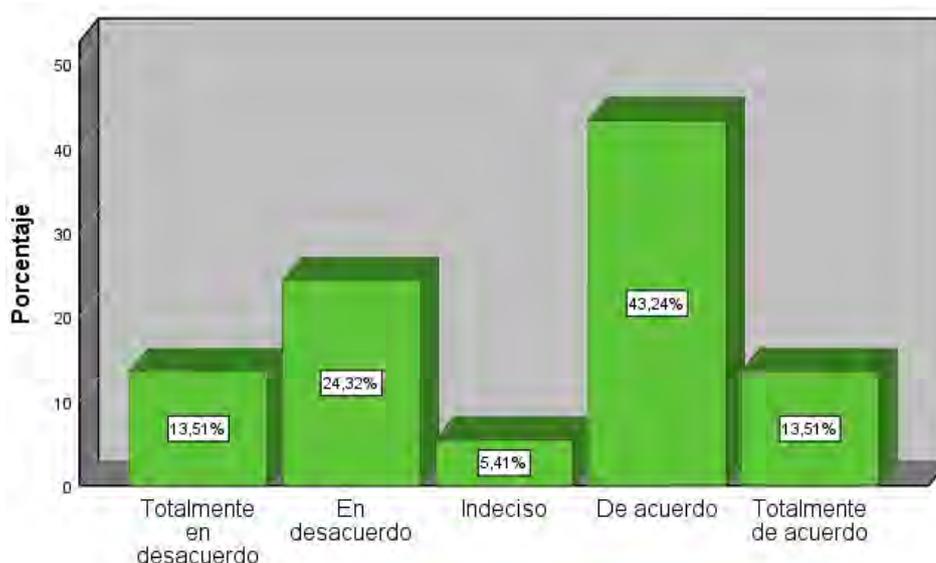
de acuerdo en que se considera las cualidades adicionales que tenga el trabajador en sus anteriores trabajos.

Tabla 17: ¿Se realiza una evaluación exhaustiva de los documentos obtenidos por el participante, antes de la adjudicación del puesto?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	13,5%
En desacuerdo	9	24,3%
Indeciso	2	5,4%
De acuerdo	16	43,2%
Totalmente de acuerdo	5	13,5%
Total	37	100%

Fuente: Elaboración propia – Encuesta aplicada en la empresa Explore los andes E.I.R.L, 2019.

Ilustración 17: ¿Se realiza una evaluación exhaustiva de los documentos obtenidos por el participante, antes de la adjudicación del puesto?



Interpretación: Del total de trabajadores encuestados en la empresa Explore los andes E.I.R.L; el 43.2% manifiesta estar de acuerdo en que la empresa realiza una evaluación exhaustiva de los documentos obtenidos por el participante, antes de la adjudicación del puesto, el 24.3% está en desacuerdo en que la empresa realiza una evaluación exhaustiva de los documentos obtenidos por el participante, antes de la adjudicación del puesto, el 13.5 % está totalmente de

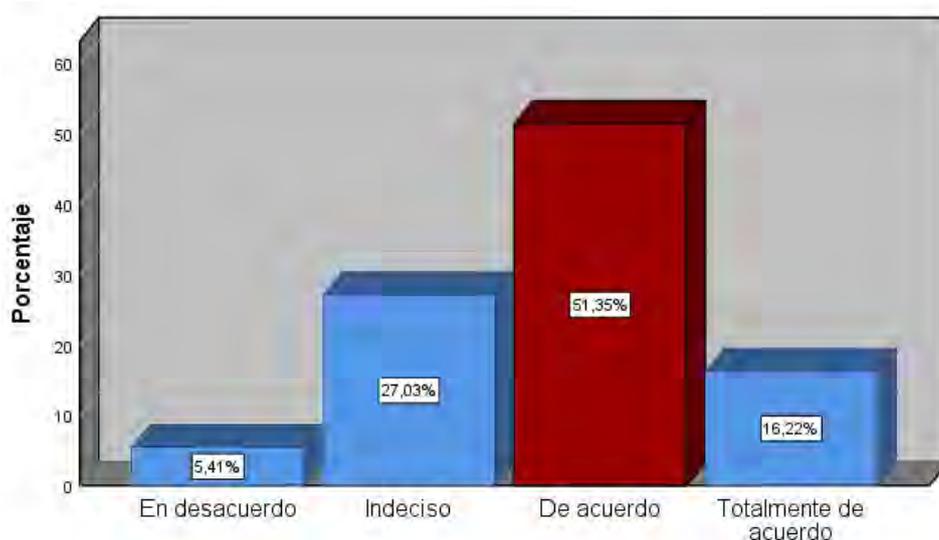
acuerdo en que la empresa realiza una evaluación exhaustiva de los documentos obtenidos por el participante, antes de la adjudicación del puesto, 13.5% se encuentra totalmente en desacuerdo en que la empresa realiza una evaluación exhaustiva de los documentos obtenidos por el participante, antes de la adjudicación del puesto y solo el 5.4% está indeciso en que la empresa realiza una evaluación exhaustiva de los documentos obtenidos por el participante, antes de la adjudicación del puesto.

Tabla 18: ¿El examen médico dentro de la empresa “Explore los Andes E.I.R.L.” se desarrolla de manera adecuada y en los tiempos programados?

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	2	5,4%
Indeciso	10	27,0%
De acuerdo	19	51,4%
Totalmente de acuerdo	6	16,2%
Total	37	100%

Fuente: Elaboración propia – Encuesta aplicada en la empresa Explore los andes E.I.R.L, 2019.

Ilustración 18: ¿El examen médico dentro de la empresa “Explore los Andes E.I.R.L.” se desarrolla de manera adecuada y en los tiempos programados?



Interpretación: Del total de trabajadores encuestados de la empresa Explore los andes E.I.R.L; el 51.4% manifiesta estar de acuerdo en que el examen médico dentro de la empresa “Explore los Andes E.I.R.L.” se desarrolla de manera

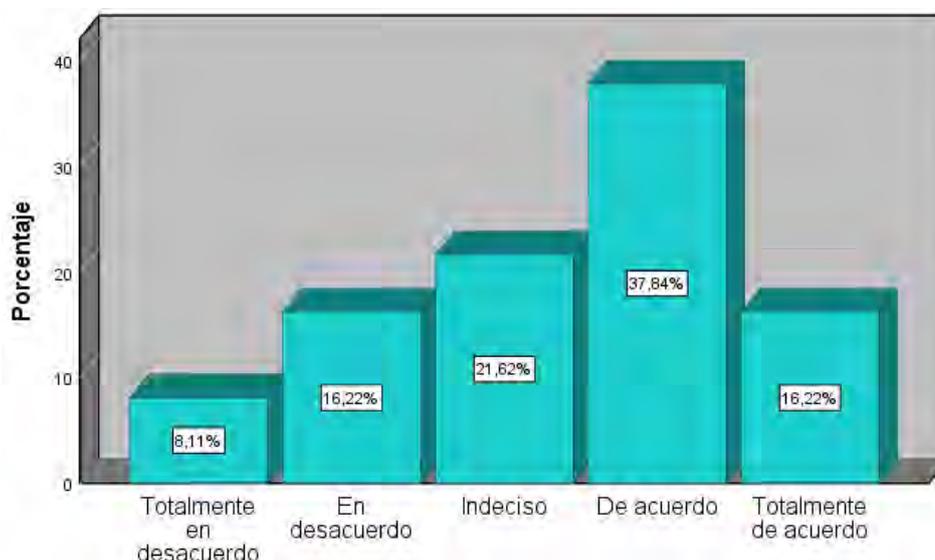
adecuada y en los tiempos programados, el 27% afirma estar indeciso en que el examen médico dentro de la empresa “Explore los Andes E.I.R.L” se desarrolla de manera adecuada y en los tiempos programados, el 16.2 % está totalmente de acuerdo en que el examen médico dentro de la empresa “Explore los Andes E.I.R.L” se desarrolla de manera adecuada y en los tiempos programados, y solo el 5.4% está en desacuerdo en que el examen médico dentro de la empresa “Explore los Andes E.I.R.L” se desarrolla de manera adecuada y en los tiempos programados.

Tabla 19: ¿En la empresa “Explore los Andes E.I.R.L” se considera más al personal que tiene amplio conocimiento sobre el puesto al que está postulando el trabajador?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	8,1%
En desacuerdo	6	16,2%
Indeciso	8	21,6%
De acuerdo	14	37,8%
Totalmente de acuerdo	6	16,2%
Total	37	100%

Fuente: Elaboración propia – Encuesta aplicada en la empresa Explore los andes E.I.R.L, 2019.

Ilustración 19: ¿En la empresa “Explore los Andes E.I.R.L” se considera más al personal que tiene amplio conocimiento sobre el puesto al que está postulando el trabajador?



