

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

MODALIDAD PRESENCIAL

Proyecto De Investigación Previo A La Obtención Del Título De Psicólogo Industrial

TEMA: “EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LA EMPRESA NEVADOS ROSES DEL CANTÓN SALCEDO”

AUTOR: IZURIETA GALLO VINICIO PAÚL

TUTORA: DR. MG. ORTIZ MORA IRMA EDITH


Ambato – Ecuador

2018

APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

CERTIFICA:

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado, por tanto, autorizo la presentación de este trabajo de Graduación: **“EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LA EMPRESA NEVADOS ROSES DEL CANTÓN SALCEDO”**, el mismo que corresponde a los requisitos establecidos en el reglamento de graduación para obtener el título terminal de tercer nivel de la Universidad Técnica de Ambato.



DR. MG. ORTIZ MORA IRMA EDITH

C.C. 170718607-6

TUTORA

AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Yo, Izurieta Gallo Vinicio Paúl, dejo en constancia que el presente documento es el resultado de la investigación del autor, quién basado en los estudios basados en la carrera, investigación científica, observación, revisión documental y de campo, ha llegado a los análisis, resultados, síntesis, ideas, conclusiones y recomendaciones son absolutamente originales, auténticos, personales y de exclusiva responsabilidad del autor, a excepción de las citas.



SR. VINICIO PAÚL IZURIETA GALLO

C.C. 050376388-0

AUTOR

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, Izurieta Gallo Vinicio Paúl, autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, que esta investigación se convierta en un documento disponible para su lectura, consulta y otros procesos investigativos.

Cedo los derechos patrimoniales en línea de mi estudio, con propósitos de difusión pública, además de aprobar su reproducción mediante los parámetros regularizados de la Universidad Técnica de Ambato, siempre y cuando esto no se lo realice con fines de lucro y respetando los derechos del autor.



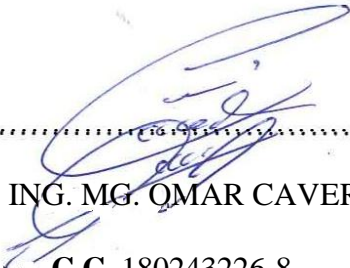
SR. VINICIO PAÚL IZURIETA GALLO

C.C. 050376388-0

AUTOR

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

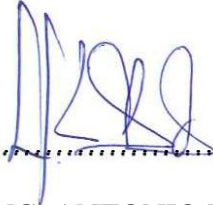
Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente Trabajo Investigativo, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación de la Universidad Técnica de Ambato.



.....

ING. MG. OMAR CAVERO
C.C. 180243226-8

DOCENTE CALIFICADOR



.....

ING. MG. ANTONIO LARA
C.C. 060187853-1

DOCENTE CALIFICADOR

DEDICATORIA

Con profundo agradecimiento, dedico este trabajo a mis padres Arturo y Elena, los cuales me han transmitido su sabiduría y valor, además de darme todo su cariño y apoyo incondicional en los buenos y malos momentos, han sido un pilar fundamental en mi vida ya que más que padres han sido amigos, esta confianza depositada en mí, me ha guiado por el camino correcto y así ayudándome a cumplir una nueva meta, llegar a ser un profesional.

Paúl Izurieta

AGRADECIMIENTO

Primero quiero agradecer a Dios por haberme dado la vida y permitirme seguir junto a mi familia, segundo agradecer profundamente a mis padres por darme una educación y guiarme en esta etapa que ha llegado a ser una experiencia muy enriquecedora y difícil a la vez, pero con las palabras de aliento de mis padres he sabido salir a flote y llegar a culminar con éxito esta etapa de mi vida.

¡GRACIAS!

Paúl izurieta

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	ii
AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	iii
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR.....	iv
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	viii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xiii
ÍNDICE DE TABLA	xiv
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xv
RESUMEN EJECUTIVO.....	xvi
ABSTRACT.....	xvii
Introducción	1
CAPÍTULO I	3
1. EL PROBLEMA.....	3
1.1 Tema de Investigación	3
1.2 Planteamiento del problema.....	3
1.2.1 Contextualización	3

1.2.2 Arbol de problemas.....	6
1.2.3 Análisis crítico	7
1.2.4 Prognosis.....	8
1.2.5 Formulación del problema	8
1.2.6 Interrogantes (sub- problemas)	8
1.2.7 Delimitación del Objeto de investigación.....	8
1.3 Justificación	9
1.4 Objetivos.....	10
1.4.1 Objetivo General.....	10
1.4.2 Objetivo Específicos	10
CAPÍTULO II	11
2 MARCO TEÓRICO	11
2.1 Antecedentes Investigativos.....	11
2.2 Fundamentación filosófica.....	17
2.2.1 Fundamentación axiológica	17
2.2.2 Fundamentación psicológica.....	17
2.2.3 Fundamentación epistemológica.....	17
2.2.4 Fundamentación ontológica.....	17
2.3 Fundamentación legal	18
2.4 Categorías fundamentales	20

2.4.1 Constelación de variable independiente: Proceso de selección de personal.....	21
2.4.2 Constelación de variable dependiente: Productividad Laboral.....	22
2.4.3 Categorización Variable Independiente.....	23
2.4.3.1 Proceso de Selección de Personal.....	23
2.4.3.2 Provisión de personal.....	42
2.4.3.3 Gestión de Talento Humano.....	44
2.4.4 Categorización Variable Dependiente.....	45
2.4.4.1 Aplicación de recursos humanos.....	45
2.4.4.2 Evaluación del desempeño.....	47
2.4.4.3 Productividad Laboral.....	47
2.5 Hipótesis.....	59
2.6 Señalamiento de variables de la hipótesis.....	59
CAPÍTULO III.....	60
3 Metodología de Investigación.....	60
3.1 Enfoque cualitativo - cuantitativo.....	60
3.2 Modalidad básica de la investigación.....	60
3.2.1 Investigación Bibliográfica.....	60
3.2.2 Investigación de Campo.....	60
3.3 Nivel o tipo de investigación.....	61
3.3.1. Nivel Exploratorio.....	61

3.3.2. Nivel Descriptivo	61
3.3.3. Nivel Correlacional	61
3.4 Población y muestra	61
3.5 Operacionalización de variables	63
3.5.1 Variable independiente: Proceso de Selección de Personal	63
3.5.2 Variable Dependiente: Productividad Laboral	64
3.6 Recolección de información	65
3.7 Procesamiento y análisis	65
CAPITULO IV	68
4. Resultados	68
4.1 Análisis e interpretación de los resultados	68
4.2 Verificación de la hipótesis	80
4.2.1 planteamiento de la hipótesis	83
4.2.2 Modelo matemático	83
4.2.3 Nivel de significancia y grado de libertad	83
4.2.4 Estadístico de prueba	84
4.2.5 Frecuencias observadas	85
4.2.6 Frecuencias esperadas	85
4.2.7 Calculo del chi cuadrado	86
4.2.8 Verificación de la hipótesis	86

4.2.9 Regla de decisión	87
4.2.10 Conclusión de la verificación de la hipótesis.....	87
CAPITULO V	88
5 Conclusiones y Recomendaciones	88
5.1 Conclusiones.....	88
5.2 Recomendaciones	88
Bibliografía	90

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Operacionalización de variables	63
Cuadro 2: Operacionalización de variables	64
Cuadro 3: Plan para la recolección de información.....	65

ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1: Producción Nevados Roses	66
Tabla 2: Producción Nevados Roses	66
Tabla 3: Producción Nevados Roses	67
Tabla 4: Producción Nevados Roses	67
Tabla 1: Coeficiente de alfa de cronbach.....	68
Tabla 2: Cálculo del coeficiente alfa de Cronbach	69
Tabla 3: Aplicación de test.....	70
Tabla 4: Especificación de funciones.....	71
Tabla 5: Competencias.....	72
Tabla 6: Proceso de inducción.	73
Tabla 7: Capacitación.....	74
Tabla 8: Cumplimiento de objetivos.	75
Tabla 9: Ejecución de actividades.....	76
Tabla 10: Evaluación de desempeño.....	77
Tabla 11: Ubicación en el puesto adecuado.....	78
Tabla 12: Cumplimiento de funciones.....	79
Tabla 13: Frecuencias observadas.....	85
Tabla 14: Frecuencias esperadas.....	85
Tabla 15: Calculo del chi cuadrado.....	86

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Árbol de problemas.....	6
Gráfico 2: Categorías fundamentales	20
Gráfico 3: Constelación de ideas de la variable independiente.....	21
Gráfico 4: Constelación de ideas de la variable dependiente.....	22
Gráfico 5: Modelo de selección en base a perfil de competencias	36
Gráfico 7: Aplicación test.	70
Gráfico 8: Especificación de funciones	71
Gráfico 9: Competencias.....	72
Gráfico 10: Proceso de inducción.	73
Gráfico 11: Capacitación.	74
Gráfico 12: Cumplimiento de objetivos.....	75
Gráfico 13: Ejecución de actividades.....	76
Gráfico 14: Evaluación de desempeño.....	77
Gráfico 15: Ubicación en el puesto adecuado.....	78
Gráfico 16: Cumplimiento de funciones.	79
Gráfico 17: Distribución del chi cuadrado.....	85
Gráfico 18: Chi cuadrado.....	86

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

Tema: “EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LA EMPRESA NEVADOS ROSES DEL CANTÓN SALCEDO”

Autor: Izurieta Gallo Vinicio Paúl

Tutor: Dr. Mg. Ortiz Mora Irma Edith

Fecha: Ambato, agosto 2018

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio tiene el objetivo de identificar como el proceso de selección de personal incide en la productividad laboral de la empresa NEVADOS ROSES, del cantón Salcedo, por eso, se uso una metodología cualitativa y cuantitativa, inclinandonos por el nivel correlacional para conocer el grado de relación que existe entre estas dos variables, además, se ha aplicado un instrumento de medición dirigido al área administrativa determinando que el proceso de selección si se relaciona con la productividad, ya que el colaborador muestra molestias cuando no está en el puesto adecuado y que no es compatible con sus competencias, afectando así su rendimiento y por ende su productividad, el instrumento usado fue la encuesta la cual fue previamente estructurada y validada con el coeficiente alfa de cronbach para mayor fiabilidad de la misma y nuestra investigación, también hemos creado una base de datos mediante la búsqueda de estudios anteriores y de bibliografías de autores, para obtener una mayor solidez al momento de sintetizar y analizar la información, luego se procedió a verificar la hipótesis, para esto aplicamos el estudio del chi cuadrado.

Palabras claves: Selección de personal, productividad laboral, rendimiento.

TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO
HUMANS SCIENCE AND EDUCATION'S FACULTY
INDUSTRIAL PSYCHOLOGY CAREER

Topic: "THE PERSONAL SELECTION PROCESS AND ITS INCIDENCE IN THE LABOR PRODUCTIVITY IN THE ENTERPRISE NEVADOS ROSES OF THE CANTON SALCEDO"

Author: Izurieta Gallo Vinicio Paúl

Tutor: Dr. Mg. Ortiz Mora Irma Edith

Date: Ambato, agosto 2018

ABSTRACT

The present study has the objective of identifying how the personal selection process incidence the labor productivity of the enterprise NEVADOS ROSES, of the canton Salcedo, for that reason, a qualitative and quantitative methodology has been taken having as a level the correlation to know the degree of relationship that exists between these two variables. Also, a measurement instrument has been applied in the administrative area, determining that the selection process is related with the productivity, since the employee shows discomfort when he is not in the position appropriate to his competencies, affecting his performance and therefore his productivity. The instrument used was the survey which was previously structured and validated with the cronbach alpha coefficient for greater reliability of the same and the our research. Also, we have created a database through the search of previous studies and bibliographies of authors to obtain greater solidity at the momento of synthesize and analyze the information obtained through surveys. Finally we proceeded to verify the hypothesis, for this we applied the study of the chi square.

Keywords: Personal selection, Labor productivity, Performance.

Introducción

La presente investigación se realizó en la empresa Nevados Roses del cantón Salcedo, la cual se dedica a la producción y venta de rosas, con la temática acerca del proceso de selección de personal y la productividad laboral, la cual es de gran importancia, ya que, las empresas siempre están buscando una mejora continua, al igual que un talento humano eficiente, para ello se detalla la siguiente estructura en cinco capítulos:

Capítulo I: Se desarrolla una descripción del problema mediante el planteamiento del problema; en el que se detalla la contextualización, análisis crítico, pronosis, formulación del problema, preguntas directrices, y la delimitación a fin de dar a conocer la problemática suscitada, también se realiza la justificación, así como también se plantea los objetivos que guían la investigación.

Capítulo II: Se realiza una fundamentación científica consolidada de las dos variables, como base teórica de nuestro estudio, esto se realiza a través de autores entendidos en el tema e investigaciones anteriores, también se crea una fundamentación legal que sustente y apoye nuestra investigación, luego se plantea la hipótesis investigativa para finalmente señalar las dos variables de estudio.

Capítulo III: Se plantea la metodología que rige la investigación, en donde el nivel es explicativa, descriptiva y correlacional, un enfoque mixto cuali-cuantitativo, y una modalidad de la investigación de campo y bibliográfica, también se plantea la población a estudiar y los instrumentos que se utilizarán, finalmente se plantea el procesamiento de recolección de datos y de la información.

Capítulo IV: Se analiza y tabula la información obtenida de la investigación de campo, para luego procesarla y comprobar la hipótesis a través de la prueba chi cuadrado y determinar si el proceso de selección de personal incide en la productividad laboral de la organización.

Capítulo V: Finalmente, se plantea las conclusiones y recomendaciones, las cuales dará respuestas y soluciones a lo evidenciado en el estudio realizado.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1 Tema de Investigación

El proceso de selección de personal y su incidencia en la productividad laboral de la empresa NEVADOS ROSES, del cantón Salcedo

1.2 Planteamiento del problema

1.2.1 Contextualización

En todo el mundo se ha tomado con mucha seriedad la importancia del proceso de selección de personal dentro de cada organización, claro en países más desarrollados e industrializados ha ido evolucionando mucho más rápido, pero incluso en la actualidad este tema aun no está desarrollado completamente, por lo que, afecta directamente la productividad laboral de las organizaciones, por lo que, este es un tema de mucha importancia para las organizaciones y al mismo tiempo de gran preocupación, ya que se requiere de una gestión de talento humano eficiente, para que se cumpla los lineamientos necesarios para que el departamento de talento humano funcione adecuadamente y se refleje resultados positivos en la organización.

Las personas dentro de la organización son las que determinan la diferencia productiva al compararse con la competencia y al mismo tiempo son los que permiten que la empresa se desarrolle y tenga un crecimiento exponencial, por ende, el proceso de selección se convierte en un aspecto fundamental en términos de costos y beneficios para la organización.

Como panorama general sabemos que el rendimiento del empleado está ligado a la satisfacción laboral, es por eso, que se debe empezar desde el proceso de selección para que posteriormente no se vean afectados aspectos como este, evitando gastos futuros a la organización.

En la actualidad un personal no calificado representa una cadena de aspectos negativos que afectaran a nivel individual y grupal, es decir, que no solo se incumplirá los objetivos de dicho puesto, también afectará a los demás colaboradores y finalmente a toda la organización, es por eso que hoy en día se considera al proceso de selección de personal como una oportunidad para predecir el comportamiento y desempeño que puede tener el candidato, pero para esta labor se necesita un proceso tecnificado en el cual se incluyan todos los aspectos fundamentales que nos permitan obtener mayor y mejor información acerca de cada candidato.

En la Ecuador es un tema complejo y poco desarrollado, es por eso, que existe la necesidad de obtener más información para ir mejorando este aspecto dentro de cada organización, obteniendo mejores resultados. La base para que se logre esto es el cambio de pensamiento, ya que tienden a invertir en tecnología, infraestructura, etc., para que su organización se desarrolle y se expanda a nivel nacional, pero no se toma en cuenta en invertir en talento humano lo cual beneficiaria más a la empresa porque la inversión se recuperaría en menor tiempo maximizando la productividad laboral, esta concepción es la que deben tomar en cuenta los líderes de las organizaciones, y así, puedan ir puliendo sus procesos de selección conjuntamente con técnicas y documentos que garanticen una mejora continua al momento de la contratación de nuevo personal.

En los últimos años en la provincia de Cotopaxi y específicamente en la empresa NEVADOS ROSES no se ha preocupado en tener un proceso de selección adecuado mediante técnicas y métodos que ayuden a mejorar continuamente el mismo, ya que cada día va evolucionando los procesos, por ende, se tiene que adaptarse a nuevos cambios.

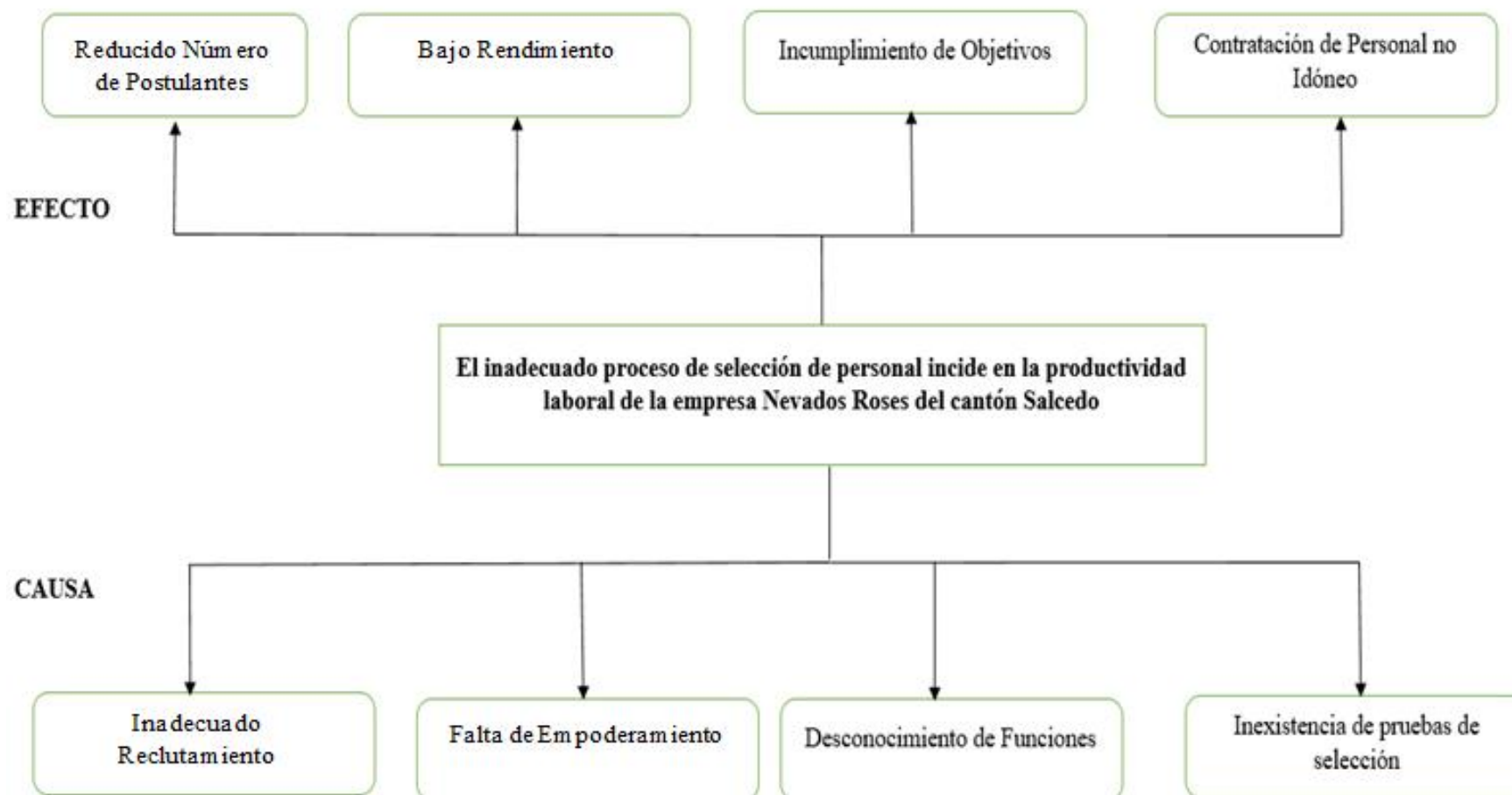
El inadecuado proceso de selección de personal ha hecho que los empleados desconozcan sus funciones o sean ubicados en puestos para los cuales no tienen aptitudes ni habilidades, esto

desencadena en una baja productividad laboral repercutiendo en el cumplimiento de metas organizacionales.