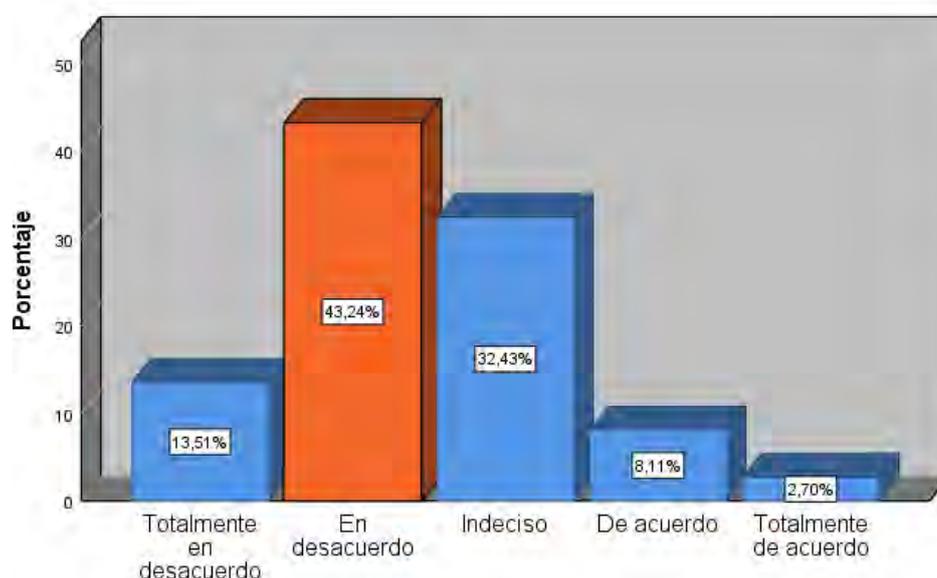
Interpretación: Del total de trabajadores encuestados de la empresa Explore los Andes E.I.R.L; el 37.8% manifiesta estar de acuerdo en que la empresa “Explore los Andes E.I.R.L” se considera más al personal que tiene amplio conocimiento sobre el puesto al que está postulando el trabajador, el 21.6% afirma estar indeciso en que la empresa “Explore los Andes E.I.R.L” se considera más al personal que tiene amplio conocimiento sobre el puesto al que está postulando el trabajador, el 16.2 % está totalmente de acuerdo en que la empresa “Explore los Andes E.I.R.L” se considera más al personal que tiene amplio conocimiento sobre el puesto al que está postulando el trabajador, el 16.2% se encuentra en desacuerdo en que la empresa “Explore los Andes E.I.R.L” se considera más al personal que tiene amplio conocimiento sobre el puesto al que está postulando el trabajador y solo el 8.1% está totalmente en desacuerdo en que la empresa “Explore los Andes E.I.R.L” se considera más al personal que tiene amplio conocimiento sobre el puesto al que está postulando el trabajador.

Tabla 20: ¿La empresa “Explore los Andes E.I.R.L” prioriza la inducción al personal nuevo?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	13,5%
En desacuerdo	16	43,2%
Indeciso	12	32,4%
De acuerdo	3	8,1%
Totalmente de acuerdo	1	2,7%
Total	37	100%

Fuente: Elaboración propia – Encuesta aplicada en la empresa Explore los andes E.I.R.L, 2019.

Ilustración 20: ¿La empresa “Explore los Andes E.I.R.L” prioriza la inducción al personal nuevo?



Interpretación: Del total de trabajadores encuestados de la empresa Explore los andes E.I.R.L; el 43.2% manifiesta estar en desacuerdo en que la empresa “Explore los Andes E.I.R.L” prioriza la inducción al personal nuevo, el 32.4% afirma estar indeciso en que la empresa “Explore los Andes E.I.R.L” prioriza la inducción al personal nuevo, el 13.5 % está totalmente en desacuerdo en que la empresa “Explore los Andes E.I.R.L” prioriza la inducción al personal nuevo, el 8.1% se encuentra de acuerdo en que la empresa “Explore los Andes E.I.R.L” prioriza la inducción al personal nuevo y solo el 2.7% está totalmente de acuerdo

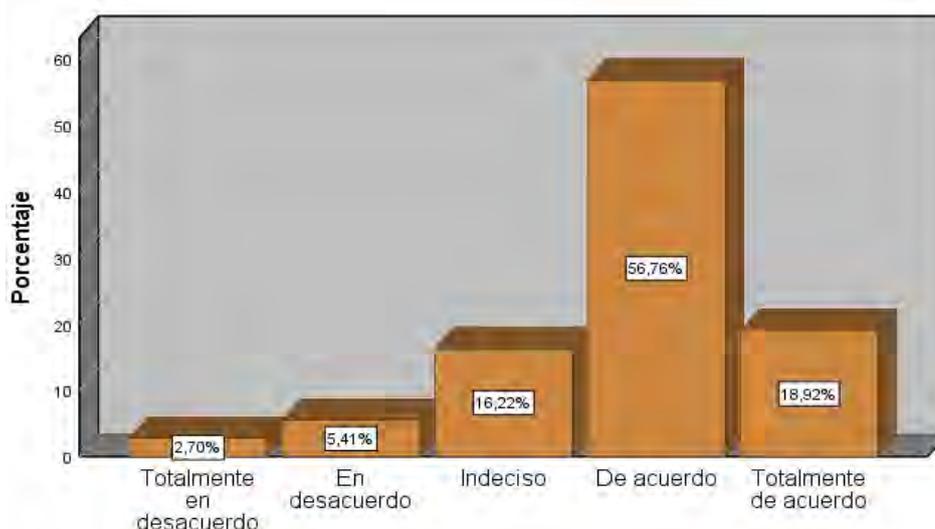
en que la empresa “Explore los Andes E.I.R.L” prioriza la inducción al personal nuevo.

Tabla 21: ¿El periodo de prueba en la empresa “Explore los Andes E.I.R.L” es desarrollada por todos los que acceden a trabajar?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	2,7%
En desacuerdo	2	5,4%
Indeciso	6	16,2%
De acuerdo	21	56,8%
Totalmente de acuerdo	7	18,9%
Total	37	100%

Fuente: Elaboración propia – Encuesta aplicada en la empresa Explore los andes E.I.R.L, 2019.

Ilustración 21: ¿El periodo de prueba en la empresa “Explore los Andes E.I.R.L” es desarrollada por todos los que acceden a trabajar?



Interpretación: Del total de trabajadores encuestados de la empresa Explore los andes E.I.R.L; el 56.8% manifiesta estar de acuerdo en que el periodo de prueba en la empresa “Explore los Andes E.I.R.L” es desarrollada por todos los que acceden a trabajar, el 18.9% afirma estar totalmente de acuerdo en que el periodo de prueba en la empresa “Explore los Andes E.I.R.L” es desarrollada por todos los que acceden a trabajar, el 16.2 % está indeciso en que el periodo de prueba en la empresa “Explore los Andes E.I.R.L” es desarrollada por todos los

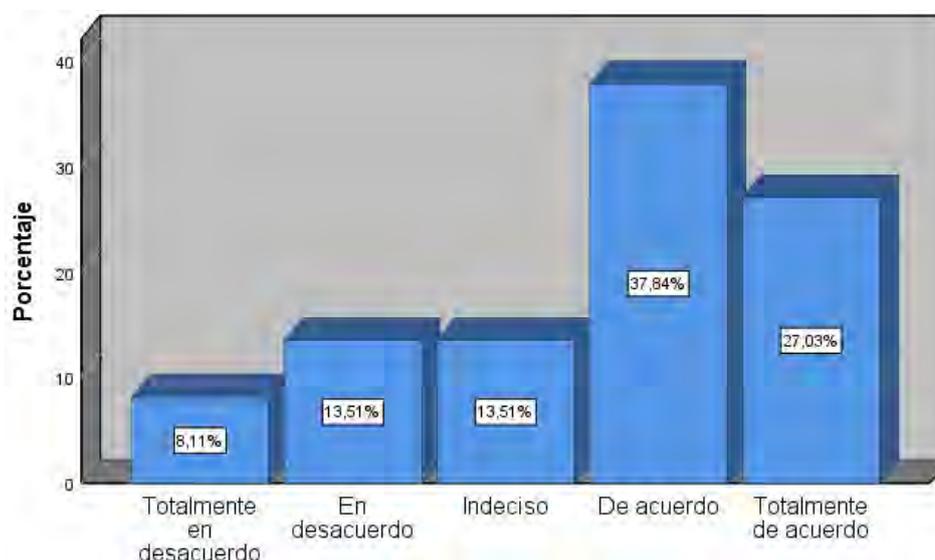
que acceden a trabajar, el 5.4% afirma estar de acuerdo en que el periodo de prueba en la empresa “Explore los Andes E.I.R.L” es desarrollada por todos los que acceden a trabajar y solo el 2.7% está totalmente en desacuerdo en que el periodo de prueba en la empresa “Explore los Andes E.I.R.L” es desarrollada por todos los que acceden a trabajar.

Tabla 22: ¿Los contratos son firmados en los tiempos establecidos y las plazas son adjudicadas en las fechas programadas?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	8,1%
En desacuerdo	5	13,5%
Indeciso	5	13,5%
De acuerdo	14	37,8%
Totalmente de acuerdo	10	27,0%
Total	37	100%

Fuente: Elaboración propia – Encuesta aplicada en la empresa Explore los andes E.I.R.L, 2019.

Ilustración 22: ¿Los contratos son firmados en los tiempos establecidos y las plazas son adjudicadas en las fechas programadas?



Interpretación: Del total de trabajadores encuestados de la empresa Explore los andes E.I.R.L; el 37.8% manifiesta estar de acuerdo en que los contratos son firmados en los tiempos establecidos y las plazas son adjudicadas en las fechas programadas, el 27% afirma estar totalmente de acuerdo en que los contratos

son firmados en los tiempos establecidos y las plazas son adjudicadas en las fechas programadas, el 13.5 % está indeciso en que los contratos son firmados en los tiempos establecidos y las plazas son adjudicadas en las fechas programadas, el 13.5% afirma estar en desacuerdo en que los contratos son firmados en los tiempos establecidos y las plazas son adjudicadas en las fechas programadas y solo el 8.1% está totalmente en desacuerdo en que los contratos son firmados en los tiempos establecidos y las plazas son adjudicadas en las fechas programadas.

5.2 Discusión de Resultados

Los resultados obtenidos, son originarios de las encuestas aplicadas al personal que labora en la empresa, previa autorización del gerente de la empresa, la misma que fue codificada, sistematizada y vaciada en el programa SPSS 23, de acuerdo a las preguntas elaborada en base a las variables que definen la tesis.

5.2.1 Prueba de Hipótesis

Prueba de Significancia Estadística Hipótesis General

Para la presente investigación, se hará uso del estadístico Chi Cuadrado, la cual se desarrollará de la siguiente manera:

a) Sistema de Hipótesis

H₀: El rol del gerente no influye significativamente en la selección del personal en la empresa Explore los andes E.I.R.L. en el año 2019.

H_a: El rol del gerente influye significativamente en la selección del personal en la empresa Explore los andes E.I.R.L. en el año 2019.

b) Nivel de Significancia

Es la probabilidad de rechazar la hipótesis nula, con el alfa igual al 5%.

$$\alpha = 0.05 = 5\%$$

c) Estadística de Prueba

La variable aleatoria “X” se distribuye según la variable aleatoria “Chi Cuadrado” con 4 grados de libertad. Es decir:

$$\chi^2_c = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i}$$

Siendo:

O_i = Valor observado en las encuestas

E_i = Valor esperado mediante las encuestas

χ^2_c = Valor del estadístico calculado con datos de la muestra que se trabajan y se debe comparar con los valores paramétricos ubicados en la tabla de la Chi-Cuadrado según el planteamiento de la hipótesis.

$\chi^2_t (kn)$ = Valor del estadístico obtenido en la tabla estadística de Chi Cuadrado.

K = Filas, r = columnas, gl = grados de libertad

d) Cálculo del Estadístico

Luego de aplicar la fórmula en los datos, se han obtenido el valor calculado “ V_c ” de la prueba Chi Cuadrado:

$$\chi^2_c = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i} = 113,342$$

Tabla 23: Prueba Chi - Cuadrado Hipótesis General

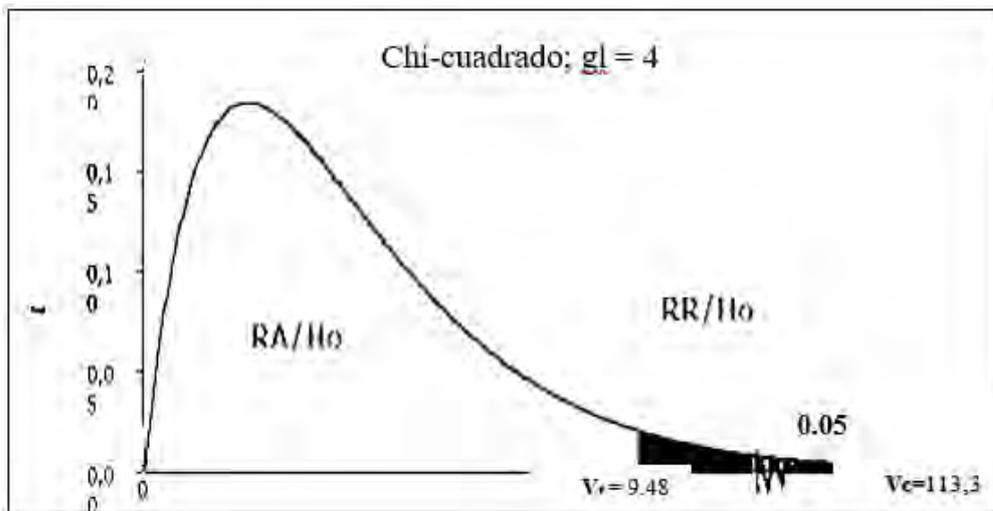
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado	113,342 ^a	4	,000
Razón de verosimilitudes	124,174	4	,000
Asociación lineal por lineal	84,924	1	,000
N de casos válidos	37		

a. 2 casillas (22.2%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2.81.

Fuente: base de datos del SPSS 23.

Asimismo, el Valor Tabulado (V_t) de la Chi Cuadrada para 4 grados de libertad es de $V_t = 9,48$.

Ilustración 23: Diagrama Chi - Cuadrado Hipótesis General



- ✓ **Decisión:** Como el Valor Tabulado (V_t) de la Chi Cuadrada para 4 grados de libertad es de $V_t=9,48$. Puesto que $V_c > V_t$ ($113,3 > 9,48$) decimos que se ha encontrado evidencia para rechazar la hipótesis nula. Finalmente, como el valor de sig. = $0.000 < \alpha = 0.05$ Se rechaza H_0 , a favor de la H_a ;

Llegando a la siguiente conclusión el rol del gerente influye significativamente en la selección del personal en la empresa Explore los andes E.I.R.L. en el año 2019.

5.2.2 Prueba de Significancia Estadística Hipótesis Especifica 1

a) Sistema de Hipótesis

H_0 : El rol del gerente no influye positivamente en la empresa Explore los andes E.I.R.L. en el año 2019.

H_a : El rol del gerente influye positivamente en la empresa Explore los andes E.I.R.L. en el año 2019.

b) Nivel de Significancia

Representa el error de tipo I, es decir la probabilidad de rechazar la hipótesis nula cuando en realidad es verdadera.

$$\alpha = 0.05 = 5\%$$

c) Estadística de Prueba

La variable aleatoria “**X**” se distribuye según la variable aleatoria “Chi Cuadrado” con 4 grados de libertad. Es decir:

$$\chi^2_c = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i}$$

Siendo:

O_i = Valor observado en las encuestas

E_i = Valor esperado mediante las encuestas

X²_c = Valor del estadístico calculado con datos de la muestra que se trabajan y se debe comparar con los valores paramétricos ubicados en la tabla de la Chi-Cuadrado.

X²t (kn) = Valor del estadístico obtenido en la tabla estadística de Chi Cuadrado.

K = Filas, r = columnas, gl = grados de libertad

d) Cálculo del Estadístico

Luego de aplicar la fórmula en los datos, se han obtenido el valor calculado “**V_c**” de la prueba Chi Cuadrado:

$$\chi^2_c = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i} = 100,7$$

Tabla 24: Prueba Chi - Cuadrado Hipótesis General

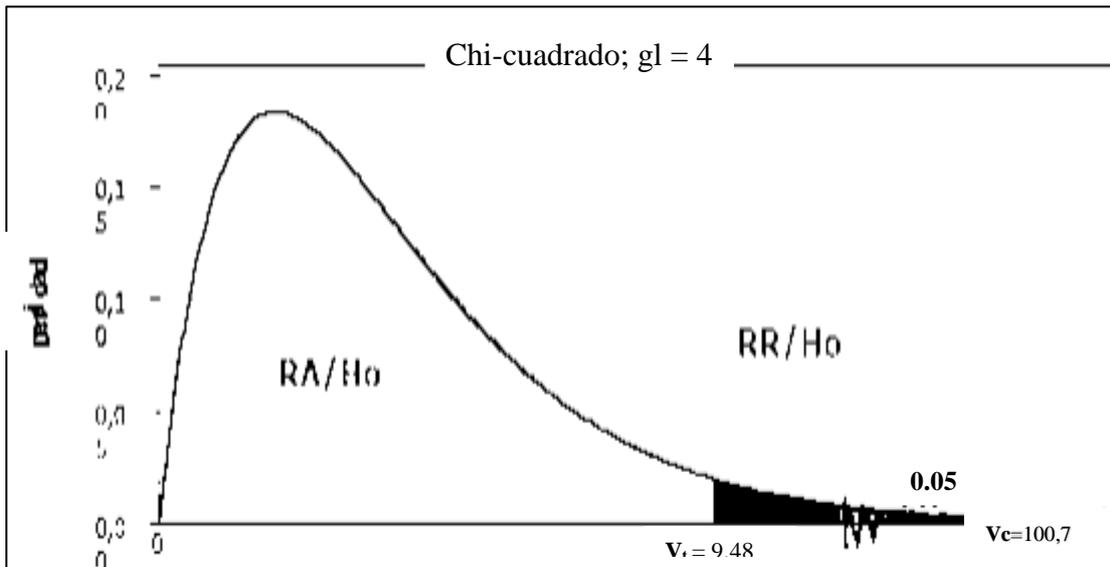
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	100,778 ^a	4	,000
Razón de verosimilitudes	101,152	4	,000
Asociación lineal por lineal	72,863	1	,000
N de casos válidos	37		

a. 2 casillas (22.2%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2.62.

Fuente: base de datos del SPSS 23.