No se ha tomado en cuenta aspectos fundamentales como un reclutamiento adecuado, o implementar un proceso de selección de personal, repercutiendo en el rendimiento de los colaboradores, ya que, estos no son aptos para sus puestos generando fallos en las tareas y actividades diarias, lo que ocasiona que los procesos se relenticen, dando como resultado un impacto negativo en la productividad laboral de la organización.

1.2.2 Arbol de problemas

Gráfico 1: Árbol de problemas



Elaborador por: Vinicio P. Izurieta G.
Fuente: Datos alcanzados en el estudio.

1.2.3 Análisis crítico

Un inadecuado reclutamiento tiene un efecto devastador, ya que por mas efectivo que sea el proceso de selección de personal, si no hay una afluencia de candidatos considerable no se tendria de donde elegir, y mucho menos exigir candidatos idoneos, debido a esto es fundamental que se cuente con un llamamiento adecuado, es decir, que se difunda por varios medios de comunicación para llegar a la mayoría de personas.

Un liderazgo inadecuado provoca muchos efectos negativos, pero entre los que más afectan al colaborador es la insatisfacción laboral, esto hará que el trabajador no se encuentre motivado, por ende, su rendimiento no será el esperado, además de afectar a otros aspectos como lo es el clima laboral generando pérdidas y nuevos gastos a la empresa.

Un colaborador que desconozca sus funciones es negativo para la organización porque no sabe cómo ejecutar sus actividades ni el tiempo requerido para estas, esto da como resultado el incumplimiento de los objetivos del cargo, generando fallos y retrasos en los procesos de producción, lo que afectará al cumplimiento de metas organizacionales, además de perder a nuestros clientes por no llegar a sus exigencias productivas.

Al no aplicar pruebas de selección de personal como lo son las técnicas, psicométricas y médicas, no se tendrá una visión amplia sobre los candidatos en sus diferentes aspectos, además de no saber en que estado se encuentra el colaborador, tanto físico como psicológico, repercutirá directamente a la contratación de personal, lo que causará un desconocimiento acerca de con que personal cuenta la empresa, si es el adecuado o no.

1.2.4 Prognosis

Si la empresa Nevados Roses no elige el personal idóneo no podrá aprovechar al máximo las capacidades de sus colaboradores, generando personal poco capacitado y no fiable perdiendo credibilidad por parte de sus clientes y exponiéndose ante la competencia, además de poner en riesgo la productividad de la empresa, afectando también el desarrollo y crecimiento de la misma.

Para adaptarse a las exigencias de calidad y producción de nuestros clientes necesitamos contar con personal idóneo que garantice el cumplimiento de los objetivos de cada cargo para así aportar al cumplimiento de las metas organizacionales, para que esto suceda es necesario tomar correctivos en el proceso de selección de personal de la empresa, para que así este sea justo e imparcial tomando en cuenta las necesidades del puesto para evitar un bajo rendimiento y una insatisfacción laboral.

1.2.5 Formulación del problema

¿Cómo el proceso de selección de personal incide en la productividad laboral de la empresa Nevado Roses?

1.2.6 Interrogantes (sub- problemas)

¿Qué proceso de selección de personal existe en la empresa Nevados Roses?

¿Qué nivel de productividad laboral existe en la empresa Nevados Roses?

¿Existe un documento científico técnico que integre la selección de personal y la productividad laboral en la empresa Nevados Roses?

1.2.7 Delimitación del Objeto de investigación

Área de conocimiento: Psicología Industrial

Área temática: Psicología Industrial

Línea de investigación: Gestión de Talento humano

Línea temporal: Marzo - Agosto 2018

Limite Espacial: Empresa “Nevado Roses”

Área: Administrativa

1.3 Justificación

El interés por investigar se encuentra basado en la necesidad que tiene la empresa en la actualidad de contar con un proceso de selección de personal que le permita evaluar las diferentes competencias del candidato y así se pueda asegurar contratar al más idóneo.

La investigación tendrá un **impacto** favorable, puesto que le permitirá conocer las características que tiene un adecuado proceso de selección de personal, así como un óptimo rendimiento de los empleados.

El presente estudio es **factible** para otras entidades en donde se presentan los mismos factores y los correctivos que se recomiendan serían utilizados como referencia para hacer cambios positivos dentro de la organización.

El desarrollo de la presente investigación es de gran **importancia** debido a que permitirá establecer lineamientos para la correcta selección del personal y sobre todo desenvolvimiento adecuado de los colaboradores en cada una de sus áreas.

La investigación es **novedosa** debido a que este es un tema complejo y poco explorado, lo que nos permite realizar un estudio innovador aportando nuevos resultados a las pocas investigaciones ya existentes y además incentivar a realizar muchas más investigaciones de estas variables ya que son temas muy amplios.

El presente estudio es de gran **utilidad** para todas las organizaciones a nivel nacional, porque podrán acceder a este estudio e ir comparando realidades entre sus empresas lo cual

podría resultar benéfico al momento de tomar correctivos en estas variables porque podrían tomar como base o sustento los resultados de este estudio.

Los **beneficiarios** directos son el investigador ya que se enriquece de conocimiento con este estudio y puede ir fortaleciendo su enfoque además de ir ganando experiencia y el segundo es la organización ya que se implantará correctivos los cuales van a verse traducidos en menores costos y mayores beneficios lo que hará que esta obtenga experiencia y una mejora continua en este campo de investigación.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Identificar sí el proceso de selección de personal incide en la productividad laboral de la empresa NEVADO ROSES, del cantón Salcedo

1.4.2 Objetivo Específicos

- Analizar el proceso de selección de personal existente en la NEVADOS ROSES, del cantón Salcedo
- Determinar el nivel de productividad laboral existente en la empresa NEVADOS ROSES, del cantón Salcedo
- Elaborar un documento técnico que contenga las dos variables, para obtener una base teórica y resultados que nos permitan dar solución a la problemática que se está suscitando en la empresa NEVADOS ROSES, del cantón Salcedo

CAPÍTULO II

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos

Tema: “Implementación del subsistema de selección de personal para optimizar la productividad organizacional”

Autor: Raquel Maritza Quishpe Liger

Conclusiones:

- La implementación del proceso de selección contribuye a elevar el nivel de productividad a través de una contratación rigurosa seleccionando los mejores candidatos a base de un proceso de selección de personal técnico, sistemático que ayudará a la contratación de personal capacitado que será elegido mediante un proceso mucho más selectivo, riguroso y analítico haciendo que las personas que fueron elegidas formen parte de la empresa y se adapten a las condiciones de trabajo, reduciendo la rotación de personal que existía en la empresa antes de la implementación del proceso , se mantendrá un control en las contrataciones y en la nómina requerida por la empresa que es un máximo de 165 personas .
- La evaluación del nivel de productividad antes y después de la implementación del procesos de selección permite establecer que la productividad si aumento generando mayores ventas y utilizando menor cantidad de recurso humano , cabe destacar que el número de trabajadores en el periodo 2011 – 2012 fue mayor al número de trabajadores que se contrataron en el periodo 2012 – 2013 generando mayores ventas en este periodo, donde se ejecutó la implementación del proceso de selección

propuesto al inicio de la investigando llenando las expectativas que tuvimos al antes de realizar el estudio nuestro tema de tesis.

- La implementación del proceso de selección de personal se relaciona de manera efectiva con la productividad ya que la implementación permite elevar los niveles de productividad así como reducir los índices de rotación , con los resultados obtenidos mediante la relación de la implementación con el proceso de selección se puede indicar que las contrataciones disminuyeron con relación al periodo anterior a la implementación del proceso, mientras que la productividad incremento después de la implementación del proceso es decir que el proceso de selección que se implementó si satisface las expectativas de teníamos al inicio de la investigación en cuanto a la contratación de personas capacitadas que cumplen con el perfil requerido por la empresa, creo impacto en la productividad de la empresa porque las ventas se mantuvieron pero con un menor capital humano ya que las personas que se contrataron realizan un trabajo más eficiente , ayudo a incrementar la productividad , a mantener un control en las contrataciones y la nómina de trabajadores de manera estable.

Tema: “La selección de personal y el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa LO&LO”

Autor: Alberto Alejandro Medina Cueva.

Conclusiones:

- De acuerdo a la investigación realizada y las encuestas aplicadas se ha establecido que un buen proceso de selección de personal influye enormemente en los niveles de desempeño laboral ya que mediante los mismos se asignan los puestos de trabajos al nuevo personal,

siendo necesario que estén capacitados para cumplir con las responsabilidades que el cargo exige.

- Al analizar los datos obtenidos mediante la aplicación de la investigación podemos determinar que no existe un proceso de selección de personal como tal, ya que no encontramos desarrollados perfiles de cargo que detallen las cualidades de un puesto de trabajo y a su vez descuidan otros sistemas como el reclutamiento que no es idóneo para la convocatoria de potenciales empleados para ocupar una vacante, al mismo tiempo que la empresa no cuenta con métodos de evaluación de conocimientos y personalidad que permitan determinar si una persona está capacitada para cumplir las labores de un puesto de trabajo y si se ajusta al perfil del mismo; y en una medida equivalente tampoco se aplican entrevistas para un conocimiento más personal de quien pudiera formar parte de la compañía.
- Se pudo determinar que los niveles de desempeño laboral de la empresa son considerablemente bajos por parte de los empleados, realidad a la que podemos atribuirle la responsabilidad a la escasez de sistemas de capacitación y actualización de conocimientos que son necesarios para mantener al personal totalmente preparado para las adversidades o cambios que pueda presentar su puesto de trabajo, la organización o el mercado en general.
- Es necesario también destacar que la empresa no cuenta con un documento técnico que le sirva de guía al personal administrativo encargado de mejorar esta relación entre la selección de personal y el desempeño laboral para comenzar a corregir la problemática descrita en la investigación.

Tema: La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores.

Autores: Marvel Cequea, Mirza; Rodríguez Monroy, Carlos; Núñez Bottini, Miguel Ángel.

Revista: Intangible Capital.

Año de publicación: 2011

Conclusiones:

- Las organizaciones poseen la capacidad para brindar satisfacción a sus miembros, para hacer de ellos personas más productivas, identificando y conduciendo los procesos psicológicos y psicosociales de manera adecuada para cumplir con las necesidades tanto de las personas como de la organización.
- Sólo es posible emprender estrategias eficaces y duraderas para el incremento continuo de la productividad si se cuenta con la aceptación, implicación y compromiso del factor humano. Por lo que la organización deberá planificar y dirigir un cambio sistemático y continuo del comportamiento de las personas que la conforman para alcanzar una mejora sistemática y sostenida de la productividad.
- Tanto la motivación como la satisfacción laboral dependen de la satisfacción de las necesidades de los individuos y su congruencia con las de la organización. Por esta razón, la satisfacción de las mismas genera un individuo más motivado y satisfecho laboralmente, lo cual incidirá en el incremento de la productividad.
- Existe una relación positiva entre satisfacción laboral y compromiso organizacional. Ambos están relacionados positivamente con otros resultados organizacionales y la productividad.
- La mejora de la productividad es el resultado de la mejora de las relaciones humanas, derivada de la participación de los trabajadores, de su inclusión en la toma de decisiones

y en la resolución de problemas. Por lo tanto, la participación incrementa la influencia del individuo en las decisiones de la organización, lo cual se traducirá en una mayor productividad, que, a su vez, servirá para reforzar su voluntad y capacidad para participar.

- Existen amplias evidencias empíricas que demuestran los efectos de la motivación, la satisfacción, el compromiso organizacional, la participación, la cohesión, el manejo asertivo de los conflictos, el liderazgo, el clima y la cultura organizacional en la productividad de las organizaciones.
- Finalmente, podemos asegurar que el foco de las organizaciones exitosas está en la gente, cuando las personas están motivadas y organizadas y aplican los principios de productividad, calidad, comportamiento ético y hacen un uso equilibrado de la tecnología para el progreso humano, la productividad está asegurada.
- Con este artículo hemos pretendido revisar las aportaciones recientes que sobre productividad y el factor humano se han realizado, encontrando que existen diversas posturas en cuanto a la conceptualización de la productividad y los factores, que dependen de la visión que tiene el investigador.
- Asimismo, se encontraron trabajos que estudiaban uno o varios factores y su incidencia en la productividad, sin embargo, no se encontró un trabajo que integrara en un mismo estudio dichos factores, por lo que está abierta la posibilidad de realizar futuros estudios empíricos tendientes a considerar el fenómeno en forma integral, los cuales podrían ser abordados desde el Análisis Multivariante, entre otros.
- Se espera plantear un modelo de productividad laboral que integre los factores humanos identificados (individuales, grupales y organizacionales), mediante la aplicación de

Ecuaciones Estructurales, a fin de evaluar las relaciones causales que pudiesen existir entre los factores y la productividad.

Tema: Nuevos enfoques en selección de personal.

Autor: María Atalaya Pisco.

Revista: Revista de Investigación en Psicología.

Año de publicación: 2001.

Conclusiones:

- Finalmente, en el proceso de selección debe considerar que el trabajador se adapte a la organización y que ésta respete sus potencialidades, ideas y valores, lo cual es trabajo del psicólogo organizacional en equipo con otros profesionales, como los administradores, ingenieros, expertos en eficiencia. Dejando de lado la parte técnica del proceso que está muy bien definida, los psicólogos como expertos en el comportamiento humano en la organización, le dan especial relevancia a la cultura organizacional que debe ser compatible con el postulante, por lo cual durante el proceso de Selección se debe considerar esta variable como el clima organizacional para asegurar no sólo la potencial eficiencia de la persona elegida, sino también su potencial de identificación y fidelización a la organización, que exista compatibilidad de valores, cultura e ideas. Está comprobado que cuando existen fuertes discrepancias entre la cultura y clima organizacional, con la persona, puede darse un bajo desempeño en el trabajador o sentir frustración ambos resultados negativos, no olvidemos que se busca compatibilidad entre puesto y persona, así como el cumplimiento de objetivos personales del empleado y los de la organización.

2.2 Fundamentación filosófica

Para el desarrollo de la investigación se utilizó el paradigma critico-propositivo.

Critico debido a la dirección que debe tomar la investigación en cuanto a la incidencia del proceso de selección de personal en la productividad laboral de la empresa Nevado Roses del cantón Salcedo, y propositivo porque de acuerdo con los resultados de la investigación se pretende mejorar el proceso de selección de personal para que la organización cuente con el personal apto y capaz, para que de esta manera tenga un impacto positivo en la productividad laboral.

2.2.1 Fundamentación axiológica

En el presente proyecto se respetan los parámetros referentes a principios y valores como el respeto a la elección de los candidatos, personal y demás involucrados, actuando con sinceridad y autenticidad para garantizar un estudio con objetivos claros e imparciales.

2.2.2 Fundamentación psicológica

Para ésta investigación es de mucha importancia señalar el aspecto psicológico pues abarca el sentir y la manera de reaccionar del trabajador ante características y situaciones presentes en su lugar de trabajo que interfieren en su rendimiento.

2.2.3 Fundamentación epistemológica

La investigación mantiene su enfoque epistemológico ya que mediante el presente proyecto se pretende conocer el comportamiento del ser humano dentro de la organización, considerando los diferentes contextos, paradigmas culturales y psicosociales del entorno.

2.2.4 Fundamentación ontológica

La ontología estudia al ser humano y se extiende para que el conocimiento aporte a predecir el comportamiento del ser humano en diferentes situaciones, teniendo como herramienta el proceso

de selección de personal facilitando un mejor desenvolvimiento de la persona en su entorno, además ayuda a las relaciones interpersonales entre colaboradores.

2.3 Fundamentación legal

La Constitución Política de la República del Ecuador manifiesta:

Art. 61.- Las ecuatorianas y ecuatorianos gozan de los siguientes derechos:

Desempeñar empleos y funciones públicas con base en méritos y capacidades, y en un sistema de selección y designación transparente, incluyente, equitativo, pluralista y democrático, que garantice su participación, con criterios de equidad y paridad de género, igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad y participación intergeneracional.

Art. 329.- Los procesos de selección, contratación y promoción laboral se basarán en requisitos de habilidades, destrezas, formación, méritos y capacidades. Se prohíbe el uso de criterios e instrumentos discriminatorios que afecten la privacidad, la dignidad e integridad de las personas.

El Estado impulsará la formación y capacitación para mejorar el acceso y calidad del empleo y las iniciativas de trabajo autónomo.

Código de trabajo manifiesta:

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

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

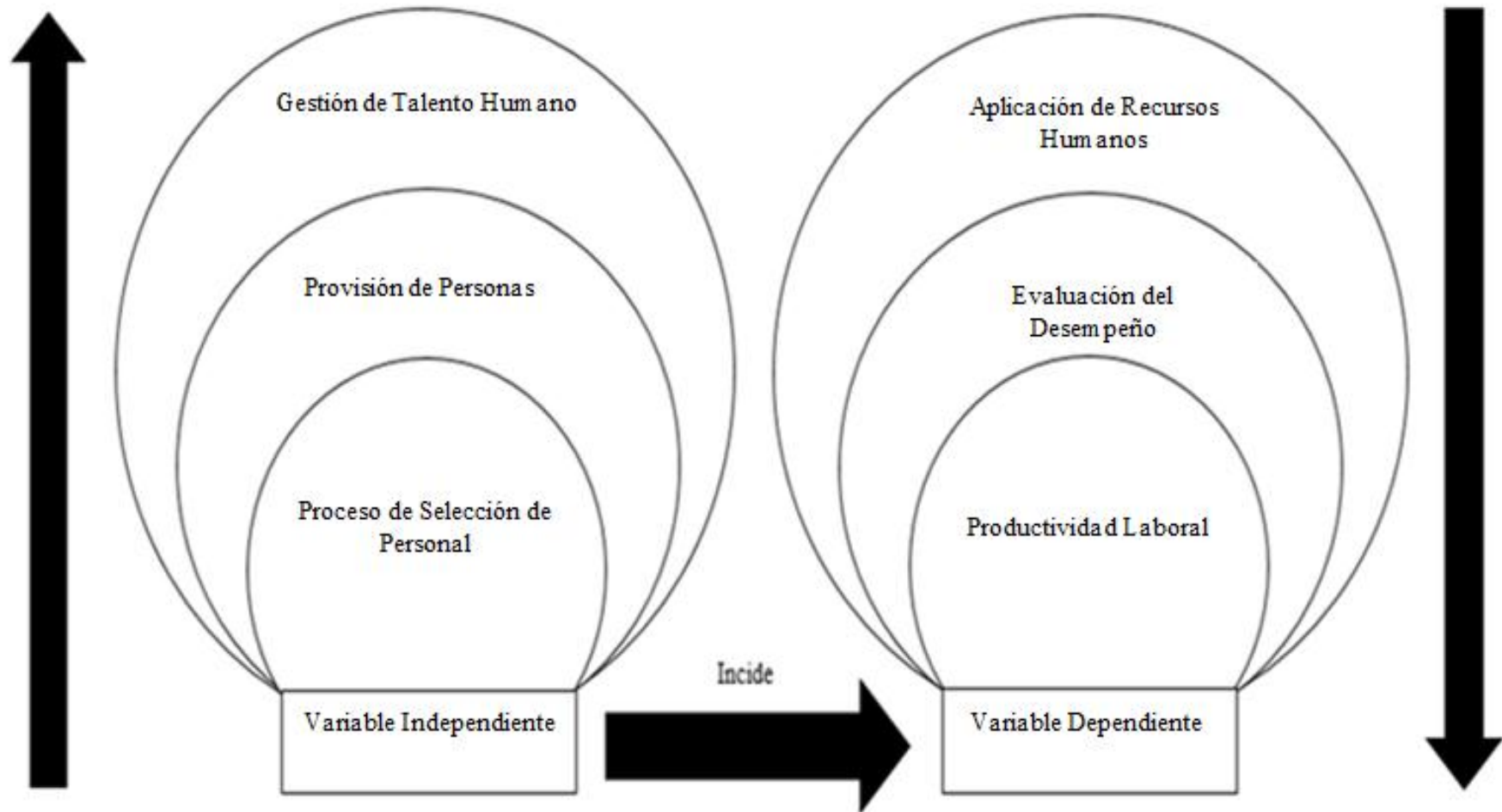
Art. 3.- Libertad de trabajo y contratación. - El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga.

Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato

auxilio. Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar si no mediante un contrato y la remuneración correspondiente.

2.4 Categorías fundamentales

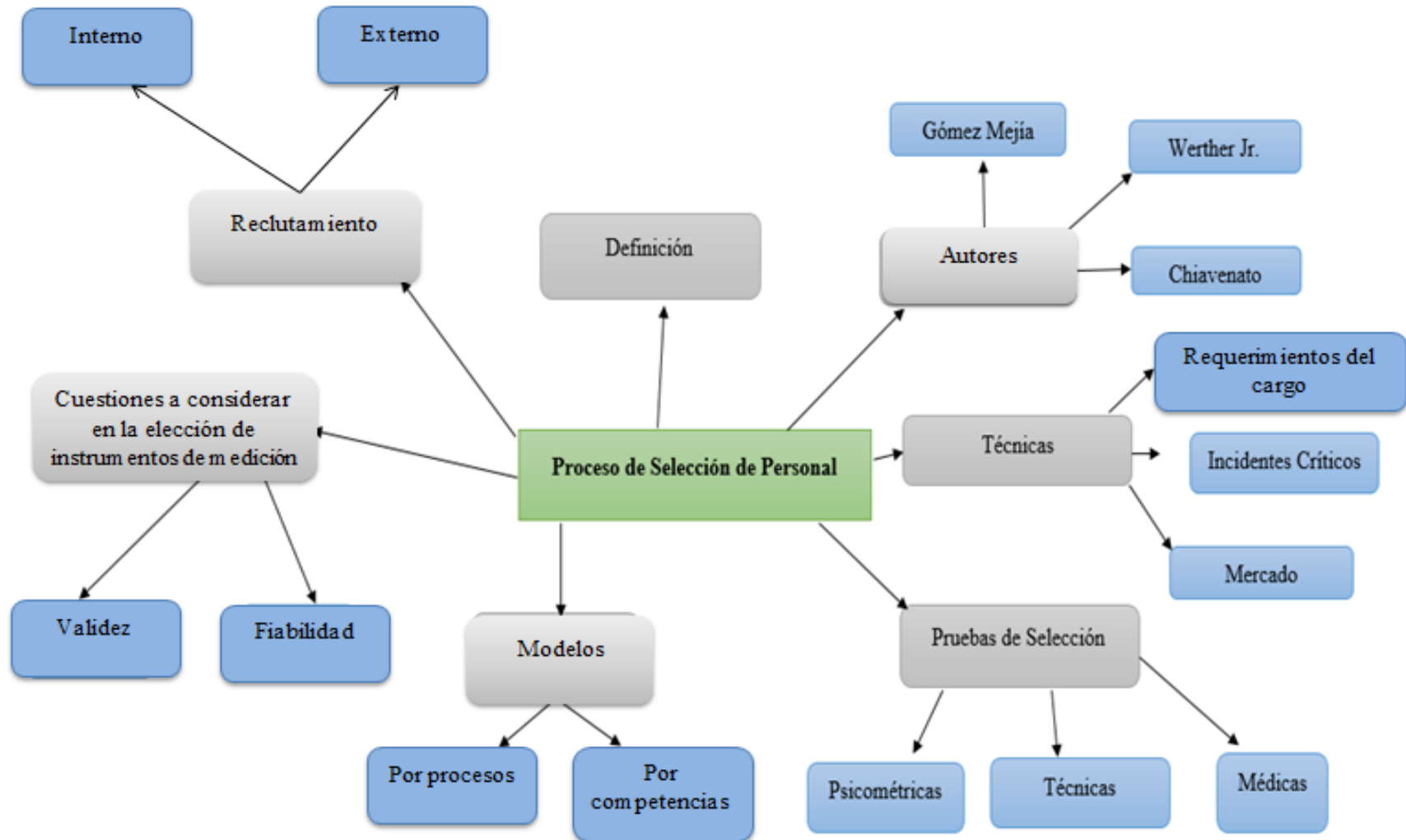
Gráfico 2: Categorías fundamentales



Elaborado por: Vinicio P. Izurieta G.
Fuente: Datos alcanzados en el estudio.

2.4.1 Constelación de variable independiente: Proceso de selección de personal.

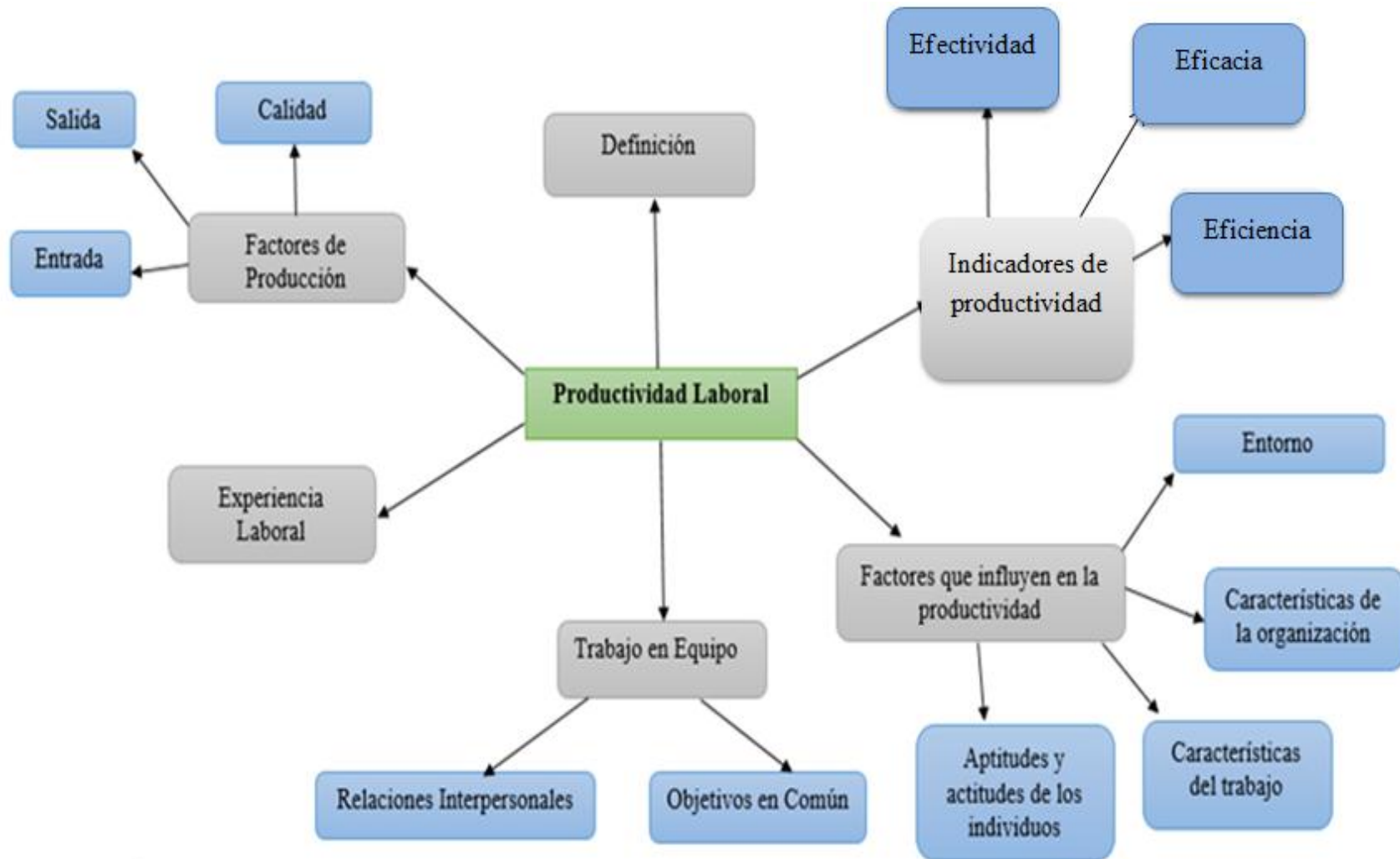
Gráfico 3: Constelación de ideas de la variable independiente



Elaborado por: Vinicio P. Izurieta G.
Fuente: Datos alcanzados en el estudio.

2.4.2 Constelación de variable dependiente: Productividad Laboral.

Gráfico 4: Constelación de ideas de la variable dependiente



Elaborado por: Vinicio P. Izurieta G.
Fuente: Datos alcanzados en el estudio

2.4.3 Categorización Variable Independiente

2.4.3.1 Proceso de Selección de Personal

Reclutamiento de personal

El reclutamiento es un procedimiento donde se recaba información acerca de cuales son las vacantes que necesita la empresa, luego se informa al departamento de talento humano, para que así, este departamento proceda a realizar un llamamiento mediante los medios de comunicación y que se de una afluencia considerable de candidatos.

Según (Alles, 2008), “es un conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, a fin de seleccionar a alguno de ellos para que reciba en el ofrecimiento de empleo”.

El autor hace referencia a que un reclutamiento es orientado a atrer la mayor cantidad de candiatos, para de esta manera poder elegir al mas idoneo para ocupar la vacante.

Reclutamiento Interno

Al existir una vacante en determinado cargo, la empresa recluta empleados que forman parte de la empresa para reubicarlos, ya sea promoviéndolos (ascensos) o transferirlos (incluirlos en un nuevo proyecto) o como resultado de un programa de desarrollo de personas (Alles, 2008).

Reclutamiento Externo

Al desear cubrir una determinada vacante con candidatos externos, se procura contar con candidatos potenciales usando herramientas de reclutamiento que relacionen las competencias técnicas y personales del individuo con el perfil del puesto, la cultura y los valores de la organización, esto con el fin de obtener una predicción eficaz sobre el futuro de la persona en la empresa (Alles, 2008).

El reclutamiento externo se realiza por los siguientes medios:

- Consulta a Base de Datos de candidatos que se presentaron espontáneamente o en otros reclutamientos.
- Presentación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
- Contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- Viajes para reclutamiento en otras ciudades.
- Anuncios en periódicos y en revistas.
- Anuncios en la radio o TV.
- Internet: Portales de empleo, listas de correo, grupos de noticias, Anuncio en el “sitio WEB”.

Proceso de selección de personal

El proceso de Selección comienza cuando los candidatos solicitan un empleo y concluye cuando se decide a quien se va a contratar. Las etapas intermedias de selección de personal hacen coincidir las necesidades de empleo de los candidatos y las necesidades de la organización de cubrir puestos vacantes con el personal idóneo. (Keith, 2006).

El autor hace referencia de cómo se da la necesidad de contratar a una persona y como finaliza este proceso, además se puede decir que las necesidades de las dos partes tanto de la empresa como del candidato tiene relación y ese es un aspecto para tomar ventaja y así aprovechar para contratar al más idóneo.

El proceso de selección es un procedimiento que tiene como finalidad dotar a la organización del personal adecuado, garantizando el desempeño correcto del puesto y reduciendo el riesgo que

supone incorporar a nuevas personas a la empresa, tratando además de reducir la subjetividad apoyando las decisiones en factores medibles y comparables. (Rodríguez, 2007).

Hace hincapié que el proceso de selección tiene como objetivo principal proporcionar a la organización al mejor personal para garantizar su óptimo desempeño y el cumplimiento de sus metas agregando valor a la empresa para su crecimiento y expansión.

Chiavenato

(Chiavenato, 2003), considera que la selección es la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, y que por lo tanto se debe seguir un estricto proceso de selección de personal con el propósito de aumentar la eficacia y el desempeño del personal, está basado en el uso y aplicación de pruebas tales como: de conocimiento, capacidad, psicométricas, de personalidad, de simulación etc.

Este modelo se basa en la eficacia y desempeño del personal es por ello que su énfasis principal está en las pruebas de selección para detectar patrones de comportamiento al igual que su capacidad intelectual para así poder tener una visión más clara sobre su desempeño en dicho puesto mejorando el rango de probabilidad de contratar al personal adecuado para el puesto adecuado.

Werther Jr.

Este proceso debe constar con un estricto procedimiento que deben seguirse para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante, ya que se deberá de identificar al candidato que mejor se adecue a las especificaciones del puesto y a las necesidades de la empresa. Este proceso inicia con la recepción preliminar de la solicitud de trabajo o currículum, es importante mencionar que sin antecedentes de los candidatos no puede empezarse el proceso de selección, los pasos del proceso de selección de personal según (Werther, 2003)

El modelo se basa más en conocer los antecedentes de los candidatos ya que con ellos se puede hacer un análisis para saber si cumple con las especificaciones del puesto y las necesidades de la organización, esto hará que el colaborador se desempeñe de manera óptima y ayude al cumplimiento de metas organizacionales.

Gómez Mejía

(Mejía, 2003), afirma que el proceso de selección se basa fundamentalmente en la revisión exhaustiva de cada una de las etapas, con el propósito de la elección del mejor candidato, no importando el tiempo que se lleve esta selección.

El autor afirma que el proceso de selección de personal es muy complejo y técnico, ya que se puede aplicar a dos o más candidatos al mismo tiempo, además no se considera al tiempo y recursos como un obstáculo ya que se toman todo el tiempo y recursos que sea necesario para que este proceso sea eficiente.

Técnicas de selección

Como la selección de recursos humanos es un proceso de comparación y de toma de decisión, para que tenga alguna validez es necesario que se apoye en un patrón o en un comportamiento determinado, el cual se toma con frecuencia a partir de las alternativas de información, (Chiavenato, 2001).

Las técnicas de selección son las que nos ayudan a obtener la mayor cantidad de información de los candidatos, además estas nos generan validez, lo que nos servirá como fundamento cuando ya hayamos tomado una decisión de contratar algún candidato y el desempeño que este tendrá.

Requerimiento del cargo: inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el ocupante del cargo) del cargo. Cualquiera sea el

método empleado, lo importante para la selección es con respecto a los requisitos y a las características que debe poseer el aspirante del cargo. (Chiavenato, 2001).

Aplicación de la técnica de los incidentes críticos: consiste en anotar 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. Busca identificar las características deseables y las no deseables en los nuevos candidatos. Presenta el inconveniente de fundamentarse en el arbitrio del jefe inmediato. Además, es difícil definir con exactitud lo que el jefe inmediato debe considerar como comportamiento deseable o no deseable. (Chiavenato, 2001).

Análisis del cargo en el mercado: consiste en examinar en otras compañías los contenidos, los requisitos y las características de un cargo que va a crearse en la Empresa. (Chiavenato, 2001).

Las técnicas mencionadas por el autor nos permiten recabar la mayor información acerca del candidato para tener una idea clara sobre si es apto para el puesto o no y además su posible rendimiento va a ser el adecuado para ayudar a la organización en el cumplimiento de sus metas a corto, mediano y largo plazo.

Pruebas de Selección

Son instrumentos objetivos para evaluar los conocimientos y habilidades adquiridas a través del estudio la práctica o el ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto (nociones de contabilidad, de informática, de ventas, de tecnología de producción, etc.). O el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas (destreza como chofer de camión, culturista, telefonista, operario de máquina, para utilizar una calculadora, etc.). Hay

diversas pruebas de conocimiento y capacidades, razón por la que se acostumbra clasificar de acuerdo con el método, el área o la forma (Chiavenato, 2007).

La importancia de estos instrumentos es fundamental para conocer conocimientos habilidades y patrones de comportamiento de los candidatos lo que nos ayudara a elegir al que más requisitos cumpla con relación a las especificaciones del puesto. También nos ayudara a determinar ciertos comportamientos que puede tener ante situaciones de presión.

Hoja de vida

La hoja de vida es un compendio resumido y esquematizado de la vida laboral y formativa de una persona, redactado en forma tal que ponga de manifiesto la idoneidad de la misma para ocupar un puesto de trabajo determinado, la cual debe ir detallado sus datos informativos, escolaridad, calificación profesional, experiencia profesional, prácticas, cursos y actividades, Idiomas, etc. (Puchol, 2004).

El autor hace referencia a la importancia de la hoja de vida, ya que esta es un resumen perfectamente estructurado acerca de la vida laboral y de la formación académica, lo que nos ayuda a conocer de forma inmediata todos los aspectos importantes de los candidatos, además de conocer si es idóneo para el puesto o no mediante sus competencias y su formación o especialidad. Esto ayudara a reducir el tiempo en la búsqueda de la persona idónea al puesto vacante.

Pruebas de conocimiento

Se aplican por medio de la ejecución de un trabajo o tarea, de manera uniforme y en determinado tiempo, como pruebas de mecanografía, de cálculo o diseño, o en conducción de un vehículo, son aquellas que evalúan el conocimiento y la capacidad técnicos y específicos relacionados directamente con el puesto (Chiavenato, 2007).

Según el autor las pruebas de conocimiento son instrumentos los cuales nos ayuda a obtener información clara y precisa sobre el nivel de conocimiento del candidato en relación directa al cargo, para facilitar la toma de decisión acerca de la contratación. Además, que nos da la ventaja de observar otros aspectos de comportamiento y lenguaje no verbal del candidato al momento de la prueba para realizar un análisis completo sobre cada uno.

Pruebas Psicotécnicas

Designa un conjunto de pruebas que valoran el desarrollo mental, aptitudes, habilidades, conocimientos, etc., es una medida de desempeño o realización por medio de operaciones mentales o manuales, de elecciones o lápiz a papel, se utiliza para conocer mejor a las personas en decisiones de empleo, en orientación profesional, evaluación profesional y diagnóstico de personalidad (Chiavenato, 2007).

Se hace hincapié en las pruebas psicotécnicas ya que nos muestran aspectos ocultos a simple vista, lo que nos dará una idea general acerca de inclinaciones profesionales, aspiraciones, habilidades, aptitudes y sobre su personalidad lo que ayudará a entender y comprender mejor lo que busca el candidato en la organización.

Entrevista

Es una técnica de selección más común en las empresas grandes, medianas y pequeñas. A pesar de carecer de bases científicas y considerarse la técnica más imprecisa y subjetiva, es la que mayor influencia tiene en la decisión final respecto al candidato. La entrevista personal tiene otras aplicaciones, como en el filtro inicial el reclutamiento, en la selección de personal, en la asesoría y la orientación profesional, en la evaluación del desempeño, en la separación, etc. En todas estas situaciones se debe entrevistar con habilidad y tacto a fin de que se produzcan los resultados esperados, (Chiavenato, 2005).

Según sus habilidades el entrevistador tiene menor o mayor libertad en la conducción de la entrevista; es decir, puede ser estructurada o estandarizada o bien enteramente libre. Así las entrevistas se clasifican en cuatro tipos:

1. Entrevista totalmente estandarizada: es la entrevista estructurada, cerrada y directa, con un guion, que pide respuestas a preguntas estandarizadas y ya elaborada.

2. Entrevistas estandarizadas solo respecto de las preguntas: las preguntas ya están elaboradas, pero permiten respuestas abiertas, es decir libres

3. Entrevista dirigida: No se especifican las preguntas, sino el tipo de respuestas deseadas.

4. Entrevista no dirigida: No se especifican las preguntas ni el tipo de respuesta requeridas. Se les denomina entrevistas no estructuradas, no dirigida, exploratorias, informales, Son libres por completo, cuyo desarrollo y orientación queda a cargo de cada entrevistador.