Asimismo, el Valor Tabulado (**Vt**) de la Chi Cuadrada para 4 grados de libertad es de **Vt = 9,488**.

Ilustración 24: Diagrama de la distribución Chi-Cuadrado Objetivo General



Decisión: Asimismo el Valor Tabulado (V_t) de la Chi Cuadrada para 4 grados de libertad es de $V_t=9,48$. Puesto que $V_c > V_t$ ($100,7 > 9,48$) decimos que se ha encontrado evidencia para rechazar la hipótesis nula; es decir el valor calculado se ubica en la región de rechazo de la Hipótesis Nula (RR/H_0). Finalmente, como el valor de sig. = $0,000 < \alpha = 0,05$ Se rechaza H_0 , a favor de la H_a ; declarando el rol del gerente influye positivamente en la empresa Explore los andes E.I.R.L. en el año 2019.

5.2.3 Prueba de Significancia Estadística Hipótesis Específica 2

a) Sistema de Hipótesis

- ✓ H_0 : Los procesos de selección del personal de la empresa Explore los andes E.I.R.L. en el año 2019 no son los adecuados.
- ✓ H_a : Los procesos de selección del personal de la empresa Explore los andes E.I.R.L. en el año 2019 son los adecuados.

b) Nivel de Significancia

Representa el error de tipo I, es decir la probabilidad de rechazar la hipótesis nula cuando en realidad es verdadera.

$$\alpha = 0,05 = 5\%$$

c) Estadística de Prueba

La variable aleatoria “**X**” se distribuye según la variable aleatoria “Chi Cuadrado” con 4 grados de libertad. Es decir:

$$\chi^2_c = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i}$$

Siendo:

O_i = Valor observado en las encuestas

E_i = Valor esperado mediante las encuestas

X²_c = Valor del estadístico calculado con datos de la muestra que se trabajan y se debe comparar con los valores paramétricos ubicados en la tabla de la Chi-Cuadrado.

X²_{t (kn)} = Valor del estadístico obtenido en la tabla estadística de Chi Cuadrado.

K = Filas, r = columnas, gl = grados de libertad

d) Cálculo del Estadístico

Luego de aplicar la fórmula en los datos, se han obtenido el valor calculado “**Vc**” de la prueba Chi Cuadrado:

$$\chi^2_c = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i} = 121,243$$

Tabla 25: Chi - Cuadrado Hipótesis Específica 2

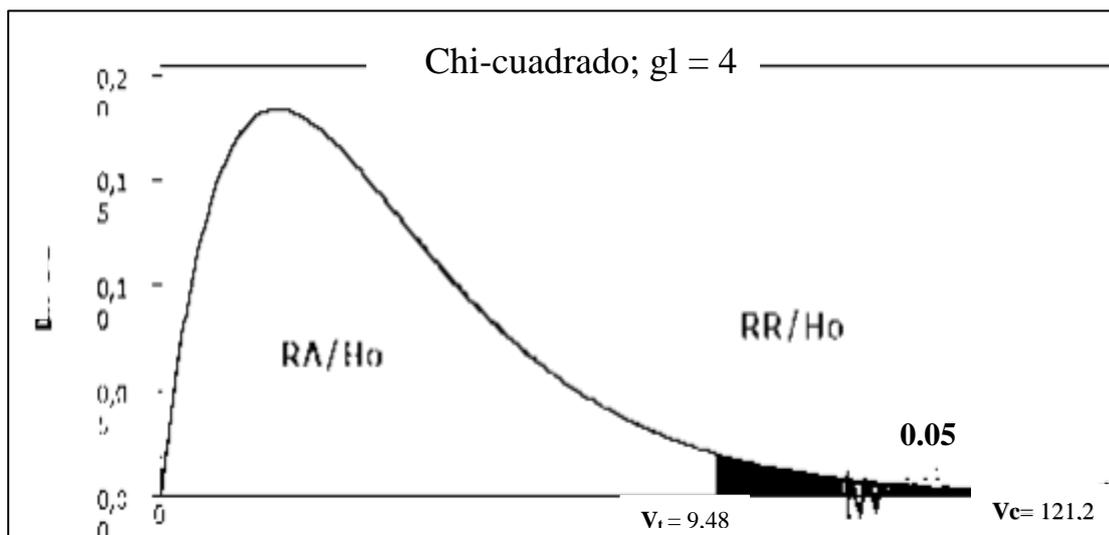
	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	121,243 ^a	4	,000
Razón de verosimilitud	143,864	4	,000
Asociación lineal por lineal	94,951	1	,000
N de casos válidos	37		

a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 6,74.

Fuente: base de datos del SPSS 23.

Asimismo, el Valor Tabulado (**Vt**) de la Chi Cuadrada para 4 grados de libertad es de **Vt = 9,488**.

Ilustración 25: Diagrama Chi - Cuadrado Hipótesis Específica 2



- ✓ **Decisión:** Asimismo el Valor Tabulado (**Vt**) de la Chi Cuadrada para 4 grados de libertad es de **Vt=9,48**. Puesto que **Vc>Vt (121,2>9,48)** decimos que se ha encontrado evidencia para rechazar la hipótesis nula; es decir el valor calculado se ubica en la región de rechazo de la Hipótesis Nula (**RR/Ho**). Finalmente, como el valor de sig. = 0.000 < α = **0.05** Se rechaza **H₀**, a favor de la **H_a**; declarando que los procesos de selección del personal de la empresa Explore los andes E.I.R.L. en el año 2019 son los adecuados.

5.2.4 Prueba de Significancia Estadística Hipótesis Específica 3

a) Sistema de Hipótesis

- ✓ **H₀:** La elaboración de un plan no influye significativamente en la selección de personal en la empresa Explore los andes E.I.R.L. en el año 2019.
- ✓ **H_a:** La elaboración de un plan influye significativamente en la selección de personal en la empresa Explore los andes E.I.R.L. en el año 2019.

b) Nivel de Significancia

Representa el error de tipo I, es decir la probabilidad de rechazar la hipótesis nula cuando en realidad es verdadera.

$$\alpha = 0.05 = 5\%$$

c) Estadística de Prueba

La variable aleatoria “**X**” se distribuye según la variable aleatoria “Chi Cuadrado” con 4 grados de libertad. Es decir:

$$\chi^2_c = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i}$$

Siendo:

O_i = Valor observado en las encuestas

E_i = Valor esperado mediante las encuestas

X²_c = Valor del estadístico calculado con datos de la muestra que se trabajan y se debe comparar con los valores paramétricos ubicados en la tabla de la Chi-Cuadrado.

X²_{t (kn)} = Valor del estadístico obtenido en la tabla estadística de Chi Cuadrado.

K = Filas, r = columnas, gl = grados de libertad

a) Nivel de Significancia

El nivel de significancia es $\alpha = 0.05$ y correspondientemente el nivel de confianza es del 95%.

b) Estadística de Prueba

Se utiliza la formula “Chi Cuadrado”. Es decir:

$$\chi^2_c = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i}$$

Donde:

o_i = Frecuencia de valor observado en las encuestas

e_i = Frecuencia de Valor esperado mediante las encuestas

X²_c = Valor del estadístico calculado con datos de la muestra

X²_{t (kn)} = Valor del estadístico obtenido en la tabla estadística de Chi Cuadrado.

K = Filas, r = columnas, gl = grados de libertad

c) Formula Estadística

Luego de aplicar la fórmula en los datos, se han obtenido el valor calculado “Vc” de la prueba Chi Cuadrado:

$$\chi^2_c = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i} = 117,521$$

Tabla 26: Chi - Cuadrado Hipótesis Especifica 3

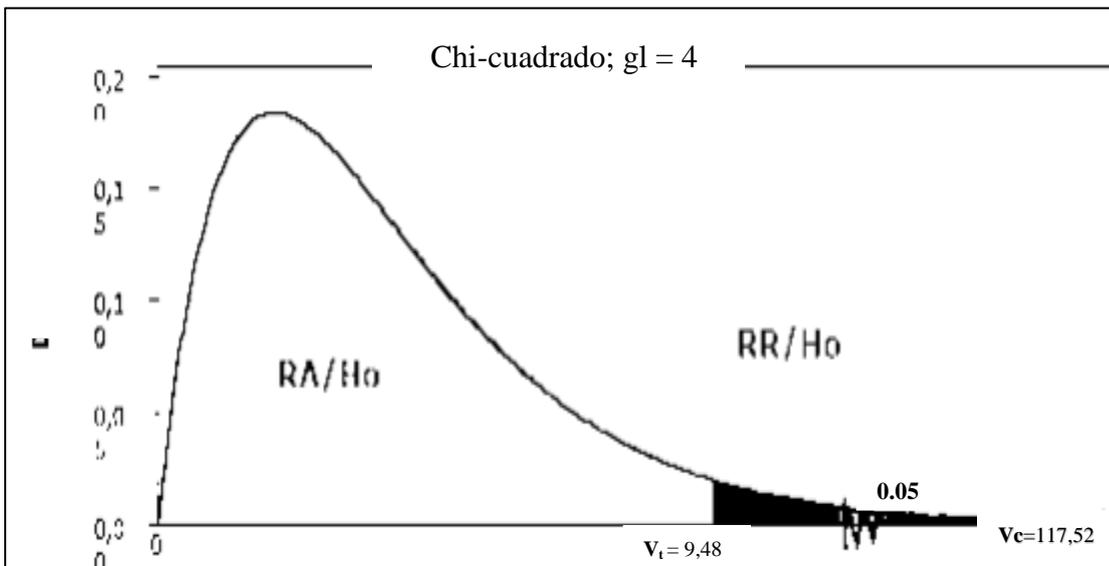
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado	117,521 ^a	4	,000
Razón de verosimilitudes	124,174	4	,000
Asociación lineal por lineal	84,924	1	,000
N de casos válidos	37		

a. 2 casillas (22.2%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2.81.

Fuente: base de datos del SPSS 23.

Por ello, el Valor Tabulado (Vt) de la Chi Cuadrada para 4 grados de libertad es de **Vt = 9,488**.

Ilustración 26: Distribución Chi - Cuadrado Hipótesis Especifica 3



Decisión: Como el Valor Tabulado (Vt) de la Chi Cuadrada para 4 grados de libertad es de **Vt=9,48**. Como el **Vc>Vt (117,5>9,48)** decimos que se

rechaza la hipótesis nula. Finalmente y se acepta la hipótesis alterna, como el valor de sig. = 0.000 < α = **0.05** Se rechaza H_0 , a favor de la H_a ; Lo que significa que la elaboración de un plan influye significativamente en la selección de personal en la empresa Explore los andes E.I.R.L. en el año 2019.

CAPITULO VI

PROPUESTA DE MEJORA DE LA EMPRESA

6.1. Introducción

La propuesta de selección de personal se ha diseñado con el propósito de mejorar el rol gerencial en la empresa EXPLORE LOS ANDES E.I.R.L de la ciudad del Cusco, a través de un proceso de selección con procedimientos y herramientas más acordes a las necesidades y al puesto de trabajo. Nuestra propuesta se estructura en base a los objetivos y el análisis situacional de la empresa sobre su proceso de selección de personal, seguido de un análisis de su macro y micro sobre los ambientes para la formulación de estrategias, tácticas y acciones necesarias dentro de la empresa.

6.2. Fundamentación

La empresa de transportes turísticos EXPLORE LOS ANDES E.I.R.L de la ciudad del Cusco , cuenta con proceso de selección de personal tradicional , lo cual tuvo una influencia negativa en la empresa, por eso es necesario su mejora ya que ante los cambios que se suscitan día a día en el mundo empresarial y sobre el turismo en nuestra ciudad, es de suma importancia que las empresas que se dedican a este rubro capten al mejor talento humano para garantizar el logro de los objetivos planteados por la empresa.

6.3. Historia de la Empresa

EMPRESA DE TRANSPORTES EXPLORE LOS ANDES I.E.R.L. Inició sus actividades en 2012 por lo cual ya cuenta con más de 3 años de presencia y trayectoria en el mercado de transporte turístico.

Desde el comienzo de nuestras actividades, nos especializamos en el traslado de pasajeros en el rubro turístico en la región del cusco siendo el principal producto turístico del Perú, siendo nuestra principal actividad el traslado de pasajeros y equipajes de grupos turísticos, city tours, paquetes turísticos, ruta cusco - puno.

Con el transcurso de los años hemos incorporado nuevas unidades que nos permitió desarrollar de mejor manera e incrementar nuestros servicios dentro de rubro turísticos, Contamos con un excelente grupo humano el cual se capacita en forma permanente a fin de estar actualizado en los cambios e innovaciones tecnológicas que se presentan en nuestro ámbito.

Nuestro objetivo principal es lograr una permanente mejora en nuestras actividades a fin de dar un servicio calidad que asegure un servicio de primera en eficiencia y eficacia. La complementación de las pautas mencionadas nos obliga a un estricto cumplimiento de nuestro manual de garantía de calidad y procedimientos a fin de lograr como meta final una satisfacción plena de nuestros clientes.

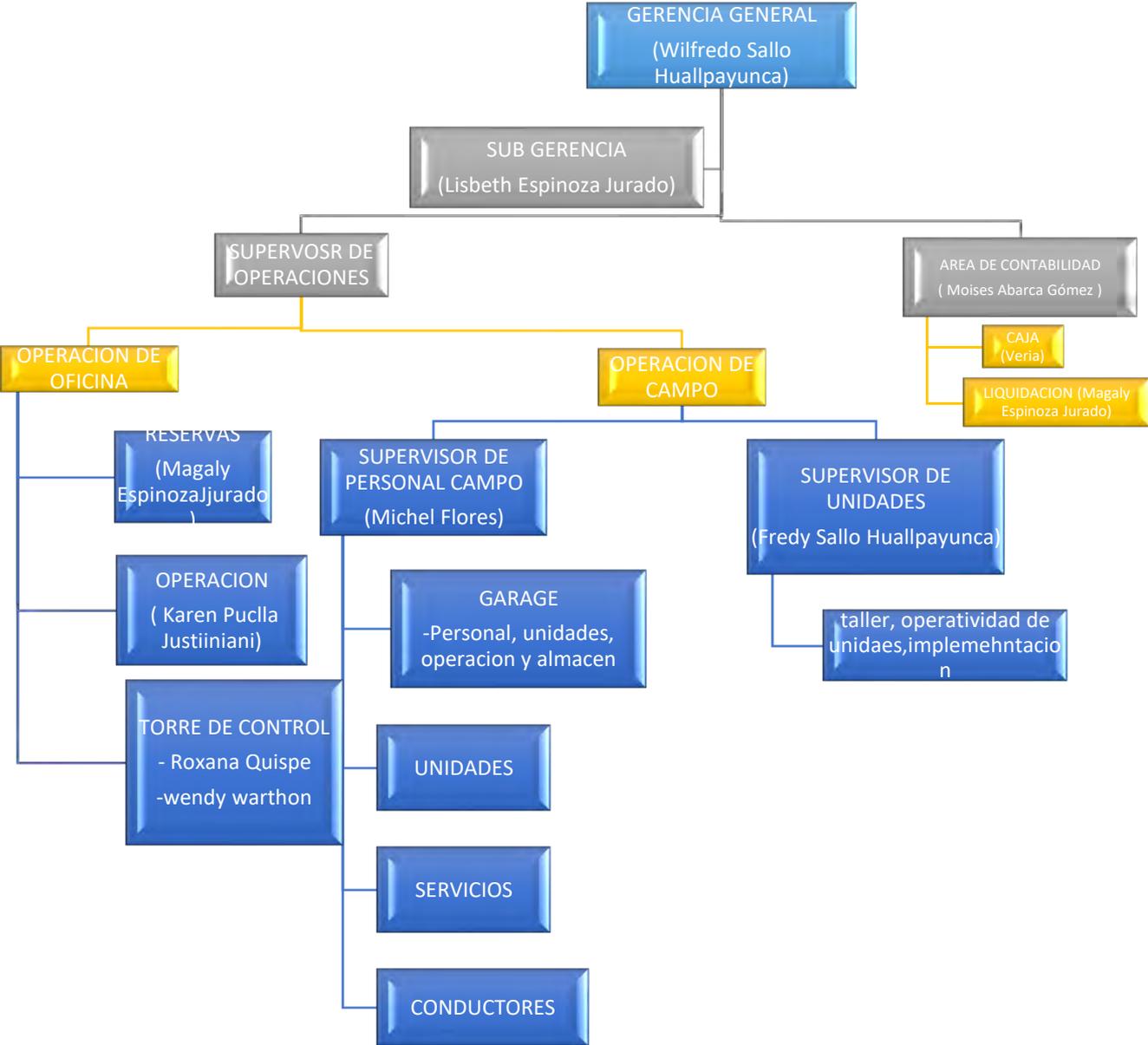
En este último año hemos incrementado la flota de unidades que nos permitió mejorar e incrementar nuestros servicios permitiéndonos desarrollarnos en el rubro turístico teniendo a disposición de nuestros clientes 40 unidades entre buses, sprinters, vans, camionetas 4x4.

Es importante señalar, además, que nuestros servicios están fortalecidos por contar con un recurso humano permanente conocedores del manejo turístico en la región del Cusco.

Estamos orgullosos de informar que desde el año 2016 estamos en búsqueda de estándares de calidad teniendo como meta conseguir el ISO 9001 y la Certificación Rain Forest.

6.4. Estructura empresarial de la empresa de transportes EXPLORE LOS ANDES E.I.R.L.

Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia.

6.5. Objetivo de la propuesta.

Objetivo principal:

Elaborar un adecuado plan de selección de personal para la empresa Explore los andes E.I.R.L. en el año 2019,

Objetivos específicos:

- a) Realizar un análisis FODA.
- b) Proponer estrategias para la correcta selección de personal

6.6. Análisis situacional.

En nuestra actualidad, el servicio de transportes turísticos ha crecido de la mano del crecimiento económico del Cusco, es por eso que observamos una diversidad de empresas dedicadas a este rubro y que compiten para captar una gran cantidad de clientes, es por ello que muchas de estas empresas cada vez más van implementando sus equipos para que el cliente tenga calidad y confort en sus viajes. Concordando con Molares (2015), la demanda del servicio de transporte profesional ha experimentado un crecimiento del 35% en los últimos 10 años y se estima que ésta tendencia se incremente progresivamente en un 8% anual hasta el 2021. Por todo esto las empresas de turismo que brindan servicio de transporte están aplicando nuevas estrategias de selección de personal para captar al talento que se adecue al puesto y que sea el mejor en todo el mercado laboral.