La entrevista es una de las técnicas más conocidas y utilizadas por la mayoría de organizaciones, a pesar de su falta de sustento científico y que está sujeta a la subjetividad del entrevistador, pero también es una de las que más información entrega a cerca del candidato, ya que no solo se centra en la habilidad de obtener información por medio del lenguaje verbal sino también por medio de la observación como lo es el lenguaje no verbal, patrones de comportamiento y ciertas aspectos kinestésicos que se generan en el entrevistado. Entre las más útiles a opinión personal es la entrevista estandarizada solo respecto de las preguntas, ya que tenemos la posibilidad de seguir la estructura de las preguntas y además hacer otro tipo de preguntas abiertas lo que permitirá al entrevistador darle a la misma la dirección que el prefiera o crea más conveniente para obtener mayor información, claro que la elección del tipo de entrevista que se aplicará depende de la habilidad y experiencia del entrevistador.

Modelos de selección de personal

(Peña, 2005). Investiga y desarrolla modelos de selección del personal utilizando la información ya existente sobre este concepto, los procedimientos de la selección de las organizaciones; la tendencia de escasez de personal obrero; las implicaciones de la tecnología de información en selección del personal, las percepciones de los solicitantes de los métodos de la selección.

Estos desarrollos de nuevos modelos de selección de personal se basan en la realidad de las diferentes organizaciones ya que, al tomar elementos como la tecnología, la escasez de personal obrero, están adentrándose en aspectos que son fundamentales para crear un modelo eficiente que se adapte a cada empresa y situaciones de las mismas.

(Peña, 2005) cita a (Wilk, 2003), realizaron una investigación con tres mil empleadores, para determinar qué modelo de selección de personal utilizaban, o en base a qué elementos tomaban sus decisiones de selección, encontraron que los requisitos que más se repetían en los modelos eran; determinación de las habilidades de los solicitantes, el desempeño académico, las pruebas. Sin embargo, también encontraron muchas variantes entre los modelos que cada empresa utilizaba, por lo que establecieron que existía una escasez de investigación para medir el éxito de los parámetros de selección. Estas mismas razones explican por qué cada organización realiza una mutación de un modelo de selección de personal y lo adaptan a sus necesidades.

Básicamente la investigación se realizó a varios empleadores lo cual dio como resultado que los modelos o elementos que se utilizaban comúnmente eran diferentes, solo se encontró pocas similitudes en algunos, pero lo más importante que se noto es que hay pocos estudios acerca de cómo medir la fiabilidad de los parámetros de selección, lo cual crea una desventaja ya que no se puede saber si los modelos de selección están dando resultados o no en la organización.

Modelo por procesos

Según (Chiavenato, 2003), considera que la selección es la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, y que por lo tanto se debe seguir un estricto proceso de selección de personal con el propósito de aumentar la eficacia y el desempeño del personal. Este modelo considera la existencia de Nueve pasos en el proceso de selección, su principal contribución es que su modelo, está basado en el uso y aplicación de pruebas tales como: de conocimiento, capacidad, psicométricas, de personalidad, de simulación etc.

Este modelo se basa en la eficacia y desempeño del personal es por ello que su énfasis principal está en las pruebas de selección para detectar patrones de comportamiento al igual que su capacidad intelectual para así poder tener una visión más clara sobre su desempeño en dicho puesto mejorando el rango de probabilidad de contratar al personal adecuado para el puesto adecuado.

Modelo por competencias

Las competencias son todas aquellas cualidades, habilidades, conocimientos, actitudes que permitan al trabajador tener un desempeño superior en cualquier puesto de trabajo, que puede ser medido y controlado de esta forma. Al igual son características subyacentes de la persona que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes, valores o en una variedad de conocimientos o capacidades cognoscitivas. (Alles, 2008)

Las competencias que hace referencia el autor son una parte fundamental, ya que éstas van ligadas directamente al desempeño del colaborador, así que considero que se debe tomar en cuenta al momento de realizar un proceso de selección para saber si posee las características adecuadas al puesto.

Importancia de la selección de personal por competencias

- Para la Empresa es importante, porque asegura el desarrollo de la persona dentro de la organización, mejora la productividad y competitividad al contar con personal mejor calificado.
- Para el trabajador es importante, porque le facilita la incorporación en el mercado de trabajo.
- Para el sector educativa es importante, porque permite asegurar la congruencia entre los

(Peña, 2005) cita a (Converse, 2004), consideró esta relación persona-ocupación a través de la red de información profesional O Net, que consiste en un banco de datos profesionales, que proporciona información con el potencial de ser un recurso importante para la determinación trabajo-relación, basado en la habilidad para emparejar a los individuos a las ocupaciones en el contexto de guía de carrera.

O Net empareja persona-ocupación, ya que describe y resume características generales importantes comunes a la mayoría de las ocupaciones de los trabajos en EE.UU., como valores profesionales, intereses, habilidad y requisitos educativos. Este empate entre persona- ocupación, se da más a nivel operativo, ya que en este nivel no existen muchas variables en las actividades a realizar. Lo esencial es contar con recursos humanos de calidad, ya que el activo más importante de las organizaciones está constituido por las personas que las forman.

Este proceso debe iniciar con datos generales, (datos personales, formación, aptitudes, experiencia, habilidades, competencias, características de personalidad y motivación) y se debe hacer en un tiempo razonablemente breve, dando a la empresa la posibilidad de un amplio periodo de prueba y garantía.

(Boyd, 2003), a través de un estudio identificó 33 competencias, que deberán tener los administradores para poder seleccionar adecuadamente. Necesitarán también durante la próxima década el manejo de estas cinco estructuras, la dirección orgánica, la dirección de los sistemas, la cultura orgánica, las habilidades personales, las habilidades de dirección. También identifiqué doce barreras a adquirir las competencias.

La selección en base a competencias es una ventaja para la organización y para el colaborador ya que se pueden beneficiar ambos de este proceso ya que cuando se lo aplica se puede hacer un análisis más exhaustivo para así contratar al personal adecuado para la empresa asegurando así mejor desempeño, aumento de la productividad y ventaja competitiva, por otro lado, el colaborador asegura un mercado laboral más accesible. Además, este proceso es muy importante ya que se está implementando en las unidades educativas para realizar las mallas curriculares en base a competencias, esto a mi parecer es excelente ya que así se podría correlacionar mejor las habilidades, aptitudes y destrezas del estudiante para con una determinada carrera y así no exista una disfuncionalidad al momento de elegir esta.

Definición de cada uno de los elementos que componen el modelo el perfil en base a competencias

El perfil es la base de todo el proceso de selección. Una mala definición dará un mal resultado final. Si bien todos intuitivamente pueden escribir un perfil es importante no olvidar los temas fundamentales que lo conforman.

El especialista de Recursos Humanos debe:

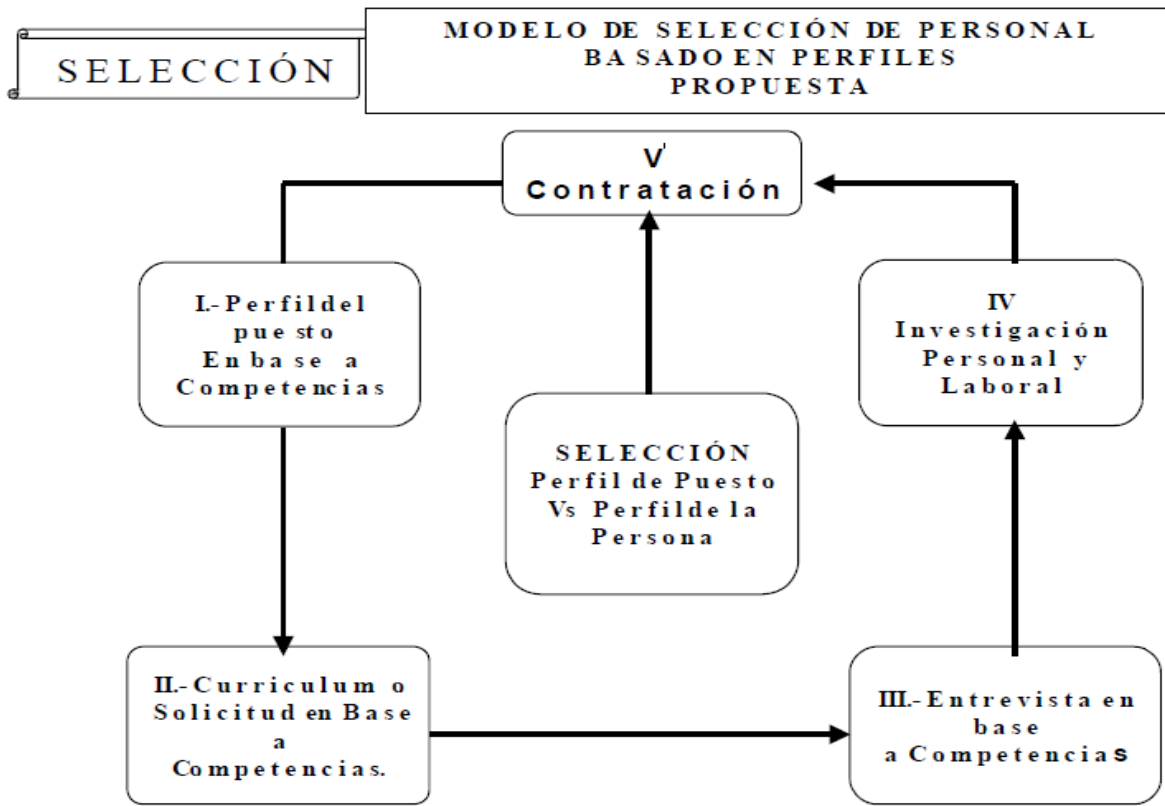
- Equilibrar los requisitos del solicitante del perfil y las reales posibilidades de encontrar ese perfil en el mercado
- Conocer el negocio del solicitante, qué hace y cuál es el foco de su actividad.

(Mondy R., 2003); y (Dessler, 2003).

El definir un perfil en base a competencias es un proceso que se debe realizar con mucho cuidado, ya que tenemos ciertos aspectos o pasos fundamentales para hacerlo, por ejemplo, no podemos poner requerimientos que no existan en el mercado laboral en la que se desenvuelve la empresa, demos ir equilibrando estos entre lo que necesitamos y lo que podemos encontrar, también debemos hacer una descripción del puesto en base a competencias para poder saber exactamente qué es lo que estamos buscando y en caso que no haya ese candidato a cual podríamos adaptarnos para posteriormente suplir esas falencias con inducción y capacitación.

Para seleccionar por competencias primero deberán confeccionarse los perfiles y las descripciones de puestos por competencias.

Gráfico 5: Modelo de selección en base a perfil de competencias



Fuente: Modelo de selección de personal en base a perfil de competencias, Peña, S. (2005).

El propósito general deberá ser expresado con un verbo en infinitivo que denote acción, nos informará que debe saber HACER el candidato, (No conocer)

Currículum en base a competencias

EL currículum vitae en base a competencias o solicitud de trabajo en base a competencias debe ser expresado en verbos en infinitivo que denoten acción. De este modo, un currículum por competencias profesionales integradas que articula conocimientos globales, conocimientos profesionales y experiencias laborales, se propone reconocer las necesidades y problemas de la realidad. Tales necesidades y problemas se definen mediante el diagnóstico de las experiencias de la realidad social, de la práctica de las profesiones, del desarrollo de la disciplina y del mercado laboral. Esta combinación de elementos permite identificar las necesidades hacia las cuales se orientará la formación profesional, de donde se desprenderá también la identificación

de las competencias profesionales integrales o genéricas, indispensables para el establecimiento del

perfil de egreso del futuro profesional.

El modelo de competencias profesionales integrales establece tres niveles de competencias: básicas, genéricas y específicas, cuyo rango de generalidad va de lo amplio a lo particular. Las competencias básicas son las capacidades intelectuales indispensables para el aprendizaje de una profesión. En ellas se encuentran las competencias cognitivas, técnicas y metodológicas, muchas de las cuales son adquiridas en los niveles educativos previos (por ejemplo, el uso adecuado de los lenguajes oral, escrito y matemático).

Las competencias genéricas son la base común de la profesión y se refieren a las situaciones concretas de la práctica profesional que requieren de respuestas complejas.

Por último, las competencias específicas son la base particular del ejercicio profesional y están vinculadas a condiciones específicas de ejecución.

Las competencias se pueden desglosar en unidades de competencia, definidas dentro de la integración de saberes teóricos y prácticos que describen acciones específicas a alcanzar, las cuales deben ser identificables en su ejecución. (Levy-Leboyer, 2000).

Un currículo en base a competencias debe contener; Datos personales, objetivo, experiencia profesional expresada en competencias, formación académica, información adicional, nombre, firma y fecha.

El autor menciona que este documento debe ser escrito con verbos en infinitivo, este es un elemento fundamental para buscar trabajo, ya que aquí es donde se detallan los aspectos generales que brindan una idea amplia y rápida sobre el candidato, aquí es donde debe expresarle toda la formación académica, anteriores trabajos y lo más importante las experiencias, problemas

y soluciones, solo así, se tendrá una idea clara y concisa para saber si es la persona que se desea contratar, esto es un beneficio mutuo ya que se optimiza tiempo y recursos a ambas partes.

Entrevista en base a competencias

La entrevista por competencias tiene por objetivo obtener información clara sobre comportamientos y acciones del entrevistado en situaciones reales en relación con las competencias para el puesto.

A través de las entrevistas de eventos conductuales se puede lograr:

- Identificar competencias, de los posibles candidatos, competencias proyectivas de conducta.
- Disponer de una herramienta que permita ser más objetivos en los aspectos que no se puedan ver del proceso de selección.
- Incorporar candidatos idóneos para puestos idóneos con una alta probabilidad de rápida adaptación a su puesto, así como disminuir los costos de selección, capacitación y los índices de rotación y ausentismo.

La entrevista, herramienta utilizada por la mayoría de los Departamentos de selección, ha pasado de la entrevista “clásica” que repasa los datos curriculares únicamente a la entrevista basada en competencias, la cual tiene que ver con las habilidades, capacidades y destrezas de los trabajadores para que efectúen con calidad y eficiencia su trabajo.

Las preguntas del tipo “Cuéntame la última discusión que tuvo en el trabajo con un compañero, cómo la resolvió, cuáles fueron sus palabras, cómo se sintió”, serán cada vez más frecuentes. Las cuales evalúan la conducta de un candidato, poniéndolo en situaciones que se asemejen a las situaciones reales del trabajo a desempeñar. Lógicamente, el grado de confianza a establecer entre candidato y entrevistador debe ser mayor para lograr un clima adecuado.

Se pide a la persona que asuma un rol determinado y que se comporte de acuerdo a su criterio: en definitiva, que actúe como lo hace habitualmente.

(Hellriegel, 2000). La entrevista por competencias se basa en el análisis de comportamientos pasados para detectar las competencias relevantes para la posición que se busca llenar en ese momento.

Las preguntas deben ser del siguiente estilo

- Cuénteme una situación donde usted haya tenido que trabajar con un grupo.
- ¿Cuál era el rendimiento esperado?
- ¿Cuál fue su aporte a la tarea?

Esta es una de las técnicas más efectiva al momento de recabar información acerca de los candidatos, aquí, es donde se puede observar y obtener información de competencias y proyecciones de conducta, además podemos crear situaciones ficticias que podrían pasar en el puesto y observar al candidato para saber cómo se comporta y cuáles son sus competencias más fuertes para después cotejarlas con las competencias del cargo y determinar cuál es el candidato más idóneo para ocupar el puesto.

Investigación personal y laboral

Existen dos tipos de investigaciones de antecedentes que no pueden ser pasadas por alto en este modelo de selección basada en competencias:

1.- Investigación Personal: Esto es para conocer quién es, dónde vive, si por sus características puede ser candidato a un puesto, si ha tenido antecedentes penales, por robo, etc. De donde viene él, sus familiares, familiares trabajando en la misma empresa etc. Toda esta información es de gran utilidad para pronosticar su comportamiento dentro de la Organización. Incluso referencias de personas que conozcan al candidato.

2.- Investigación Laboral: Esta información se confirma con los jefes anteriores del candidato, para saber principalmente cuales eran sus labores a desempeñar, cuál fue su comportamiento dentro de la Organización, cuanto tiempo laboró con ellos, en que, puestos, cual fue la causa verdadera por la cual dejo de trabajar, como se desempeñaba (Mondy R., 2003); (Werther, 2003).

Se les llama a los jefes anteriores del solicitante (con autorización), y se confirma la información proporcionada por el candidato.

El autor menciona dos tipos de investigaciones fundamentales si aplicamos el modelo de selección en base a competencias la personal y laboral, las dos son muy importantes empezamos analizando la primera, es donde debemos conocer quién es, donde vive, referencias de familiares, antecedentes penales, por robo, es decir, todos los aspectos importantes de la persona para saber si es integra y confiable. La segunda se enfoca netamente en lo laboral, es decir, cotejar la información que el candidato nos proporcione con los jefes anteriores para saber cuál fue sus funciones, su desempeño, trabajo en equipo, problemas con otros colaboradores, y aspectos como la puntualidad, respeto y responsabilidad. Después de haber investigado obtendremos información fiable acerca del candidato y su vida profesional y ciertamente personal.

Contratación

Es la última etapa del proceso de selección de personal en base a perfiles de competencia, con la información que se ha obtenido de la descripción de puestos en base a competencias, del currículo o solicitud en base a competencias, de las entrevistas en base a competencias y la investigación de antecedentes laborales, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto contra las características de la persona, y si cumplen o encajan los perfiles se toma la decisión final la cual debe comunicarse al candidato.

Cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ocupar un puesto, solo falta que se cumpla con los aspectos legales y reglamentarios del departamento de recursos humanos.

La contratación individual, no sólo es una necesidad legal, sino una necesidad administrativa, ya que en el mismo se establecen cláusulas legales y administrativas, como lo es la duración de la relación de trabajo que puede ser por tiempo indeterminado o determinado y esta última modalidad, puede ser eventual o temporal, la que, a su vez, puede ser por obra determinada o a precio alzado, (Castillo, 2006)

- Cuando lo exija la naturaleza del trabajo que se va a prestar.
- Cuando tenga por objeto sustituir temporalmente a otro trabajador, y
- En los demás casos previstos por la ley

De estas definiciones anteriores podemos hacer un comentario general, en el cual podemos decir que el contrato es la última etapa del proceso de selección de personal en base a perfiles de competencia el cual no es solo una necesidad legal escrita en un papel y acordada por ambas partes, también es administrativa porque ahí es donde se especifica el rubro o sueldo a pagar y otros aspectos económicos que se darán en base a ciertos cumplimientos especiales, además de tener especificado cuáles serán sus funciones y responsabilidades, finalmente esto hará que se construya una relación formal y de respeto entre empleado y empleador.

Cuestiones a Considerar En La Elección de Instrumentos de Selección

La eficiencia del proceso de selección se somete, en gran medida, a la adecuada elección de instrumentos. En el momento en que la empresa decide realizar un proceso de selección fundamentándose en predictores válidos y fiables, incrementa las expectativas de éxito de los colaboradores en el puesto de trabajo.

Fiabilidad

Se relaciona con la capacidad que tiene el instrumento de selección de conseguir las mismas medidas en repetitivas aplicaciones bajo las mismas condiciones. Esto significa que el instrumento a utilizar (sean los resultados de pruebas escritas o impresiones durante las entrevistas) dependerá de la técnica que se utilice y el modo en que se aplique el instrumento. Si dicho instrumento no es fiable se corre el riesgo de obtener errores aleatorios.

Validez

Se relaciona la exactitud que tiene el instrumento de medición al valorar un atributo. Ésta se diferencia de la fiabilidad al referirse a la exactitud y precisión de la medida. De la misma manera, entretanto la fiabilidad es inherente a la prueba, la validez depende del uso que se le haga. La validez hace referencia a la adecuación de uso de un instrumento de medida para desarrollar deducciones sobre el criterio.

2.4.3.2 Provisión de personal

Subsistema de Provisión de Recursos Humanos

Según (Chiavenato, 2010), la provisión de Recursos Humanos es un proceso técnico-administrativo mediante el cual la empresa busca, examina e incorpora a personas idóneas. Entiéndase por trabajadores idóneos no los mejores, aisladamente considerados, sino aquellos que mejor se adecuan a las exigencias de un puesto y una organización concreta, incluyendo los requisitos de seguridad en el mismo.

El autor hace referencia que es un subistema que busca a la mejor persona para el cargo adecuado, esto lo hace mediante las exigencias del puesto y además de seguridad, así, se cotejan éstas con las de los candidatos y se obtiene al más idóneo.