Las empresas como INKA EXPRESS, MER, WONDER PERÚ, VIPA, entre otros y compiten para ofrecer el mejor servicio a sus clientes y por eso priorizan el uso de técnicas de selección de personal, usando plataformas virtuales, etc.

6.7. Análisis FODA:

ANÁLISIS INTERNO			
FORTALEZAS	Estrategias	DEBILIDADES	Estrategias
F1: Flexibilidad de la Estructura Organizacional F2: Orientación Empresarial F3: Nivel Profesional Adecuado F4: Contar con Unidades Nuevas F5: Cultura de Valores y Principios F6: Producto Exclusivo F7: Lealtad del Cliente F8: Participación de Mercado F9: Promoción de formalidad y creación de negocios F10: Crecimiento Sostenido F11: Capacidad de Endeudamiento F12: Rentabilidad Adecuada F13: Presentación de Nuestras Unidades y Conductores F14: Estabilidad Laboral F15: Identificación con la Empresa F16: Adecuados Niveles de Productividad	Elaborar un entrevista grupal(Brainstorming) que nos ayude a conocer las capacidades, las ideas , los conocimientos del talento humano de la empresa	D1: Inutilización de Planes y Análisis Estratégico D2: Falta más efectividad en la delegación de funciones D3: Faltan mejores canales de comunicación (celulares) D4: Falta un control en procesos D5: Limitaciones para atraer y retener gente altamente creativa D6: Falta velocidad de cambio ante situaciones adversas D7: Falta mayor diversificación de productos D8: Falta de un programa de administración de clientes D9: Clima Organizacional Inadecuado D10: Limitada Infraestructura D11: Limitados Fondos Internos D12: Baja capacitación en tecnologías de información D14: Personal con poca experiencia técnica D15: Bajos niveles de capacitación D16: Falta de Motivación D17: Falta de Control en la Programación Existen Unidades sin GPS.	Desarrollar una técnica de gamificación (juego) que nos permita seleccionar al candidato más motivado

ANÁLISIS EXTERNO			
OPORTUNIDADES	Estrategias	AMENAZAS	Estrategias
O1: Desarrollo tecnológico mundial O2: Empresas interesadas en el sector O3: Recuperación del PBI O4: Intercambio técnico por la Globalización O5: Ingreso al Rubro de Minería Ingreso al Rubro de Construcción O6: Ingreso al Mercado. A nivel Nacional O7: Ingreso de Competencia O8: Diversificación de Producto/Servicio O9: Épocas de Demanda Alta O10: Privatizaciones O11: Condiciones de Libre Mercado O12: Promoción del Estado a las PYMES O13: Ubicación cercana de Mercados Potenciales O14: Adecuadas vías de comunicación	Diseñar capacitaciones sobre temas de selección de personal tanto al gerente que realiza este proceso y al personal que labora	A1: Desarrollo tecnológico de la competencia A2: Niveles de Inflación A3: Incremento de la Devaluación A4: Niveles de desempleo y subempleo A5: Percepción de Riesgo País A6: Fluctuación de la Demanda A7: Injerencia Política A8: Problemas Sociales A9: Zona geográfica con clima inestable	Elaborar instrumentos para medir el perfil psicológico de los trabajadores así como sus capacidades y habilidades

Fuente: Elaboración Propia.

6.7.1 Desarrollo de las estrategias de selección de personal para la empresa de Transportes EXPLORE LOS ANDES E.I.R.L

- a) Elaborar una entrevista grupal(Brainstorming) que nos ayude a conocer las capacidades, las ideas, los conocimientos del talento humano de la empresa**

Objetivo: conocer las capacidades del trabajo en equipo y su manera cómo afrontan los problemas

Actividades:

Mostrar la entrevista grupal (Brainstorming) que se implementara para saber las capacidades, aptitudes y el cómo se desenvuelven en grupo.

Cronograma y presupuesto:

Estrategia 1		
Elaborar un entrevista grupal(Brainstorming) que nos ayude a conocer las capacidades, las ideas , los conocimientos del talento humano de la empresa		
Objetivo: Conocer las capacidades del trabajo en equipo y su manera cómo afrontan los problemas.		
Teoría Brainstorming o llamado también lluvia de ideas nos permite saber cómo interactúan los integrantes de un grupo frente a un problemas, permitiendo su imaginación y generando nuevas ideas . En si permite la creatividad del talento humano dentro de la empresa, así como su capacidad de reaccionar frente a ello.		
Tiempo de ejecución: Según necesidad de aplicación para la selección de personal.		
Actividades	Cronograma de ejecución	Tipo
	Permanente	
Mostrar la entrevista grupal (Brainstorming) que se implementara para saber las capacidades, aptitudes y el cómo se	X	Entrevista no estructurada

desenvuelven en grupo.			
Presupuesto			
Servicios	Cantidad	Valor s/.	Total s/.
Diseño de la entrevista	1 unidad	100	100
Diseño de preguntas	1 unidad	100	100
Elaboración de actividades de (Brainstorming)	1 unidad	50	50
Seleccionador	1 unidad	1000	1000
Total			1250

Fuente: elaboración propia

- b) Desarrollar una técnica de gamificación (juego) que nos permita seleccionar al candidato más motivado.**

Objetivo: la adaptación del nuevo talento humano al puesto de trabajo

Actividades:

Diseñar 2 pruebas simuladas con eventos de menor a mayor dificultad para que el trabajador pueda mostrar su desenvolvimiento, motivación y su personalidad, sus capacidades y habilidades.

Aplicar un seguimiento para evaluar sus actividades y asegurar los resultados obtenidos.

Cronograma y presupuesto

Estrategias 2			
Desarrollar una técnica de gamificación (juego) que nos permita seleccionar al candidato más motivado.			
Objetivo: Contar con un nuevo talento humano acorde al puesto de trabajo			
Teoría En el informe de (GALLEGO GÓMEZ, 2013) asegura que la gamificación utiliza mecánicas de juego, como los desafíos, las reglas, el azar, las recompensas y los niveles de consecución de objetivos para transformar tareas diarias en actividades lúdicas.			
Tiempo de ejecución: Según necesidad de aplicación para la selección de personal.			
Actividades	Cronograma de ejecución		Tipo
	Permanente		
Diseñar 2 pruebas simuladas con eventos de menor a mayor dificultad para que el trabajador pueda mostrar su desenvolvimiento, motivación y su personalidad, sus capacidades y habilidades. Aplicar un seguimiento para evaluar sus actividades y asegurar los resultados obtenidos	X		Instrumento practico
Presupuesto			
Servicios	Cantidad	Valor s/.	Total s/.
Diseño de juegos simulados	1 unidad	300	300
Evaluación de resultados	1 unidad	300	300

Ambiente de desarrollo	1 área	0.00	0.00
Seleccionador	1 unidad	1500	1500
Total			2100

Fuente: Elaboración propia.

c) Diseñar capacitaciones sobre temas de selección de personal tanto al gerente que realiza este proceso y al personal que labora

Objetivo: Realizar un adecuado proceso de selección de personal

Actividades

Capacitación en temas de selección de personal por parte de un relacionista industrial para el gerente y los trabajadores

Charlas de roles gerenciales en una mediana empresa a fin de asegurar el crecientito de esta.

Cronograma y roles

Estrategia 3		
Diseñar capacitaciones sobre temas de selección de personal tanto al gerente que realiza este proceso y al personal que labora		
Objetivo: Organizar un adecuada estructura para proceso de selección de personal		
Teoría Chiavenato (2008), define: “La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos” (p. 386)		
Tiempo de ejecución: Según necesidad de aplicación para la selección de personal.		
Actividades	Cronograma de ejecución	Tipo
	Permanente	

Capacitación en temas de selección de personal por parte de un relacionista industrial para el gerente y los trabajadores Charlas de roles gerenciales en una mediana empresa a fin de asegurar el crecientito de esta.	X	Instrumento teórico - práctico
--	---	--------------------------------

Presupuesto

Servicios	Cantidad	Valor s/.	Total s/.
Capacitación en selección de personal en una mediana empresa	2 eventos	1800	1800
Capacitación en roles gerenciales en una mediana empresa	2 unidad	1800	1800
Capacitador	1 persona	2.800	2800
Total			6400

Fuente: Elaboración propia.

d) Elaborar instrumentos para medir el perfil psicológico de los trabajadores, así como sus capacidades y habilidades

Objetivo: Conocer el perfil psicológico, sus conocimientos, capacidades y habilidades del talento humano.

Actividades

Elaborar una ficha profesiografica del puesto a cubrir con puntuación para medir su conocimiento, capacidades y perfil psicológico del talento humano

Elaborar pruebas psicotécnicas con puntuaciones de escalas de mayor a menor para la evaluar los instrumentos.