Subsistema de integración de recursos humanos

(Chiavenato, 2007), “los procesos de integración se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos y comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de Personal, así como con su integración a las tareas organizacionales”.

(Chiavenato, 2006), habla acerca del subsistema de incorporación de personal al cual se refiere que: “Son los procesos responsables de los insumos humanos y comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, así como su integración a las tareas organizacionales”.

(Chiavenato, 2006), afirma que: “Es el proceso educativo, aplicado de manera sistemática y organizada, a través del cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de unos objetivos definidos”.

Según (Fernández, 2005), nos dice que: “Son los recursos (capacidades, habilidades conocimientos, experiencias, etc.) que poseen las personas. Como todo recurso esto también se puede generar, transformar desarrollar y agotar, poseen en común las competencias y los potenciales exigidos en un momento dado”.

De las definiciones anteriores podemos concluir que el subsistema de incorporación de personal es una parte fundamental del departamento de recursos humanos el cual debemos desarrollarlo lo mejor posible ya que es un proceso que se encarga de dotar de personal a la empresa, asegurando su desempeño y fidelidad con la misma. También se encarga de tomar en cuenta aspectos del capital humano como son las habilidades, aptitudes, actitudes y conductas para poder entender mejor a cada individuo y poder prever cuáles son sus personalidades, y así ir mejorando ciertos aspectos que percibe cada colaborador en su entorno, por ende, mantendremos

un equilibrio entre la organización y sus empleados trabajando todos juntos hacia una misma meta.

2.4.3.3 Gestión de Talento Humano

Según (Chiavenato, 1999), el término, “gestión del talento” significa diversas cosas para distintas organizaciones. Para algunos es gerenciar individuos de alto-valor o “muy capaces,” mientras que para otros, es cómo se maneja el talento en general - es decir se trabaja bajo el supuesto que toda persona tiene algo de talento que requiere ser identificado y liberado.

Desde la perspectiva del autor , la gestión de talento humano es la que se encarga de guiar a los individuos, detectando y potenciando las mejores habilidades de cada colaboradores, para de esta manera tener una empresa con personal apto y capaz.

Los aspectos principales de la gestión del talento dentro de una organización deben siempre incluir:

- La gestión del desempeño
- El desarrollo del liderazgo
- La planificación de los recursos humanos/identificar las brechas de talento

Para una gestión de talento humano eficiente se debe implementar estos aspectos dentro de la organización, solo así se podrá asegurar que se lleve a cabo todos los lineamientos dentro de este departamento.

Según (Jicius, 2004). Es el campo de la dirección que se ocupa de planear, organizar y controlar las diversas actividades operativas que consisten en obtener, desarrollar, mantener y utilizar la fuerza de trabajo con la finalidad de que los objetivos e intereses a los cuales el organismo está establecido, se obtengan tan efectiva y económicamente como sea posibles y a la vez los objetivos e intereses de la fuerza de trabajo sean servidos al más alto grado.

- Análisis de puestos (determinar la naturaleza del trabajo de cada empleado).
- Planeación de las necesidades de mano de obra y el reclutamiento de los candidatos de los puestos.
- Selección de los candidatos a ocupar los puestos.
- Inducción y capacitación a los nuevos empleados.
- La Administración de sueldos y salarios (la forma de compensar a los empleados).
- Ofrecimiento de incentivos y beneficios.
- Evaluación del desempeño.
- Comunicación interpersonal (entrevistas, asesoría, disciplinar).

El autor se refiere a la administración de personal como un proceso encargado de vigilar pasos como el obtener, desarrollar y mantener la fuerza de trabajo, pero para lograr esto tiene que primero atender a los objetivos de los empleados, para luego llevar a estos a un máximo de satisfacción y por ende de producción lo cual hará cumplir los objetivos de la organización.

2.4.4 Categorización Variable Dependiente

2.4.4.1 Aplicación de recursos humanos

Subsistema de Aplicación de Recursos Humanos

Según (Chiavenato, 2011), “es la especificación del contenido, métodos y las relaciones con los otros puestos de trabajo para satisfacer requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales del ocupante del cargo. Se estudia y determinan los requisitos, responsabilidades y las condiciones exigidas para el correcto desempeño del cargo”.

comprende el conjunto de acciones que permiten aplicar estrategias para ajustar los aprendizajes de los trabajadores a las necesidades de formación inherente al desarrollo de la actividad laboral de la entidad, así como de los procesos de aprendizaje, capacitación y

formación profesional para el mejor desempeño de un trabajador en su puesto de trabajo (Chiavenato, 2011).

En la búsqueda de eficiencia económica y social la entidad necesita de personal calificado, de amplio perfil ocupacional. Para lograr eficiencia empresarial es necesario asegurar que todos los trabajadores desarrollen funciones óptimamente, adecuadas a sus capacidades y actitudes y, a su vez, desarrollen sus tareas de forma competente en correspondencia con las exigencias del puesto. Con ello la formación se erige como base y garantía de modos de actuación diferente que se requieren en el desarrollo del SGRH que se va diseñando para la entidad (Chiavenato, 2011).

En el empeño de que los esfuerzos que se realicen se materialicen en un desarrollo de los Recursos Humanos acorde a las necesidades de la empresa, se hace necesario que esta, teniendo en cuenta sus planes de desarrollo y la calificación real de sus trabajadores, determine las Necesidades de Capacitación de cada trabajador y programe las acciones necesarias para garantizar la formación de los mismos, por tanto, para que el presupuesto dedicado a la formación sea más una inversión que un gasto, se requiere que la determinación de las necesidades de capacitación (DNC), y las acciones que se programen permitan ir estrechando la brecha entre el estado deseado y necesario y el real de cada trabajador, (Chiavenato, 2011).

2.4.4.2 Evaluación del desempeño

Para (Chiavenato, 2010), “el desempeño son las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para el logro de los objetivos de la organización”.

El desempeño es son acciones medibles las cuales se pueden verificar con resultados y evaluaciones, lo que quiere decir que este son todos los logros de cada colaborador los cuales deben ser analizados en qué medida aportan al cumplimiento de metas organizacionales.

Por su parte, (Bittel, 2014), plantea que: “El desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía”.

Al respecto (Ghiselli, 2011), señala que: “El desempeño está influenciado por cuatro 4 factores: la motivación, habilidades y rasgos personales; claridad y aceptación del rol; oportunidades para realizarse”.

Los autores anteriores hacen referencia a que el desempeño se ve influenciado por aspectos como entorno, recompensas, expectativas del colaborador, esto hará que el colaborador se sienta motivado a dar lo mejor de sí. Además, que es muy importante la personalidad de cada individuo porque esto hará que perciban estos aspectos de diferente manera.

2.4.4.3 Productividad Laboral

Según (Fernández, 2007), los incrementos de la productividad laboral se convierten en un mecanismo para alcanzar una mayor competitividad, siempre y cuando se deriven de mejoras en los procesos productivos y en los indicadores de gestión de los trabajadores, así como de la introducción de innovaciones que fortalezcan incrementos en el valor agregado. En una economía cerrada, el aumento de la productividad tiende a obedecer más a aspectos coyunturales del ciclo productivo que a la mayor eficiencia tanto del factor trabajo como de los procesos de producción.

(Weihrich, 2004), explicaron que la “productividad es la relación insumos-productos en cierto periodo con especial consideración a la calidad”.

(Coulter, 2000), la definen como el volumen total de bienes producidos, dividido entre la cantidad de recursos utilizados para generar esa producción. Se puede agregar que en la producción sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y la mano de obra, pero se debe tomar en cuenta, que la productividad está condicionada por el avance de los medios de producción y todo tipo de adelanto, además del mejoramiento de las habilidades del recurso humano.

De las definiciones anteriores se puede decir que la productividad laboral está ligada directamente al desempeño de cada colaborador lo que tomado como organización se traduce en los bienes producidos por esta y los recursos utilizados para generar esa producción. Además, existen varios aspectos que determinan esta aparte del desempeño de cada colaborador.

Indicadores de productividad

(Weihrich, 2004), “señalan que existen tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, los cuales están relacionados con la productividad”.

Eficiencia

Es la relación con los recursos o cumplimiento de actividades, como la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos estimados o programados y el grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándose en productos.

La eficiencia está vinculada en la productividad; pero si sólo se utilizara este indicador como medición de la productividad únicamente se asociaría la productividad al uso de los recursos, sólo se tomaría en cuenta la cantidad y no la calidad de lo producido, se pone un énfasis mayor hacia adentro de la organización buscar a toda costa ser más eficiente y obtener un estilo

eficientista para toda la organización que se materializaría en un análisis y control riguroso del cumplimiento de los presupuestos de gastos, el uso de las horas disponibles y otros.

Efectividad

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

Eficacia

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

Estos aspectos son los que determinaran el nivel de producción y los recursos que se usen para esta. La efectividad, eficiencia y eficacia ayudaran directamente a producir la mayor cantidad de productos con el menor uso de recursos, además garantizando la mejor calidad en este, manteniendo a nuestros clientes satisfechos.

También estos aspectos nos ayudaran a tener el mejor personal, ganando así una ventaja competitiva lo que nos asegurara mantenernos en el mercado a través del tiempo.

Factores que influyen en la productividad

(Schroeder, 2002), indica que los factores que influyen en la productividad fundamentalmente son; la inversión de capital, la investigación y desarrollo, la tecnología, los valores, actitudes sociales y las políticas gubernamentales. Según las teorías más aceptadas, existen cuatro factores

determinantes primarios en la productividad en las organizaciones como el entorno, las características de la organización, las características del trabajo, las aptitudes y actitudes de los individuos.

El entorno

La mayoría de las variables producidas por el entorno son incontrolables. Entre otras, se encuentran las leyes y normativas dictadas por el Estado, los cambiantes valores y actitudes sociales que influyen en los individuos, los cambios en la tecnología, los precios de la materia prima, la energía y el capital.

Características del trabajo

La clima organizacional, influye a los individuos, su conducta en el trabajo, su desempeño laboral y la efectividad de la organización. La manera en que las personas se tratan entre sí, e incluso, la manera en que se tratan a sí mismas, tiene una gran influencia en la forma cómo se realizan las actividades dentro de las organizaciones.

Para que la organización sea productiva, es necesario desarrollar una estructura capaz de ejecutar la estrategia con éxito:

- Desarrollar las habilidades y capacidades necesarias.
- Seleccionar a las personas para las posiciones claves.
- Establecer un presupuesto que apoye a la estrategia.
- Instalar un sistema administrativo interno.
- Diseñar un sistema de incentivo y recompensas relacionados estrechamente con los objetivos y la estrategia.
- Ejercer el liderazgo estratégico, moldear valores, espíritu innovador, reforzar normas y conducta ética.

De la cita anterior se puede inferir que el entorno influye en la producción, este es un aspecto que no depende de la empresa más bien de factores externos o ajenos a ella como son normativas y leyes impuestas por el estado, el segundo factor se refiere a las características de la organización aquí se divide en la cultura y las características del trabajo, estos afectan a su conducta y desempeño, finalmente tenemos las actitudes y aptitudes que deben de ser desarrolladas correctamente en los colaboradores para así garantizar que estos factores influyan de manera positiva.

Trabajo en equipo

Para (Maddux, 2014)

“Equipo es un pequeño número de personas con habilidades complementarias que se comprometen con un objetivo común, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque por los cuales se consideran mutuamente responsables”.

(Buchloz, Cómo crear un Equipo de Alto Rendimiento en su Empresa., 2011). Mencionan que:

“Los equipos de trabajo son grupos formales, constituidos por individuos interdependientes que son responsables del logro de una meta. Todos los equipos de trabajo son grupos, pero sólo los grupos formales pueden ser equipos de trabajo”.

Según (González, 2013)

Un equipo de trabajo es un: “Número reducido de personas con habilidades complementarias comprometidas con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un método de trabajo del cual todas ellas son mutuamente responsables”.

Al respecto (Rico, 2011) señalan que:

Los equipos formales son creados por los gerentes, deliberadamente, con el propósito de encargarles tareas específicas que le sirven a la organización para alcanzar sus metas, entre otras

características. Los equipos formales se encargan de problemas y de la toma de decisiones que se presentan a menudo, algunos equipos formales pueden ser temporales, pueden recibir el nombre de equipos de proyecto.

Después de analizar las citas anteriores se concluye que el trabajo en equipo o grupo de trabajo son un grupo de personas que son reunidas por los directores para conseguir objetivos grandes que ayudaran al cumplimiento de metas organizacionales. Para estos grupos se busca personas con habilidades complementarias lo que da como resultado que el grupo sea interdependiente, además, se les asigna una meta en común, para que de esta manera todos tengan la responsabilidad necesaria para la ejecución exitosa de este tipo de tareas.

Tipos de equipos de trabajo

- **Equipo funcional:** Están constituido por un gerente y sus subordinados directos en un área funcional específica. Dentro de este equipo funcional, las cuestiones tales como la autoridad, la toma de decisiones, el liderazgo y las interacciones, son relativamente simples y claras. Es frecuente que los equipos funcionales participen en tareas tendientes a mejorar actividades de trabajo o resolver problemas específicos dentro de sus respectivas áreas funcionales.
- **Equipo auto dirigido o auto administrado:** Es un grupo formal de empleados que opera sin un gerente y es responsable de un proceso de trabajo completo o un segmento de él que provee un producto o servicio a un cliente externo o interno. El equipo de trabajo auto dirigido es responsable de lograr que el trabajo se realice y también de su propia administración.

- **Equipo multidisciplinario:** Es una agrupación híbrida de individuos que son expertos en distintas especialidades y se reúnen, trasponiendo las líneas departamentales, para trabajar en varias tareas organizacionales.

Funcionamiento de los equipos de trabajo

No existen reglas específicas que se deban seguir al momento de formar equipos eficaces. No obstante, se ha comprobado la utilidad de disposiciones como las siguientes: los miembros de un equipo deben estar convencidos del valor, el significado y urgencia del propósito del equipo. Por otra parte, se les debe seleccionar de acuerdo con las habilidades requeridas para el cumplimiento de los objetivos. Un equipo debe contener una mezcla de habilidades funcionales o técnicas, habilidades para la solución de problemas y toma de decisiones y, por supuesto habilidades para las relaciones humanas.

Ventajas del Trabajo en equipo

Las razones para usar equipos en las organizaciones son importantes porque:

- Crea un espíritu corporativo.
- Permite que la gerencia piense estratégicamente.
- Incrementa la flexibilidad.
- Se aprovecha la diversidad de la fuerza de trabajo.
- Se incrementa el rendimiento.

Otras de las ventajas de que las organizaciones trabajen en equipo son:

- Los equipos tienen una mezcla más amplia de destreza, experiencias y conocimientos que lo que sólo una persona puede ofrecer.

- Los equipos son más flexibles que otro tipo de estructuras jerárquicas dentro de la organización, ya que pueden reunirse y cumplir metas y proyectos específicos conforme a las necesidades lo demanden.
- Los equipos hacen el cambio hacia una “organización de alto desempeño”, ya que promueven el aprendizaje y cambio de comportamiento que se requiere para crear este tipo de cultura.
- Los equipos promueven el trabajo para el bien común. Por medio de la confianza y sus habilidades y el esfuerzo conjunto de las mismas, pueden concentrarse en servir a la misión y visión del equipo en vez de sus preferencias individuales.

Características de un Equipo de Alto Desempeño

A continuación, se muestran las características que debe tener un equipo de trabajo para cumplir con su objetivo:

- **Metas claras:** Los equipos de alto rendimiento tienen una clara comprensión de la meta por alcanzar y una firme convicción de que el logro de dicha meta será un resultado valioso o importante.
- **Habilidades pertinentes:** Los equipos eficaces están formados por individuos competentes. Ellos poseen las habilidades técnicas y las destrezas necesarias para alcanzar las metas deseadas, y cuentan las características personales requeridas para alcanzar la excelencia mientras trabajan satisfactoriamente con otras personas. Los equipos de alto rendimiento están constituidos por individuos dotados de habilidades tanto técnicas como para las relaciones personales.
- **Confianza mutua:** Se caracterizan por un elevado grado de confianza mutua entre los miembros.

- **Compromiso unificado:** Demuestran una intensa lealtad y dedicación al equipo, están dispuestos a hacer todo lo que sea necesario para contribuir al éxito de su equipo.
- **Buena comunicación:** Sus miembros pueden transmitir mensajes recíprocos en forma clara y fácil de entender y con una buena retroalimentación que ayuda a guiar a los miembros del equipo a corregir malentendidos.
- **Habilidades de negociación:** Los equipos eficaces tienden a ser flexibles y hacen continuos ajustes, esta flexibilidad requiere que los miembros de los equipos posean las habilidades de negociación apropiadas.
- **Liderazgo apropiado:** Los líderes eficaces son capaces de motivar a un equipo para que los siga a través de las situaciones difíciles.
- **Apoyo interno y externo:** Para un equipo eficaz se requiere un clima de apoyo, internamente el equipo deberá estar dotado de una sólida infraestructura. Externamente, la gerencia deberá dotar al equipo de los recursos necesarios para que realicen su trabajo.
- Propone (Bateman, 2012) las siguientes características de los equipos de trabajo además de las anteriores:
- **Número reducido de personas:** En un equipo, el número de integrantes debe ser limitado ya que es mejor. Se cree que un equipo funciona óptimamente cuando tiene entre 8 y 12 miembros y puede haber excepciones hasta llegar a 15 miembros.
- **Límites y disciplina:** Dentro de las reglas del juego, deben quedar perfectamente establecidos los límites y reglas de disciplina o de conducta de los diferentes miembros. Horarios de trabajo, lugares, tolerancias, cumplimiento de tareas encomendadas, que son parte de éste bloque de responsabilidades.

- **Presencia de un vínculo personal:** Los vínculos personales son producto de relaciones formales en un clima de respeto y confianza. No hay tensiones evidentes. Se respira una atmósfera en que las personas se involucran e interesan unas por otras y no hay signos de aburrimiento.
- **Convergencia de esfuerzos:** Todas las acciones, todos los trabajos, toda la movilidad del equipo deberá dirigirse hacia el contenido o alcance de metas y al proceso dinámico de comportamiento interno. Los efectos de la convergencia de esfuerzos son evidentes en la toma de decisiones, si esto lo comparamos con el resultado de la toma individual de decisiones, veremos que es mucho más efectiva la toma de decisiones en equipo.

Experiencia Laboral

(Meyer, 2007), es el contacto directo con la actividad usualmente es iniciado por la unidad responsable de las decisiones sobre selección, remuneraciones, entrenamiento y otras. También incluye las interacciones de las personas con ejecutivos y supervisores que, a través del ejercicio de su cargo, dan instrucciones, comunican, reconocen, disciplinan y realizan una amplia gama de conductas que tienen un impacto en lo que las personas piensan sobre su trabajo y la organización.

El autor hace hincapié que la experiencia laboral es un contacto directo con la actividad laboral

Ha tenido y ha reforzado mediante experiencias, lo cual le da una ventaja al momento de realizar las actividades diarias. También tiene ventaja al momento de resolver algún problema o una toma de decisión urgente que ponga en juego la producción, aquí es donde juega un papel importante su experiencia lo que hará que su desempeño o desenvolvimiento sea ejemplar.

Elementos o factores de producción

Se relaciona con el rendimiento del proceso económico medido en unidades físicas o monetarias, por relación entre factores empleados y productos obtenidos. Es uno de los términos que define el objetivo del subsistema técnico de la organización. La productividad en las máquinas y equipos está dada como parte de sus características técnicas.

Entrada

Mano de Obra, Materia prima, Maquinaria, Energía, Capital, Capacidad técnica.

Salidas

Productos o servicios.

Calidad

La norma (ISO, 2000), define a la calidad “como el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”.

- Misma entrada, salida más grande
- Entrada más pequeña misma salida
- Incrementar salida disminuir entrada
- Incrementar salida en mayor proporción que la entrada
- Disminuir la salida en forma menor que la entrada

Según (Vásquez, 2007), debería ser comprendido por los gerentes, administradores y funcionarios de las organizaciones actuales como el logro de la satisfacción de los clientes a través del establecimiento adecuado de todos sus requisitos y el cumplimiento de los mismos con procesos eficientes, que permita así a la organización ser competitiva en la industria y beneficie al cliente con precios razonables.

La creación de bienes y servicios requiere transformar los recursos en bienes y servicios. Cuanto más eficiente hagamos esta transformación, más productivos seremos y mayor será el

valor agregado a los bienes y servicios que proporcionemos. La productividad es la relación que existe entre las salidas (bienes y servicios) y una o más entradas (recursos como mano de obra y capital) El trabajo del administrador de operaciones es mejorar (perfeccionar) la razón entre las salidas y las entradas. Mejorar la productividad significa mejorar la eficiencia.

Esta mejora puede lograrse de dos formas: mediante una reducción en la entrada mientras la salida permanece constante, o bien con un incremento en la salida mientras la entrada permanece constante. Ambas formas representan una mejora en la productividad. En el sentido económico, las entradas son mano de obra, capital y administración integrados en un sistema de producción. La administración crea este sistema de producción, el cual proporciona la conversión de entradas en salidas. Las salidas son bienes y servicios que incluyen artículos tan diversos como pistolas, mantequilla, educación, sistemas judiciales mejorados y centros turísticos para esquiar. La producción es la elaboración de bienes y servicios. Una producción alta sólo puede implicar que más personas están trabajando y que los niveles de empleo son altos (bajo desempleo), pero no implica necesariamente una productividad alta. (Meyer P., 2010).

Según las definiciones anteriores se hace referencia a que los factores o elementos de producción son las entradas, salidas y calidad, lo que hace que el producto final sea la mayor cantidad y calidad posible con el menor uso de recursos esto lo lograremos mediante la eficacia, al poner esto en práctica y conseguirlo hará que seamos mucho más productivos y mayor será el valor agregado a los productos, bienes y servicios, además, de que obtendremos una mayor ventaja competitiva.

2.5 Hipótesis

El proceso de selección de personal incide en la productividad laboral de la empresa Nevados Roses del cantón Salcedo.

2.6 Señalamiento de variables de la hipótesis

- **Variable Independiente**

Proceso de selección.

- **Variable Dependiente**

Productividad laboral.

CAPÍTULO III

3 Metodología de Investigación

3.1 Enfoque cualitativo - cuantitativo

La investigación cualitativa, plasmará observaciones específicas de expresiones, conductas y manifestaciones subjetivas entorno a la problemática la misma enfocada a la selección de personal, asumiendo una realidad dinámica trata de explicar el por qué y el cómo, además es cuantitativo, se basa en un análisis delimitado y concreto, se emplea cálculos estadísticos, recolección de información que puede ser medida en cuanto a su realidad y buscando dar respuesta a preguntas como: cuál, cuándo y dónde.

3.2 Modalidad básica de la investigación

Para el proceso de investigación se utilizarán las siguientes modalidades de investigación.

3.2.1 Investigación Bibliográfica

La investigación bibliográfica es fundamental porque constituye la tarea inicial o punto de partida para cualquier otro tipo de estudio; como medios escritos con el objeto de averiguar y obtener más información utilizando libros, tesis de grado, folletos, internet, lo cual facilitara el desarrollo del proyecto.

3.2.2 Investigación de Campo

Se utilizó este tipo de investigación para recopilar la mayor cantidad de información visitando personalmente la empresa para conocer la realidad sobre el problema que afronta la misma, en la cual se ha recabado información por medio de una encuesta que fue aplicada a los colaboradores del área administrativa la cual es conformada por jefes de cada área, secretarias, recursos humanos, ventas, contabilidad, sistemas y el gerente de la empresa Nevados Roses, dando un total de 34 personas, las cuales se dividen en 12 hombre y 22 mujeres.

3.3 Nivel o tipo de investigación.

3.3.1. Nivel Exploratorio

Está diseñada para obtener un análisis preliminar de la situación, y por medio de ella se pueda formular la hipótesis es decir descubrir distintos ángulos no identificados previamente.

3.3.2. Nivel Descriptivo

Se utiliza la investigación para conocer aún más las características sobresalientes del problema en estudio, así como su origen y desarrollo a través de la utilización de métodos y técnicas de investigación como la encuesta.

3.3.3. Nivel Correlacional

El propósito de este nivel de investigación es para determinar el grado de relación entre las variables que generan el problema, con el fin de analizar y orientar posibles soluciones concretas a la problemática.

3.4 Población y muestra.

Población. “Es el conjunto de elementos, individuos o entes sujetos a estudio y de los cuales se quiere obtener un resultado. Se dice que es población finita cuando se conoce el número de elementos que la forman, y por el contrario cuando no se conoce su número es infinito” (Samperio, Pérez, Zúñiga, Hernández, & Domínguez, 2011).

La población fue dirigida a todo el personal del área administrativa, porque en ésta están los jefes de cada área los cuales son los encargados en medir el rendimiento de los colaboradores, esta área consta de 34 personas que se dividen en 12 hombres y 22 mujeres, que laboran en la empresa NEVADOS ROSES, del cantón Salcedo lo que nos permitirá tener una visión general acerca de toda la organización.

Muestra. “Es el subconjunto o parte del universo o población en que se encaminará a la investigación. Hay técnicas para conseguir el número de los mecanismos de la muestra como fórmulas, lógica. La muestra es una parte característica de la población” (López P., 2004).

La muestra, al ser una población pequeña no se ha procedido a aplicar ninguna fórmula para la extracción de una muestra, por lo que se trabajó con el total de la población, esto debido a que se centro con un área en específico y no con toda la organización.

3.5 Operacionalización de variables

3.5.1 Variable independiente: Proceso de Selección de Personal.

Cuadro 1: Operacionalización de variables

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA E INSTRUMENTO
<p>La selección es un técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Al reclutar y seleccionar a las personas más aptas para ocupar la vacante requerida, la organización será más eficiente y por lo tanto más competitiva. Creo que a una organización la hacen las personas, por lo que, si cuenta con las más aptas, entonces será una organización de alta competitividad Chiavenato (2000)</p>	Técnica	Pruebas Entrevistas	¿Cree que es importante la aplicación de test y pruebas que den a conocer su nivel de conocimiento y otras cualidades importantes antes de contratar al personal?	Encuesta/Cuestionario
	Procedimientos	Actividades Manuales escritos	¿Considera importante que la especificación de las funciones que conlleva cada puesto de trabajo?	Encuesta/Cuestionario
	Eficiencia	Funciones Competencias	¿Está de acuerdo en que la empresa debe tomar en cuenta las competencias de la persona en el proceso de selección?	Encuesta/Cuestionario
	Competitiva	Inducción	¿Está de acuerdo en que un adecuado proceso de inducción influye positivamente en la productividad laboral de los colaboradores?	Encuesta/Cuestionario
		Capacitación	¿Considera importante que los colaboradores sean capacitados cada determinado tiempo?	Encuesta/Cuestionario

Fuente: Propia

Elaborado por: Investigador

3.5.2 Variable Dependiente: Productividad Laboral

Cuadro 2: Operacionalización de variables

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA E INSTRUMENTO
<p>La productividad laboral es la mejora continua del logro colectivo, la consecuencia de la eficiencia y la habilidad con que se administra el talento humano en su conjunto, aumento o disminución en los rendimientos originado en la variación de cualquiera de los factores que intervienen en la producción: trabajo, capital o técnica, entre otros.</p> <p>Alberto Fernández Caveda (2007)</p>	Mejora Continua	Objetivos	¿Está de acuerdo en que el cumplimiento de objetivos de cada puesto de trabajo se está ejecutando de manera óptima y a tiempo?	Encuesta/Cuestionario
	Técnicas	Capacitación Organización	¿Está de acuerdo en que la capacitación ayuda a la ejecución adecuada de las actividades en cada puesto de trabajo?	Encuesta/Cuestionario
	Administración	Control	¿Es importante los controles y evaluaciones de desempeño en los puestos de trabajo?	Encuesta/Cuestionario
	Eficiencia	Efectividad Eficacia	¿Considera importante que los colaboradores sean ubicados en puestos que sean compatibles con sus habilidades, destrezas y aptitudes?	Encuesta/Cuestionario
	Rendimiento	Trabajo Inversión	¿Está de acuerdo en que los colaboradores cumplen a cabalidad las funciones de sus puestos de trabajo?	Encuesta/Cuestionario
				Encuesta/Cuestionario

Fuente: Propia

Elaborado por: Investigador

3.6 Recolección de información

Cuadro 3: Plan para la recolección de información

PREGUNTAS BASICAS	EXPLICACION
¿Por qué?	Es inevitable porque nos permite conocer como incide el proceso de selección de personal en la productividad laboral
¿A qué personas?	A los colaboradores de la empresa NEVADO ROSES.
¿Sobre qué aspectos?	Proceso de selección de personal y productividad laboral
¿Cuándo?	2018
¿Lugar de recolección?	Empresa NEVADO ROSES, del cantón Salcedo, provincia de Cotopaxi.
¿Cuántas veces?	Una vez
¿Qué técnica de recolección se utilizó?	Encuesta
¿Con que?	Cuestionario
¿En qué situación?	Visitas programas con la máxima autoridad Eco. Miguel Sansur y el departamento de recursos humanos.

Fuente: Datos alcanzados en el estudio.

Elaborado por: Vinicio P. Izurieta G.

3.7 Procesamiento y análisis

Al finalizar el proceso de recaudar información se procederá al análisis y clasificación de la información para posteriormente clasificar y tabular toda la información recolectada con la ayuda del programa informático como es el IBM spss, los resultados obtenidos serán presentados a través de cuadros y gráficos estadísticos, tomando como datos la información que se obtuvo en las encuestas realizadas.

Posteriormente para una mayor confiabilidad tanto de nuestro instrumento de medición, así como de nuestra investigación, se procedió a realizar el análisis de Alfa de Cronbach con la

ayuda del programa estadístico IBM spss, este análisis cuenta con una escala de calificación que certificara la validez del instrumento construido con ítems de escala tipo Likert.

Para la comprobación de la hipótesis, elegimos aplicar el estudio de Chi-Cuadrado, este fue más viable aplicar porque la construcción de nuestra encuesta fue con opciones de respuesta de escala tipo Likert las cuales tienen una medida ordinal y también se pueden convertir en intervalos, además este nos permite el cruce de variables mediante resultados observados y resultados esperados, finalmente tenemos el sustento de otras investigaciones que han aplicado el mismo estudio, por ende, se prevé el éxito del estudio Chi-Cuadrado.

Como adicional para la comprobación se ha decidido relacionar los resultados de nuestra encuesta con la productividad de la organización, para de esta manera, poder tener un estudio más fiable, la comprobación la hacemos mediante cuadros con información cedida directamente desde la empresa, a continuación se detalla la producción mensual.

Tabla N° 1: Producción Nevados Roses

Producción Nevados Roses 2017													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
N° Tallos	100,000	200,000	100,000	100,000	90,000	70,000	85,000	90,000	100,000	92,000	120,000	100,000	1247,000

Elaborado por: Vinicio P. Izurieta G.

Fuente: Nevados Roses

Tabla N° 2: Producción Nevados Roses

Producción Nevados Roses 2017													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
N° Tallos Cortados	98,000	200,000	96,000	94,000	90,000	70,000	85,000	90,000	100,000	92,000	115,000	97,000	1227,000
N° Tallos no Cortados	2,000	0	4,000	6,000	0	0	0	0	0	0	5,000	3,000	20,000

Elaborado por: Vinicio P. Izurieta G.

Fuente: Nevados Roses

Tabla N° 3: Producción Nevados Roses

Producción Nevados Roses 2017													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
N° de Bonches a Realizar	3920	8000	3840	3760	3600	2800	3400	3600	4000	3680	4600	3880	49080
N° Bonches Realizados	3915	8000	3835	3760	3600	2790	3400	3600	4000	3676	4600	3874	49050
N° de Bonches No Realizados	5	0	5	0	0	10	0	0	0	4	0	6	30

Elaborado por: Vinicio P. Izurieta G.**Fuente:** Nevados Roses**Tabla N° 4:** Producción Nevados Roses

Producción Nevados Roses 2017													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
N° Bonches Vendidos	3915	8000	3835	3760	3600	2790	3400	3600	4000	3676	4600	3874	49050
N° Bonches no Vendidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Elaborado por: Vinicio P. Izurieta G.**Fuente:** Nevados Roses

Después de analizar las tablas de producción de la organización, se puede concluir que la productividad anual del 98.37%, se ha llevado a cabo según lo planificado, en cambio, un 1.63% de la productividad anual no se ha cumplido o no se ha llevado a cabo según lo planeado.

Además que hemos obtenido algunos indicadores de gestión de talento humano de la organización, lo cual, nos ayuda a reforzar nuestro estudio y la comprobación de nuestra hipótesis, a continuación se detalla algunos de ellos:

Número de procesos de selección de personal realizados = 2

Índicadores de rotación y ausentismo

Número de despidos = 8 en el año 2017

Número de renunciaciones = 3 en el año 2017

Número de días de ausencias sin permiso = 1 cada dos meses, 6 días anuales

CAPITULO IV

4. Resultados

4.1 Análisis e interpretación de los resultados

Antes de comenzar con el análisis e interpretación de la encuesta, es necesario, valorar la fiabilidad de nuestro instrumento, para esto hemos recurrido al programa estadístico IBM spss, el cual nos permite hacer un análisis de la fiabilidad de nuestras preguntas estableciendo el coeficiente Alfa de Cronbach, para esto, a continuación, se establece un criterio de interpretación de este análisis estadístico.

Tabla 5: Coeficiente de alfa de cronbach.

Coeficiente alfa $>.9$	Excelente
Coeficiente alfa $>.8$	Bueno
Coeficiente alfa $>.7$	Aceptable
Coeficiente alfa $>.6$	Cuestionable
Coeficiente alfa $>.5$	Pobre
Coeficiente alfa $<.5$	Inaceptable

Elaborado por: Vinicio P. Izurieta G.

Fuente: IBM spss.

Resultado del coeficiente de alfa de cronbach de nuestro instrumento

Tabla 6: Cálculo del coeficiente alfa de Cronbach

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,880	10

Elaborado Por: Vinicio P. Izurieta G.

Fuente: IBM spss

Interpretación

El coeficiente de alfa de cronbach fue de 0.880, el cual nos quiere decir que nuestro instrumento es bueno o fiable para nuestro estudio, además el número de elementos es la cantidad de preguntas consideradas en el cuestionario para lo cual se expresa mediante los 34 casos que es el número total de nuestra población a la cual fue aplicada la misma.

1: ¿Cree que es importante la aplicación de test y pruebas que den a conocer el nivel de conocimiento y otras cualidades importantes antes de contratar al personal?

Tabla 7: Aplicación de test

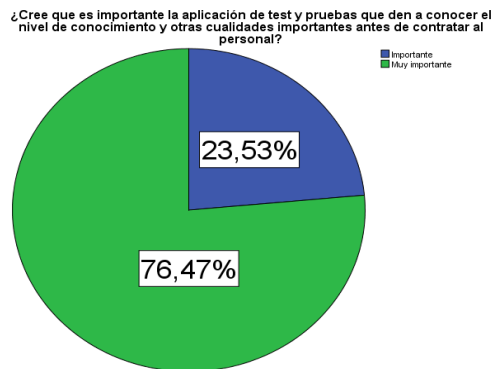
¿Cree que es importante la aplicación de test y pruebas que den a conocer el nivel de conocimiento y otras cualidades importantes antes de contratar al personal?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Importante	8	23,5	23,5	23,5
Muy importante	26	76,5	76,5	100,0
Total	34	100,0	100,0	

Elaborado Por: Vinicio P. Izurieta G.

Fuente: Investigación de campo.

Gráfico 6: Aplicación test.



Elaborado Por: Vinicio P. Izurieta G.

Fuente: Investigación de campo.

Análisis

De la totalidad de encuestados el 76,47% piensan que es muy importante la aplicación de pruebas y test en el proceso de selección de personal, mientras que el 23,53% opina que es importante.

Interpretación

Dentro del proceso de selección las personas piensan que es muy importante aplicar las pruebas y test que permitan observar el nivel de conocimiento y otras cualidades importante de los candidatos para facilitar la toma de decisión, y posteriormente garantizar un buen desempeño del personal.

2: ¿Considera importante la especificación de las funciones que conlleva cada puesto de trabajo?

Tabla 8: Especificación de funciones.

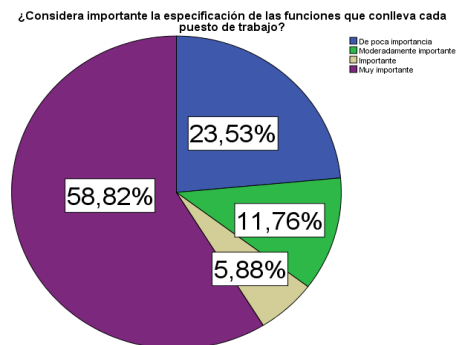
¿Considera importante la especificación de las funciones que conlleva cada puesto de trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido De poca importancia	8	23,5	23,5	23,5
Moderadamente importante	4	11,8	11,8	35,3
Importante	2	5,9	5,9	41,2
Muy importante	20	58,8	58,8	100,0
Total	34	100,0	100,0	

Elaborado Por: Vinicio P. Izurieta G.

Fuente: Investigación de campo.

Gráfico 7: Especificación de funciones



Elaborado Por: Vinicio P. Izurieta G.

Fuente: Investigación de campo.

Análisis

Del total de la población encuestada se puede observar que el 58,82% considera que es muy importante especificar las funciones de cada puesto, además el 5,88% opina que es importante, por el contrario, el 11,76% percibe que es moderadamente importante, finalmente el 23,53% responde que es de poca importancia.

Interpretación

Más de la mitad de la población opina que es muy importante la especificación de funciones en cada puesto, mientras que hay un porcentaje considerable que opina que no es de importancia, mediante esto se puede inferir que es algo muy importante, pero no están familiarizados con este, lo que conlleva a desconocer sus beneficios.

3: ¿Está de acuerdo en que la empresa debe tomar en cuenta las competencias de la persona en el proceso de selección?

Tabla 9: Competencias.

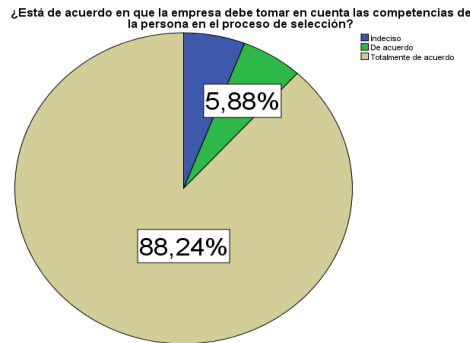
¿Está de acuerdo en que la empresa debe tomar en cuenta las competencias de la persona en el proceso de selección?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Indeciso	2	5,9	5,9	5,9
	De acuerdo	2	5,9	5,9	11,8
	Totalmente de acuerdo	30	88,2	88,2	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Elaborado Por: Vinicio P. Izurieta G.

Fuente: Investigación de campo.

Gráfico 8: Competencias



Elaborado Por: Vinicio P. Izurieta G.

Fuente: Investigación de campo.

Análisis

Podemos observar que el 88,24% del total de encuestados está totalmente de acuerdo en que se debe tomar en cuenta las competencias antes de contratar al personal, el 5,88% están de acuerdo, pero el 5,88% está indeciso.

Interpretación

Casi el total de la población coincide en que se debe tomar en cuenta las competencias antes de contratar al personal, a pesar que hay una minoría que esta indecisa sobre esto, lo que nos lleva a concluir que no hay socialización acerca de estos temas de gran importancia para la empresa ya que juega un papel fundamental cuando hablamos de desempeño o productividad.

4: ¿Está de acuerdo en que un adecuado proceso de inducción influye positivamente en la productividad laboral de los colaboradores?

Tabla 10: Proceso de inducción.