Cronograma y presupuesto

Estrategia 4			
Elaborar instrumentos para medir el perfil psicológico de los trabajadores así como sus capacidades y habilidades			
Objetivo: Conocer el perfil psicológico, sus conocimientos, capacidades y habilidades del talento humano.			
Teoría Chiavenato (2009), las pruebas psicológicas representan el promedio objetivo y estandarizado de una muestra de comportamientos en lo referente a las aptitudes de las personas, así como las pruebas de conocimientos son instrumentos para evaluar el nivel de conocimientos generales y específicos de los candidatos que exige el puesto.			
Tiempo de ejecución: Según necesidad de aplicación para la selección de personal.			
Actividades	Cronograma de ejecución		Tipo
	Permanente		
Elaborar una ficha profesiografica del puesto a cubrir con puntuación para medir su conocimiento, capacidades y perfil psicológico del talento humano Elaborar pruebas psicotécnicas con puntuaciones de escalas de mayor a menor para la evaluar el instrumento	X		Instrumento en documentario
Presupuesto			
Servicios	Cantidad	Valor s/.	Total s/.
Diseñar la ficha profesiografica	1 unidad	600	600
Diseñar pruebas de psicotécnicas	1 unidad	400	400
Seleccionador	1 persona	2000	2000
Total			3000

Fuente. Elaboración propia.

CONCLUSIONES

PRIMERA

El rol del gerente influye significativamente en la selección del personal en la empresa Explore los andes E.I.R.L. en el año 2019, cuya conclusión se dio debido a que el valor de sig. = 0.000 < α = 0.05 Se rechaza H_0 , a favor de la H_a ; entonces decimos mientras más y mejor sea el rol del Gerente desde la etapa de planificación, gestión, organización y control, esto influirá significativamente en la selección del personal idóneo para cada puesto ofertado en la empresa.

SEGUNDA

El rol del gerente influye positivamente en la empresa Explore los andes E.I.R.L. en el año 2019, también como el valor de sig. = 0.000 < α = 0.05 Se rechaza H_0 , a favor de la H_a ; declarando la misma. Lo que decimos que, a mayor intervención del gerente en el proceso de selección del personal nuevo, mejores serán los resultados de la empresa en cuanto a eficiencia.

TERCERA

Los procesos de selección del personal de la empresa Explore los andes E.I.R.L. en el año 2019 son regularmente buenos, también como el valor de sig. = 0.000 < α = 0.05 Se rechaza H_0 , a favor de la H_a ; por lo que concluimos que debido a la poca intervención del gerente en la fase operativa de la empresa durante la fase de selección, genera que exista una regular selección del personal.

CUARTA

La elaboración de un plan influye significativamente en la selección de personal en la empresa Explore los andes E.I.R.L. en el año 2019. Esto se concluye por la obtención de sig. = 0.000 < α = 0.05 Se rechaza H_0 , a favor de la H_a . Es decir, si la empresa contaría con un plan de selección de personal establecido se regiría a la misma y reduciría incertidumbre sobre si el personal que trabajara será idóneo para el puesto que se ofrece.

RECOMENDACIONES

1. Para contar con el personal adecuado e idónea para cada puesto de trabajo dentro de la empresa, es necesario que se cumpla de manera eficiente el rol del Gerente en su etapa de planificación, mediante talleres participativos donde todos los trabajadores se inmiscuyan en la misión y visión de la empresa, la cual será construida tomando en cuenta la opinión de todos y se tenga una misma ruta.
2. La elaboración de perfiles de puestos, según cada puesto ofertado por la empresa e incluso de aquellos puestos con los que ya se cuenta con personal.
3. Fortalecer las capacidades del recurso humano, promovido por el gerente y realizado por el responsable de recursos humanos, el mismo que tenga como fin el cambio de actitud, comportamiento y habilidades de los trabajadores, sea este personal de planta y personal de campo, en ese sentido el personal cuente con herramienta para desarrollar de manera eficiente lo que se le asigne.
4. Elaboración de un plan de selección de personal, el mismo que defina las funciones que deban cumplir de acuerdo a cada puesto. Así mismo, plan de trabajo donde deba mencionar los tiempos para presentar informes mensuales en el cumplimiento de metas individuales y grupales asignados por el gerente de la empresa.

REFERENCIAS

Autores

- Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias*. Argentina: Aguilar.
- Alvarado. (1990). *El gerente en las organizaciones del futuro*. Caracas: UPEL.
- Balcarcel, R. (15 de Octubre de 2018). *www.fundacionforo.com*. Obtenido de *www.fundacionforo.com*.
- Bateman. (2005). *Administración*. Upper Saddler River.
- Calderon, E. (2014). Motivacion para mejorar el desempeño. En E. Calderon, *Motivacion para mejorar el desempeño* (pág. 10). Chiclayo.
- Campbell, D. J. (agosto de 2000). "The Proactive Employee: Managing Workplace Initiative". *Academy Of Management Excutive*, pp 52 – 66.
- carelli, A. (1972). *selecao de pessoal*. Brasil: instituto de psicología universidade de sao paulo.
- Chiavenato, I. (1993). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (1999). Administracion de Recursos Humanos. En I. Chiavenato, *Administracion de Recursos Humanos* (pág. 75). Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Colombia: McGraw Hill Interamericana.
- Dessler, G. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Prentice Hall.
- Dessler, G. (2015). Administracion de Recursos Humanos. En G. Dessler, *Administracion de Recursos Humanos* (pág. 14va Edicion). Mexico: Pearson Educacion.
- Ditcher. (1988). *Es usted un buen Gerente*. Mexico: McGraw Hill.
- Dunnette, M. (1974). *Seleccion y administracion de personal*. Mexico: Secsa.
- Fayol, H. (1991). *Principios teoricos de la administracion gernal*.
- Fermin, & Rubino. (1997). *Gerencia y Liderazgo*. Caracas: UPEL.
- Flangan, J. (1995). the critical incident technique. *en psychological bulletin*, PP. 327 – 358.
- GALLEGO GÓMEZ, P. H. (2013). La gamificación y el enriquecimiento de las prácticas de innovación en la empresa:Un análisis de experiencias. *Intangible Capital*, 800- 882.

- Gonzales, A. (2013). Metodos de compensacion basados en competencias. En A. Gonzales, *Metodos de compensacion basados en competencias* (pág. 2da Edicion). Bogota: Universidad del Norte.
- Gosling, H. M. (5 de noviembre de 2002). Educating Managers Beyond Borders. (A. o. Management, Ed.) *Academy of Management Learning And Education*, 64 - 78. Obtenido de <https://www.jstor.org/stable/40214100>
- Gracia, & Thelsen. (2000). *Introduccion a la Teoria Administrativa*. Venezuela: Impresores.
- Grados. (2013). Reclutamiento: seleccion, contratacion e induccion del personal. En G. A., *Reclutamiento: seleccion, contratacion e induccion del personal* (pág. 4ta Edicion). Mexico: Manual Moderno.
- Guillen, S. J. (enero de 1987). Are the Classical Management Functions Useful in Describing Managerial Work. *Academy of Management*, 48. doi:DOI: 10.2307 / 257992
- Hellriegel. (2002). *Administración: Un enfoque basado en competencias*. Mexico: Thonson.
- j. Welch y S. Welch, ". (16 de marzo de 2009). "An Employee Bill of Rights". *Bloomberg BusinessWeek*, p. 72.
- J.T.Straub. (29 de octubre de 1973). "Put on Your Manager's Hat. *The Nature of Managerial Work*, 150. Obtenido de USA today online www.usatoday.com
- Katz. (1986). *El arte de un administrador efectivo*. Bogota: Recreativa Ltda.
- Koontz. (2004). *Asministración: Una perspectiva global*. Colombia: McGraw Hill Interamericana.
- Mahon. (2005). *LA ACCIÓN GERENCIAL EN EL CONTEXTO DE LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES*.
- Mintzberg, H. (2009). "What Managers Really Do". *Wall Street Journal*, R2. Obtenido de <https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/project-result-content/9a1c8bee-11f3-48f0-8e25-c86b14cf445a/Business%20Management%20And%20Organization%20Booklet.pdf>
- Robbins. (2000). *Administración*. Mexico: Editorial Prentice.
- Robbins, S. P. (2000). Administración. En S. P. Robbins, *Administración* (pág. 315). Arizona: Pearson.
- Rosales, G. (2008). *Acción Gerencial y la Disposición al Cambio Administrativo en las Instituciones Universitarias Tecnológicas*. Venezuela: Caracol.

S.R, H. (2014). Metodología de la investigación. En H. S.R, *Metodología de la investigación* (pág. 6ta edición). Mexico: McGraw.

Sallenave, J. P. (2002). La gerencia integral. En J. P. Sallenave, *La gerencia integral* (pág. 135). Bogota: Norma.

Stephen. (2014). Administración. En S. P., *Administración* (pág. 12va Edición). Mexico: Pearson Education.

Stephen, Robbins, P., & Coulter, M. (2014). *Administración*. Mexico: Pearson.