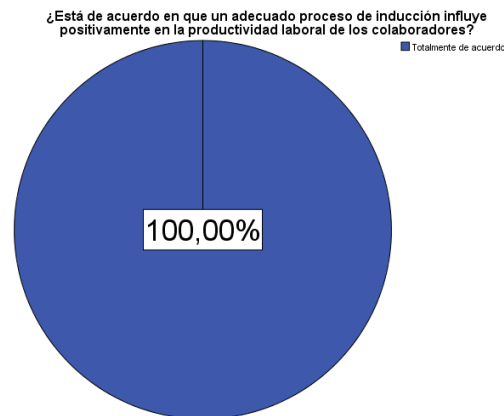
¿Está de acuerdo en que un adecuado proceso de inducción influye positivamente en la productividad laboral de los colaboradores?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente de acuerdo	34	100,0	100,0	100,0

Elaborado Por: Vinicio P. Izurieta G.

Fuente: Investigación de campo.

Gráfico 9: Proceso de inducción.



Elaborado Por: Vinicio P. Izurieta G.

Fuente: Investigación de campo.

Análisis

Se puede observar una decisión de todos los encuestados en estar totalmente de acuerdo con respecto a un adecuado proceso de inducción y su impacto positivo en la productividad laboral.

Interpretación

Al estar totalmente de acuerdo toda la población en cuanto al proceso de inducción y su beneficio en la productividad laboral, nos indica que para el nuevo personal es esencial conocer y familiarizarse con su puesto, sus funciones, responsabilidades y otros aspectos aledaños, para desempeñarse de mejor manera.

5: ¿Considera importante que los colaboradores sean capacitados cada determinado tiempo?

Tabla 11: Capacitación.

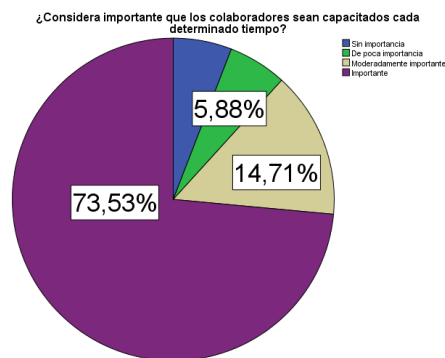
¿Considera importante que los colaboradores sean capacitados cada determinado tiempo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Sin importancia	2	5,9	5,9	5,9
De poca importancia	2	5,9	5,9	11,8
Moderadamente importante	5	14,7	14,7	26,5
Importante	25	73,5	73,5	100,0
Total	34	100,0	100,0	

Elaborado Por: Vinicio P. Izurieta G.

Fuente: Investigación de campo.

Gráfico 10: Capacitación.



Elaborado Por: Vinicio P. Izurieta G.

Fuente: Investigación de campo.

Análisis

Como resultado tenemos que el 73,53% de la población encuestada piensa que es importante la capacitación cada determinado tiempo, después observamos que el 14,71% opina que es moderadamente importante, pero el 5,88% percibe que es de poca importancia, y finalmente el 5,88% responde que este aspecto es sin importancia.

Interpretación

De este modo observamos que predomina la importancia con respecto a la necesidad de capacitación cada cierto tiempo, lo que nos da una visión amplia con respecto a cómo evolucionan los puestos de trabajo con el pasar del tiempo, y también, es necesario, actualizar los conocimientos de los trabajadores para asegurar un buen desempeño.

6: ¿Está de acuerdo en que el cumplimiento de objetivos de cada puesto de trabajo se está ejecutando de manera óptima y a tiempo?

Tabla 12: Cumplimiento de objetivos.

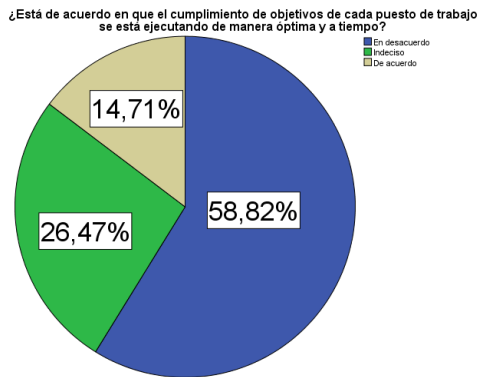
¿Está de acuerdo en que el cumplimiento de objetivos de cada puesto de trabajo se está ejecutando de manera óptima y a tiempo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	20	58,8	58,8	58,8
	Indeciso	9	26,5	26,5	85,3
	De acuerdo	5	14,7	14,7	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Elaborado Por: Vinicio P. Izurieta G.

Fuente: Investigación de campo.

Gráfico 11: Cumplimiento de objetivos.



Elaborado Por: Vinicio P. Izurieta G.

Fuente: Investigación de campo.

Análisis

Del total de encuestados el 14,71% está de acuerdo en que se cumple los objetivos en cada puesto de manera óptima y a tiempo, mientras un 26,47% se encuentra indeciso, y por último el 58,82% está en desacuerdo.

Interpretación

La mayoría de los encuestados indica que está en desacuerdo que el cumplimiento de objetivos de cada puesto se está ejecutando de manera óptima y a tiempo, lo que evidencia las falencias dentro del proceso de selección y que además influyen en alcanzar las metas tanto individuales, así como organizacionales.

7: ¿Está de acuerdo en que la capacitación ayuda a la ejecución adecuada de las actividades en cada puesto de trabajo?

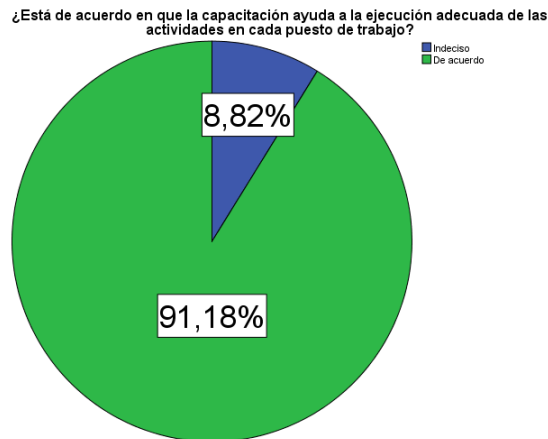
Tabla 13: Ejecución de actividades.
¿Está de acuerdo en que la capacitación ayuda a la ejecución adecuada de las actividades en cada puesto de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Indeciso	3	8,8	8,8	8,8
	De acuerdo	31	91,2	91,2	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Elaborado Por: Vinicio P. Izurieta G.

Fuente: Investigación de campo.

Gráfico 12: Ejecución de actividades.



Elaborado Por: Vinicio P. Izurieta G.

Fuente: Investigación de campo.

Análisis

La población total a la cual se encuestó, el 91,18% está de acuerdo en que la capacitación ayuda a ejecutar de manera adecuada las actividades en cada puesto de trabajo, pero un 8,82% se encuentra indeciso ante este aspecto.

Interpretación

En relación a que la capacitación ayuda a que se ejecute las actividades de manera adecuada hay una cantidad considerable que manifiesta que está de acuerdo, así podemos mencionar que la capacitación influye ampliamente en la realidad de la empresa y aún más a nivel de cada cargo.

8: ¿Es importante los controles y evaluaciones de desempeño en los puestos de trabajo?

Tabla 14: Evaluación de desempeño.
¿Es importante los controles y evaluaciones de desempeño en los puestos de trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy importante	34	100,0	100,0	100,0

Elaborado Por: Vinicio P. Izurieta G.

Fuente: Investigación de campo.

Gráfico 13: Evaluación de desempeño.



Elaborado Por: Vinicio P. Izurieta G.

Fuente: Investigación de campo.

Análisis

Del total de los encuestados absolutamente todos consideran que es muy importante los controles y evaluaciones de desempeño en los diferentes puestos de trabajo.

Interpretación

El total de los encuestados opinan que es muy importante controlar y evaluar todos los cargos de la organización, esto significa que estos aspectos son fundamentales ya que nos permiten medir el rendimiento que ha tenido cada colaborador en un determinado tiempo, y establecer medidas correctivas en caso de ser necesario, además, se puede establecer un plan de recompensas dependiendo del resultado de ésta.

9: ¿Considera importante que los colaboradores sean ubicados en puestos que sean compatibles con sus habilidades, destrezas y aptitudes?

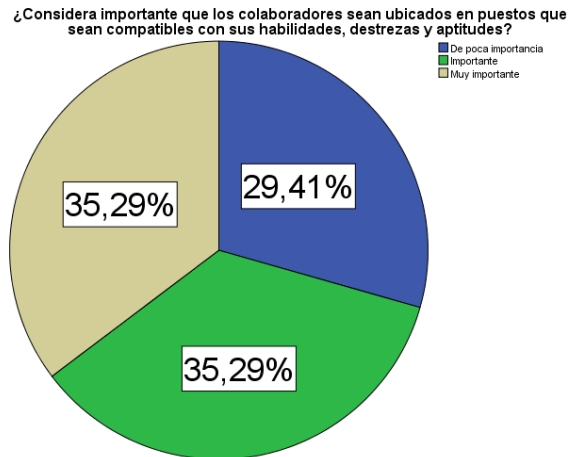
Tabla 15: Ubicación en el puesto adecuado.
¿Considera importante que los colaboradores sean ubicados en puestos que sean compatibles con sus habilidades, destrezas y aptitudes?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De poca importancia	10	29,4	29,4	29,4
	Importante	12	35,3	35,3	64,7
	Muy importante	12	35,3	35,3	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Elaborado Por: Vinicio P. Izurieta G.

Fuente: Investigación de campo.

Gráfico 14: Ubicación en el puesto adecuado.



Elaborado Por: Vinicio P. Izurieta G.

Fuente: Investigación de campo.

Análisis

Un 35,29% del total de la población indica que es muy importante ubicar a la persona en el puesto adecuado, el 35,29% piensa que es importante, mientras que el 29,41% considera que es de poca importancia.

Interpretación

Una mayoría indica que es importante ubicar a la persona adecuada en el puesto adecuado, en función al resultado añadimos que si se logra hacer esto mejoraremos la productividad, ya que podemos potencializar las habilidades de los colaboradores al máximo.

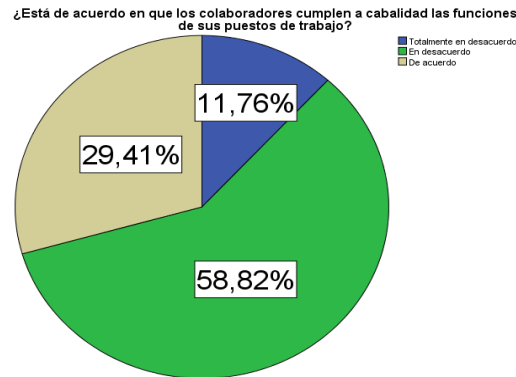
10: ¿Está de acuerdo en que los colaboradores cumplen a cabalidad las funciones de sus puestos de trabajo?

Tabla 16: Cumplimiento de funciones.
¿Está de acuerdo en que los colaboradores cumplen a cabalidad las funciones de sus puestos de trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	4	11,8	11,8	11,8
En desacuerdo	20	58,8	58,8	70,6
De acuerdo	10	29,4	29,4	100,0
Total	34	100,0	100,0	

Elaborado Por: Vinicio P. Izurieta G.
Fuente: Investigación de campo.

Gráfico 15: Cumplimiento de funciones.



Elaborado Por: Vinicio P. Izurieta G.
Fuente: Investigación de campo.

Análisis

Así mismo; del total de encuestados el 29,41% indica que está de acuerdo en que se está cumpliendo a cabalidad las funciones de cada cargo, el 58,82% está en desacuerdo, finalmente el 11,76% opina que está totalmente en desacuerdo.

Interpretación

Acerca de que se está cumpliendo a cabalidad las funciones de cada cargo en la empresa, se evidencia un gran porcentaje que indica no estar de acuerdo con esto, lo que quiere decir, que, si no se están cumpliendo las funciones de cada puesto, no se va a cumplir los objetivos o metas de cada uno de estos repercutiendo directamente en el cumplimiento a nivel organizacional.

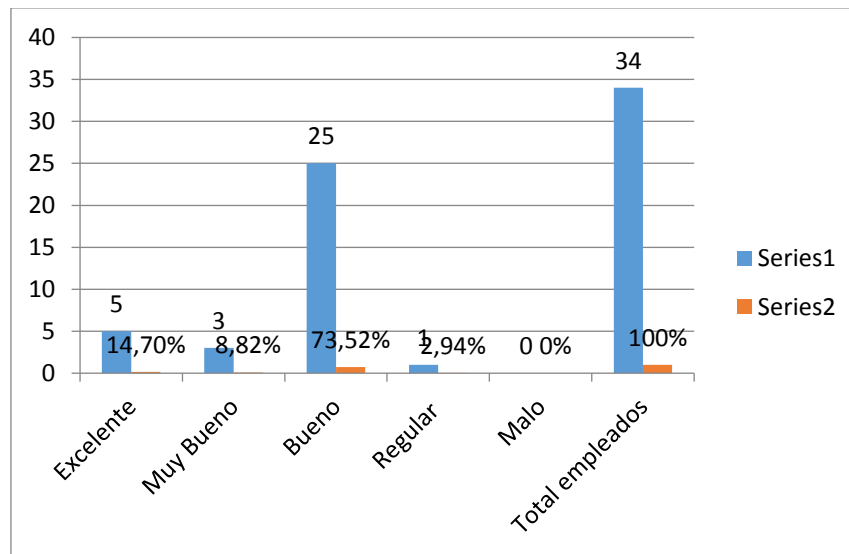
4.2 Verificación de la hipótesis

Análisis e interpretación de la evaluación del desempeño de la empresa Nevados Roses

Evaluación del desempeño Primera dimensión		
Cumplimiento de objetivos		
Excelente	5	14,70%
Muy Bueno	3	8,82%
Bueno	25	73,52%
Regular	1	2,94%
Malo	0	0%
Total empleados	34	100%

Elaborado Por: Vinicio P. Izurieta G.

Fuente: Nevados Roses



Análisis

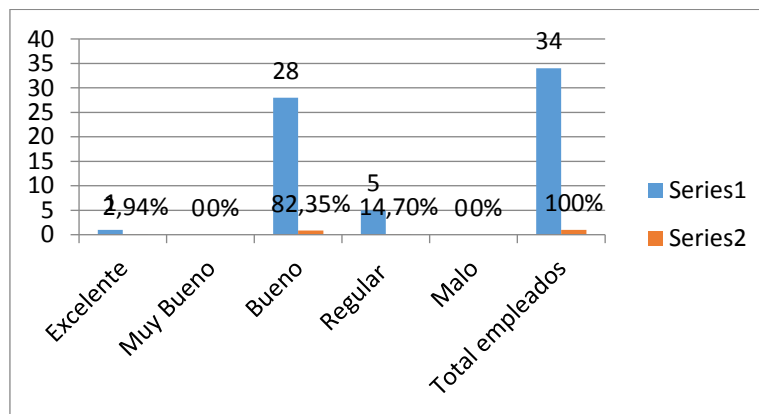
Se observa que en la dimensión de cumplimiento de objetivos el 14,70% tiene una calificación excelente, mientras que el 8,82% tienen muy bueno, seguido tiene el 73,52% en bueno, a continuación el 2,94% está en regular, dando así un total del 100% de la población.

Interpretación

Se concluye que la evaluación del desempeño en la dimensión de cumplimiento de objetivos el mayor porcentaje con 73,52% tienen una calificación buena, seguido tiene el 14,70% excelente, es decir, que esta dimensión si se está llevando a cabo.

Análisis e interpretación de la evaluación del desempeño de la empresa Nevados Roses

Evaluación del desempeño Primera dimensión		
Liderazgo		
Excelente	1	2,94%
Muy Bueno	0	0%
Bueno	8	82,35%
Regular	5	14,70%
Malo	0	0%
Total empleados	34	100%



Análisis

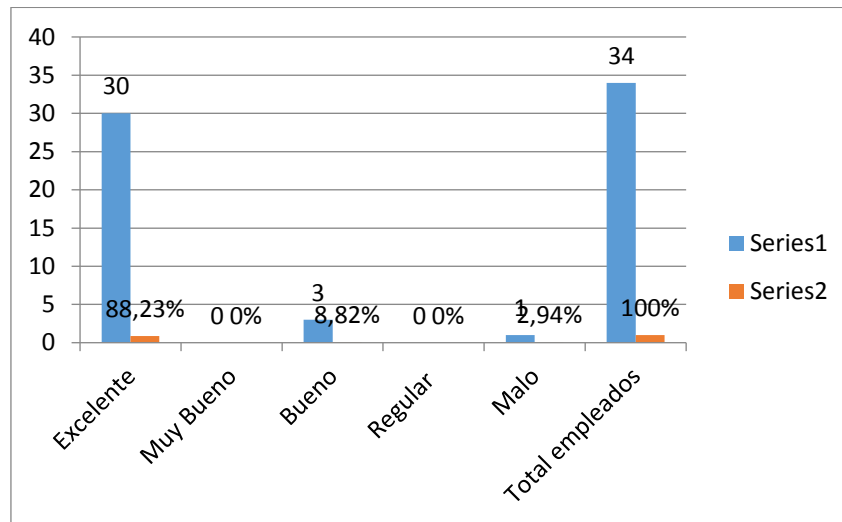
Se identifica que en la dimensión de liderazgo el 2.94% tiene una calificación excelente, , seguido tiene el 82.35% en bueno, a continuación el 14.70% está en regular, dando así un total del 100% de la población.

Interpretación

Se observa que la evaluación del desempeño en la dimensión de liderazgo el mayor porcentaje con 83.25% tienen una calificación buena, seguido tiene el 2.94% excelente, y un 14.70% es regular, esto quiere decir, que esta dimensión tiene pequeños inconvenientes en cuestión a liderazgo, esto se observa en 5 colaboradores específicamente.

Análisis e interpretación de la evaluación del desempeño de la empresa Nevados Roses

Evaluación del desempeño Primera dimensión		
Relaciones interpersonales		
Excelente	30	88,23%
Muy Bueno	0	0%
Bueno	3	8,82%
Regular	0	0%
Malo	1	2,94%
Total empleados	34	100%



Análisis

Se observa que en la dimensión de relaciones interpersonales el 88.23% tiene una calificación excelente, mientras que el 8.82% tienen bueno, a continuación el 2.94% está en malo, dando así un total del 100% de la población.

Interpretación

Se establece que la evaluación del desempeño en la dimensión de relaciones interpersonales el mayor porcentaje con 88.23% tienen una calificación excelente, seguido tiene el 8.82% es bueno, es decir, que esta dimensión es excelente.

Este análisis nos ayuda a contrastar con el resultado de nuestras encuestas, además, de proporcionarle mas fiabilidad al estudio.

Esta debe ser clara y precisa para que otros investigadores o lectores puedan analizarla rápidamente y así tengan la posibilidad de rechazar o aceptar nuestro estudio. Para esto hemos aplicado el estudio de chi cuadrado, de modo que, nos permita verificar nuestra hipótesis con juicios de valor imparciales y lo más objetivos posibles para que no exista ningún desvío no deseado en la investigación.

Presentamos la fórmula del chi cuadrado:

$$x^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(O - E)^2}{E}$$

4.2.1 planteamiento de la hipótesis

Ho: El proceso de selección de personal no incide en la productividad laboral de la empresa NEVADO ROSES, del cantón Salcedo.

Ha: El proceso de selección de personal incide en la productividad laboral de la empresa NEVADO ROSES, del cantón Salcedo.

4.2.2 Modelo matemático

- $H_o = O = E \rightarrow O - E = 0$
- $H_a = O \neq E \rightarrow O - E \neq 0$

4.2.3 Nivel de significancia y grado de libertad

$\alpha = 0,05$

$gl = (nc - 1) (nf - 1)$

$gl = (2 - 1) (5 - 1)$

$$gl = (1) (4)$$

$$gl = 4 \rightarrow X^2_t = \mathbf{9,4877}$$

Simbología

a = Margen de error

gl = Grado de libertad

nf = Numero de filas

nc = Numero de columnas

X^2_t = Chi cuadrado tabulado a nivel de significancia

4.2.4 Estadístico de prueba

Simbología

X^2 = Valor a calcularse de chi cuadrado

O = Frecuencia observada

E= Frecuencia esperada

Fe = Frecuencia esperada

TC = Total de columnas

TF = Total de filas

TM = Total de muestra

$$fe = \frac{(TC) (TF)}{TM}$$

Gráfico 16: Distribución del chi cuadrado.