Stoner. (1996). *Administración*. Mexico: Prentice Hall.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de Consistencia

Título: El rol del gerente en el proceso de selección de personal en la empresa explore los andes E.I.R.L. en el año 2019						
Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Metodología
<p>Problema general:</p> <p>¿De qué manera el rol del gerente influye en el proceso de selección de personal de la empresa Explore los andes E.I.R.L. en el año 2019?</p> <p>Problemas específicos</p> <p>P.E.1 ¿Cuál es el rol del gerente en la empresa Explore los andes E.I.R.L. en el año 2019?</p> <p>P.E.2 ¿Cómo se desarrolla los procesos de selección de personal en la empresa Explore los andes E.I.R.L. en el año 2019?</p> <p>P.E.3 ¿De qué manera la incorporación de un plan de selección del personal influye en la empresa Explore los andes E.I.R.L. en el año 2019?</p>	<p>Objetivo general:</p> <p>Describir de qué manera el rol del gerente influye en el proceso de selección de personal de la empresa Explore los andes E.I.R.L. en el año 2019.</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>Determinar el rol del gerente en el proceso de selección del personal de la empresa Explore los andes E.I.R.L. en el año 2019.</p> <p>Indicar como es el proceso de selección de personal de la empresa Explore los andes E.I.R.L. en el año 2019.</p> <p>Proponer un plan de selección de personal para la empresa Explore los andes E.I.R.L. en el año 2019.</p>	<p>Hipótesis general:</p> <p>El rol del gerente influye significativamente en el proceso de selección de personal de la empresa Explore los andes E.I.R.L. en el año 2019.</p> <p>Hipótesis específicos</p> <p>El rol del gerente influye positivamente en la empresa Explore los andes E.I.R.L. en el año 2019.</p> <p>Los procesos de selección del personal de la empresa Explore los andes E.I.R.L. en el año 2019 son regularmente buenos.</p> <p>La elaboración de un plan influye significativamente en la selección de personal en la empresa Explore los andes E.I.R.L. en el año 2019.</p>	<p>Variable 1: Rol Gerencial</p>	<p>Previsión</p> <p>Organización</p> <p>Dirección</p> <p>Coordinación</p> <p>Control</p>	<p>- Política de restricciones ante eventualidades</p> <p>- Toma de decisiones rápidas y efectivas.</p> <p>- Disposición de información</p> <p>- Planes estratégicos</p> <p>- Participación</p> <p>- Promoción</p> <p>- Liderazgo</p> <p>- Compromiso</p> <p>- Capacidad de gestión</p> <p>- Nivel de negociación</p> <p>- Operaciones</p> <p>- Eficiencia</p> <p>- Resultados</p> <p>- Propuestas</p> <p>- Puestos disponibles</p> <p>- Pruebas de conocimiento</p> <p>- Prueba practica</p> <p>- Calificación</p> <p>- Cualificación</p> <p>- Constatación de documentos</p> <p>- Comunicación referencias</p> <p>- Análisis de salubridad</p> <p>- Conocimiento del puesto</p> <p>- Inducción al personal nuevo</p> <p>- Periodo de prueba</p> <p>- Contratos</p>	<p>Tipo de investigación</p> <p>Descriptivo – explicativo</p> <p>Nivel</p> <p>No experimental – correlacional</p> <p>Población</p> <p>La población está constituida por 39 trabajadores de la empresa.</p> <p>Muestra</p> <p>Calculada en base a la población finita.</p> <p>Técnica de investigación:</p> <p>Entrevista</p> <p>Encuestas</p> <p>Instrumentos</p> <p>Guía de la Entrevista</p> <p>Questionario</p> <p>Análisis de datos:</p> <p>Procesamiento estadístico en el programa SPSS 21.</p>
			<p>Variable 2: Selección personal del</p>	<p>Recepción de solicitudes</p> <p>Pruebas de idoneidad</p> <p>Entrevista de selección</p> <p>Verificación de datos y referencias</p> <p>Examen médico</p> <p>Descripción realista del puesto.</p> <p>Decisión de contratar.</p>		

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2 Entrevista

El instrumento muestra las preguntas que se realizó al Gerente de la empresa “Explore los Andes E.I.R.L.”, para tener información del panorama de la empresa.

- ¿Cómo constituyo su empresa?
- ¿La empresa está cumpliendo con los objetivos planteado? ¿Por qué no?
- ¿Cuántos trabajadores existen dentro de la empresa?
- ¿El personal es el adecuado?
- ¿Cómo realizan la contratación de personal para la empresa?
- ¿La empresa está ganando o está perdiendo?
- ¿Existe la unidad de recursos humanos?
- ¿Cómo considera usted al personal que trabaja con usted?
- ¿Cuántos años lleva operando?

Con este instrumento se pudo tener referencia de las fortalezas y debilidades que tenía la empresa, así mismo cuna comprometido y con ganas de mejorar se encontraba el gerente, dueño de la empresa. En ese sentido plantear una propuesta de mejora.

Anexo 3 Cuestionario

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

FACULTAD DE EDUCACIÓN Y CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

CUESTIONARIO N° _____

Estimado trabajador de la empresa “*Explore los Andes E.I.R.L.*” la presente encuesta tiene por objetivo recopilar información sobre el proceso de selección de personal en la empresa donde Usted labora, para lo cual le agradeceremos seleccionar la opción que corresponda a las preguntas propuestas, por ello, dicho instrumento tiene carácter confidencial y su procesamiento será reservado por lo que le solicitamos **SINCERIDAD** en sus respuestas.

Instrucciones:

Marcar con una “X” teniendo en cuenta la siguiente escala donde:

- A. Totalmente en desacuerdo _____ **1**
- B. En desacuerdo _____ **2**
- C. Indeciso _____ **3**
- D. De Acuerdo _____ **4**
- E. Totalmente de acuerdo _____ **5**

Datos Generales:

Genero del encuestado: Masculino () Femenino ()

Edad: _____

Nivel de instrucción: Sin estudios () Primaria () Secundaria ()

Superior Universitario () Superior no universitario ()

Rol Gerencial

Previsión

N°	Preguntas	1	2	3	4	5
1	¿El gerente de la empresa “Explore los Andes E.I.R.L” toma decisiones rápidas y efectivas ante eventualidades existentes?					
2	¿El gerente de la empresa “Explore los Andes E.I.R.L”, dispone de información actualizada sobre la misma?					

Organización

N°	Preguntas	1	2	3	4	5
3	¿El gerente de la empresa “Explore los Andes E.I.R.L” desarrolla planes de organización y funciones para cada puesto de trabajo?					
4	¿El gerente de la empresa “Explore los Andes E.I.R.L”, desarrolla planes de promoción y difusión de la empresa?					

Dirección

N°	Preguntas	1	2	3	4	5
5	¿El gerente de la empresa “Explore los Andes E.I.R.L” desarrolla liderazgo y compromiso con los trabajadores y la empresa?					

Coordinación

N°	Preguntas	1	2	3	4	5
6	¿Considera usted que el gerente de la empresa “Explore los Andes E.I.R.L”, tiene capacidad de gestión y nivel de negociación con los trabajadores, clientes y empresas competidoras?					

Control

N°	Preguntas	1	2	3	4	5
7	¿El gerente de la empresa “Explore los Andes E.I.R.L”, maneja con eficiencia las operaciones dentro de la empresa para el logro de los objetivos y el logro de resultados esperados?					

Selección del personal

Recepción de solicitudes

N°	Preguntas	1	2	3	4	5
8	¿La empresa “Explore los Andes E.I.R.L” posee un sistema de personal donde las propuestas son recepcionadas y registradas en un sistema de recursos humanos?					
9	¿La empresa “Explore los Andes E.I.R.L” comunica a todos los trabajadores y público en general la cantidad de puestos disponibles?					

Pruebas de idoneidad

N°	Preguntas	1	2	3	4	5
10	¿En la empresa “Explore los Andes E.I.R.L” se aplican pruebas de conocimiento respecto a la experiencia que tenga cada trabajador y el puesto al que postula?					
11	¿Las pruebas prácticas son acorde a lo solicitado por cada puesto?					

Entrevista de selección

N°	Preguntas	1	2	3	4	5
12	¿La calificación de los documentos se desarrolla en base a un plan de contrataciones o solo al criterio del gerente de la empresa?					
13	¿Se considera las cualidades adicionales que tenga el trabajador en sus anteriores trabajos?					

Verificación de datos

N°	Preguntas	1	2	3	4	5
14	¿Se realiza una evaluación exhaustiva de los documentos obtenidos por el participante, antes de la adjudicación del puesto?					

15	¿Se realiza el contacto con los anteriores trabajos para verificar que la referencia es la correcta?					
----	--	--	--	--	--	--

Examen medico

N°	Preguntas	1	2	3	4	5
16	¿El examen médico dentro de la empresa “Explore los Andes E.I.R.L” se desarrolla de manera adecuada y en los tiempos programados?					

Descripción del puesto

N°	Preguntas	1	2	3	4	5
17	¿En la empresa “Explore los Andes E.I.R.L” se considera más al personal que tiene amplio conocimiento sobre el puesto al que está postulando el trabajador?					
18	¿La empresa “Explore los Andes E.I.R.L” prioriza la inducción al personal nuevo?					

Decisión de contratar

N°	Preguntas	1	2	3	4	5
19	¿El periodo de prueba en la empresa “Explore los Andes E.I.R.L” es desarrollada por todos los que acceden a trabajar?					
20	¿Los contratos son firmados en los tiempos establecidos y las plazas son adjudicadas en las fechas programadas?					

Gracias por su colaboración

Anexo 4: Panel Fotográfico

Entrevista al gerente y personal que trabaja en la empresa explore los andes E.I.R.L