P = Probabilidad de encontrar un valor mayor o igual que el chi cuadrado tabulado, ν = Grados de Libertad

v/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1	0,15	0,2	0,25	0,3	0,35	0,4	0,45	0,5
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055	2,0722	1,6424	1,3233	1,0742	0,8735	0,7083	0,5707	0,4549
2	13,8150	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052	3,7942	3,2189	2,7726	2,4079	2,0996	1,8326	1,5970	1,3863
3	16,2660	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514	5,3170	4,6416	4,1083	3,6649	3,2831	2,9462	2,6430	2,3660
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794	6,7449	5,9886	5,3853	4,8784	4,4377	4,0446	3,6871	3,3567
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363	8,1152	7,2893	6,6257	6,0644	5,5731	5,1319	4,7278	4,3515
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916	10,6446	9,4461	8,5581	7,8408	7,2311	6,6948	6,2108	5,7652	5,3481
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,0170	10,7479	9,8032	9,0371	8,3834	7,8061	7,2832	6,8000	6,3458
8	26,1239	23,7742	21,9549	20,0902	17,5345	15,5073	13,3616	12,0271	11,0301	10,2189	9,5245	8,9094	8,3505	7,8325	7,3441
9	27,8767	25,4625	23,5893	21,6660	19,0228	16,9190	14,6837	13,2880	12,2421	11,3887	10,6564	10,0060	9,4136	8,8632	8,3428
10	29,5879	27,1119	25,1881	23,2093	20,4832	18,3070	15,9872	14,5339	13,4420	12,5489	11,7907	11,0971	10,4732	9,8922	9,3418
11	31,2635	28,7291	26,7569	24,7250	21,9200	19,6752	17,2750	15,7671	14,6314	13,7007	12,8987	12,1836	11,5298	10,9199	10,3410
12	32,9092	30,3182	28,2997	26,2170	23,3367	21,0261	18,5493	16,9893	15,8120	14,8454	14,0111	13,2661	12,5838	11,9463	11,3403
13	34,5274	31,8830	29,8193	27,6882	24,7356	22,3620	19,8119	18,2020	16,9848	15,9839	15,1187	14,3451	13,6356	12,9717	12,3398
14	36,1239	33,4262	31,3194	29,1412	26,1189	23,6848	21,0641	19,4062	18,1508	17,1169	16,2221	15,4209	14,6853	13,9961	13,3393
15	37,6978	34,9494	32,8015	30,5780	27,4884	24,9958	22,3071	20,6030	19,3107	18,2451	17,3217	16,4940	15,7332	15,0197	14,3389
16	39,2518	36,4555	34,2671	31,9999	28,8453	26,2962	23,5418	21,7931	20,4651	19,3689	18,4179	17,5646	16,7795	16,0425	15,3385
17	40,7911	37,9462	35,7184	33,4087	30,1910	27,5871	24,7690	22,9770	21,6146	20,4887	19,5110	18,6330	17,8244	17,0646	16,3382
18	42,3119	39,4220	37,1564	34,8052	31,5264	28,8693	25,9894	24,1555	22,7595	21,6049	20,6014	19,6993	18,8679	18,0860	17,3379

Elaborado por: Vinicio P. Izurieta G.

Fuente: (Samperio, Pérez, Zúñiga, Hernández, & Domínguez, 2011)

4.2.5 Frecuencias observadas

Tabla 17: Frecuencias observadas.

Calculo de frecuencias observadas						
	Muy importante	Importante	Moderadamente importante	De poca importancia	Sin importancia	Total
Pregunta 1	26	8	0	0	0	34
Pregunta 9	12	12	0	10	0	34
Total	38	20	0	10	0	68

Elaborado por: Vinicio P. Izurieta G.

4.2.6 Frecuencias esperadas

Tabla 18: Frecuencias esperadas.

Calculo de frecuencias esperadas						Total
	Muy importante	Importante	Moderadamente importante	De poca importancia	Sin importancia	
Pregunta 1	19	10	0	5	0	34
Pregunta 9	19	10	0	5	0	34
Total	38	20	0	10	0	68

Elaborado por: Vinicio P. Izurieta G.

4.2.7 Calculo del chi cuadrado

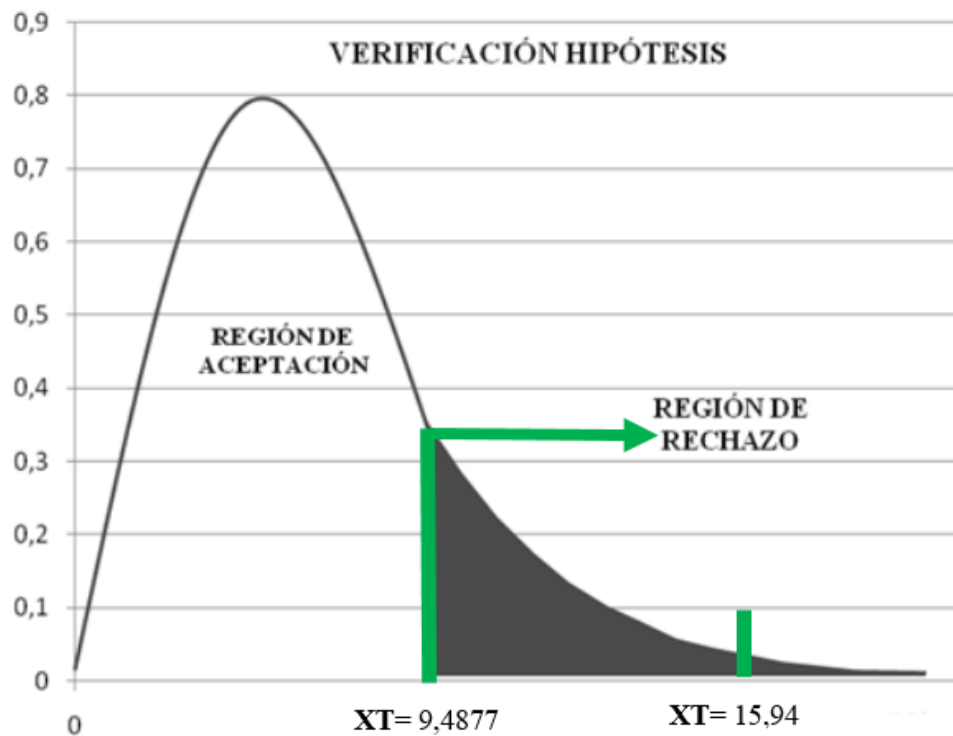
Tabla 19: Calculo del chi cuadrado.

Calculo del chi cuadrado				
O	E	O-E	O-E ²	O-E ² /E
26	19	7	49	2.57
8	10	-2	4	0.4
0	0	0	0	0
0	5	-5	25	5
0	0	0	0	0
12	19	-7	49	2.57
12	10	2	4	0.4
0	0	0	0	0
10	5	5	25	5
0	0	0	0	0
68	68	0	156	15.94

Elaborado por: Vinicio P. Izurieta G.

4.2.8 Verificación de la hipótesis

Gráfico 17: Chi cuadrado.



Elaborado por: Vinicio P. Izurieta G.

Fuente: Datos alcanzados en el estudio.

4.2.9 Regla de decisión

Si X^2_c es \geq a X^2_t ; se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Así que en este caso se cumple la condición debido a que: $15,94 > 9,4877$.

4.2.10 Conclusión de la verificación de la hipótesis

Se concluye en base al gráfico de la prueba del chi cuadrado, anteriormente analizado, que cumple la condición X^2_c es \geq a X^2_t , es decir, que si el chi calculado es igual o mayor al chi tabulado se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, esto significa que, el proceso de selección de personal incide en la productividad laboral de la empresa NEVADO ROSES, del cantón Salcedo.

CAPITULO V

5 Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

- Se ha observado que en la empresa Nevados Roses existe una selección de personal en base a procesos, ya que se ha observado y verificado mediante un indicador que existe 2 procesos al momento de la búsqueda de nuevo personal.
- El nivel de productividad de la empresa Nevados Roses ha ido manteniéndose en un estandar aceptable en los últimos años, esto se ha observado mediante datos de la empresa en los cuales concluimos que el noventa y ocho punto treinta y siete por ciento de producción se cumple según lo planificado.
- Se ha elaborado un documento técnico, el cual contiene las dos variables de estudio para poder establecer medidas de prevención y solución, para que así, sirva de guía no solo para esta organización sino para muchas otras al igual que para fines investigativos.

5.2 Recomendaciones

- Es fundamental que la selección de personal se base en un modelo, es decir, en base a procesos o en base a competencias, esto facilita la elección del mejor candidato, por lo tanto, en base a lo observado en el estudio se puede decir que el modelo en base a procesos es muy fructuoso.
- Se recomienda tener una gestión de talento humano bien planificada para que de esta manera se pueda llegar a cumplir el cien por ciento de la producción, porque, al tener una buena gestión se facilita el control y ejecución de actividades, por ende nos facilita tomar correctivos mucho más rápido.

- Se recomienda a la empresa poseer un artículo científico que contenga las dos variables de estudio el proceso de selección de personal y la productividad laboral, a fin de poder solventar los problemas que puedan darse.

Bibliografía

- Abascal, E. &. (2013). *Análisis de encuestas*. Madrid: ESIC.
- Acevedo. (2000). *El proceso de la entrevista*. Florencia: España.
- Achilles, F. (2014). *Desarrollo organizacional: enfoque integral*. Panamá: Limusa.
- Alles, M. (2008). *Selección por competencias*. México: Cielo.
- Alvarado, W. R. (2014). "El reclutamiento y selección de personal en el desempeño". Ambato: UTA.
- Alzate, A. T. (2011). *Funciones de los recursos humanos*. Portugal: Scientia et Technica.
- Araujo, M. (2002). *Indicadores de calidad para evaluar los procesos gerenciales en la educación básica*. Venezuela.
- Atehortua, F. (2011). *Sistema de gestión integral. Una sola gestión , un solo equipo*. Barcelona: UOC.
- Ayala Calvo, J. C. (2007). La Selección de Personal Como un Proceso Ético y Eficiente. *Conocimiento, Innovación y Emprendedores. Camino al Futuro*, 3555-3571.
- Bateman, T. (2012). *Equipos de Trabajo y Funcionales*. México: All Print Editorial.
- Bittel, M. (2014). *El desempeño Laboral y Organizacional*. Madrid: Molina Franco Editorial.
- Blasco, R. D. (2004). Reclutamiento, selección de personal y las tecnologías de la información y comunicación. *Revista de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones.*, Págs. 141-167.
- Boyd, B. (2003). Competencies for leaders of volunteers during the next decade. *Administrator Reports-Research/Technical 143, Conference papers 150*.
- Brockhoff, K. (2014). *Política de Productos (S. García Echeverría, Trad.)*. Argentina: Escritos Editorial.

- Buchloz, R. &. (2011). *Cómo crear un Equipo de Alto Rendimiento en su Empresa*. Buenos Aires: Editorial Atlántida.
- Buchloz, R. &. (2011). *Cómo crear un Equipo de Alto Rendimiento en su Empresa*. Buenos Aires: Editorial Atlántida.
- Carrasco, S. (2007). *Técnicas de Reclutamiento y Selección de Personal*. Lima: Concepto SA.
- Castillo, J. (2006). *Administración de Personal: Un Enfoque Hacia La Calidad*. Bogotá: ECOE EDICIONES.
- Chiavenato. (1999). *Administracion de recursos humanos*. Mc GrawHill.
- Chiavenato. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGrawn hill.
- Chiavenato. (2003). *Gestión de Talento Humano*. Colombia: McGrawn-Hill.
- Chiavenato. (2005). *Introducción a la Teoria General de la Administración*. México: McGrawn Hill.
- Chiavenato. (2006). *Administracion de recursos humanos*. Buenos aires: Cielo.
- Chiavenato. (2007). *El reclutamiento y seleccion de personal*.
- Chiavenato. (2010). *Administración de Recursos Humanos Novena Edición*. México: McGrawn Hill.
- Chiavenato. (2011). *Funciones del talento humano*. California: CA.
- Chiavenato. (s.f.). *Administracion de Recursos Humanos*. Mc. Grawn Hill.
- Coens, T. &. (2010). *¿Evaluaciones de Desempeño? Por qué no funcionan y como reemplazarlas*. Madrid: Grupo Editorial Norma.
- Converse, P. D. (2004). "Matching individuals to occupations using abilities and the O Net, Issues and an application in Career Guidance. *Personnel Psychology*, 451-488.
- Coulter, R. y. (2000). *Administración*. San Diego: Pearson Educación.

- Dessler, G. (2003). *Administración de Personal*. Argentina: Editorial Prentice Hall.
- Dessler, G. (2012). *Administración de recursos humanos*. Argentina: Prentice hall.
- Federico, T. (2012). *Clima Laboral y Organizacional*. México: Latina Ediciones.
- Fernández, A. (2007). *Dirección de Recursos Humanos. 5ta Edición*. Buenos Aires: Especial Directivos.
- Fernández, M. (2005). *Dirección de Recursos Humanos. 8va Edición*. Argentina.
- FUNDIPE. (2007). *Evolución demográfica e impacto sobre el mercado de empleo en España*. Madrid: FUNDIPE-AEDIPE.
- García Noya, M. H. (2001). *Selección de personal: sistema integrado*. Pozuelo de Alarcón: Esic.
- García, F. (2015). *¿Qué es una encuesta?* México.
- García, M., & Leal, M. (2008). Evolución histórica del factor humano en las organizaciones: de recurso humano a capital intelectual. *Omnia*, 144-159.
- Gelabert, M. (2012). *Gestión de Personas*. México: MX Editores.
- Ghiselli, W. (2011). *El desempeño laboral en las empresas*. México: Editorial Génesis.
- Gonzales. (2006). *Análisis, descripción y diseño de cargos*. Florencia: Ballivian.
- González, E. (2010). *El Clima Laboral y las Organizaciones*. Argentina: Creative Commons.
- González, R. (2013). *La innovación en los equipos de trabajo*. México: Editorial Ideas.
- Hellriegel, D. (2000). *Administración: un enfoque basado en competencias*. Thompson: Editorial International.
- I, C. (2002). *Gestión de Talento Humano*. Mc. Graw Hill.
- ISO, 9. N. (2000). *Calidad*.
- Jacobs. (1999). *Administración de producción y operaciones*.
- Jicius, J. (2004). *Administración del talento Humano. 9na Edición*. México: McGraw Hill.

- Jiménez, P. (2007). *Manual de Recursos Humanos 10ma Edición*. México. Madrid: ESIC Editorial.
- Keith, W. W. (2006). *Administración de recursos humanos*. México: The McGraw-Hill.
- Levy-Leboyer, C. (2000). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Editorial Gestión.
- Litwin, G. &. (2013). *Clima Organizacional*. Madrid: Fly Words.
- López, S. (2009). *Administración de los Recursos Humanos*. México: Nuevodia.
- Maddux, R. (2014). *Como formar Equipo de Trabajo: Liderazgo en acción*. Málaga : Málaga Editorial.
- Manjarres, C. (2009). *Evaluación del Desempeño Empresarial*. México: Jalisco Editores.
- Martinez, P. &. (2011). *Desarrollo de nuevos productos: Aplicaciones a la economía española*. Zaragoza: Universidad de Zaragoza. Zaragoza: N/N.
- Mejía, G. (2003). *Administración*. Madrid: McGraw-Hill.
- Meyer, P. (2010). *Probabilidad y aplicaciones estadísticas*. Estados Unidos: Addison Wesley Iberoamericana.
- Meyer, S. (2007). *Comprendiendo la experiencia del cliente*. Harvard Business Review: ISSN.
- Miranda, J., & Toirac, L. (2010). Indicadores de Productividad para la Industria Dominicana. *Ciencia y Sociedad*, 235-290.
- Mirza Marvel Cequea, C. R. (2011). La productividad desde una perspectiva humana : dimensiones y factores. *Intangible capital*.
- Mondy. (2004). En *Gestión de talento humano septima edición*. México: Pearson.
- Mondy, R. (2003). *Administración de Recursos Humanos*. México: editorial Prentice Hall.
- Montero, C. (2003). *Estrategias para facilitar la inserción laboral a personas*. San José: EUNED.

- Moscoso, S. y. (2004). Fairness Reactions to Personnel Selection, Employee Selection,,
*Moscoso, Silvia and Salgado, Jesus F., Fairness Reactions to Personnel
SelectioInternational Journal of Selection and Assessment, 187-197.*
- Olleros, M. (2006). *Proceso de capacitación y selección de personal*. México: Mc Graw Hill.
- Parra, F. (1998). *El objeto olvidado de la sociología*. Madrid: Universidad Complutense de
Madrid.
- Peña. (2005). Modelo de selección de personal en base a perfil de competencias. En P. S.,
Modelo de selección de personal en base a perfil de competencias (págs. 128-136).
México: UANL.
- Peña, M. (2011). *Dorección de personal*. España: Hipamo europea.
- Peña. (2005). Modelo de selección de personal en base a perfil de competencias. *Innovaciones de
Negocios, 121-144.*
- Pérez, R. (2014). *Escala de Likert y tabulaciones*. México: UNAM.
- Pino, N. O. (2014). Seleccin de personal en chile. *Revista Iberoamericana: Ciencia y
Tecnología, 103-113.*
- Pisco, M. A. (2001). Nuevos enfoques en selección de personal. *Revista de investigación en
psicología.*
- Puchol, L. (2004). *El libro del curriculum vitae*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- Redondo, R. J. (2014). Una relación desequilibrada: en tiempos de crisis. *methaodos.revista de
ciencias sociales., 23-35.*
- Rico, R. &. (2011). *Eficacia de equipos de trabajo*. Madrid: Megga Editorial.
- Roche Cárcel, J. A. (2013). “El incierto sentido del trabajo en la sociedad del riesgo global”.
Revista Castellano-Manchega de Ciencias Sociales, 207-226.

- Rodriguez, M. ((2010).). *Selección de Personal: La búsqueda del candidato adecuado. .*
Madrid: Madrid: Publicaciones Latinas.
- Rodríguez, M. J. (2007). *Selección de Personal*. España: Ideaspropias.
- Roger, G. (1999). *Administración de operaciones*.
- Sandoval, C. M. (2014). La medición de la Productividad. *Tec Empresarial*, 41-49.
- Schroeder. (2002). *Fieldstaff report-west africa series*. Cornell: Cornell University.
- Schule, J. y. (2003). *Importancia del Manual de Reclutamiento de personal*.
- Soto, J. E. (2010). Modelo integral de productividad, aspectos importantes para su
implementación. *EAN*, 110-119.
- Sumanth, D. (2005). *Administración para la productividad laboral*. México: Mc Graw Hill.
- Vásquez. (2007). *Calidad*. Bogotá: Teoría del Color.
- Wehrich, K. y. (2004). *Administración: Una perspectiva global*. México : McGraw-Hill.
- Welch, D. (2009). *Alfa de Cronbach y consistencia interna de los ítems de un instrumento de
medida*. España: Universidad de Valencia.
- Werther, J. y. (2003). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.
- Wilk, S. L. (2003). Understanding the determinants of employer use of selection. *Personnel
Psychology*.

ANEXOS

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

Encuesta para evaluar el proceso de selección de personal y su incidencia en la productividad laboral de los colaboradores en la empresa nevados roses del cantón salcedo.

OBJETIVO: Determinar la incidencia que tiene el proceso de selección en la productividad laboral en los colaboradores de la empresa Nevados Roses del cantón Salcedo.

INSTRUCCIONES: Lea cuidadosamente cada una de las siguientes preguntas y marque una x en la opción que sea de acuerdo a la realidad de la organización.

PREGUNTAS

1: ¿Cree que es importante la aplicación de test y pruebas que den a conocer el nivel de conocimiento y otras cualidades importantes antes de contratar al personal?

Muy importante

Importante

Moderadamente importante

De poca importancia

Sin importancia

2: ¿Considera importante la especificación de las funciones que conlleva cada puesto de trabajo?

Muy importante

Importante

Moderadamente importante

De poca importancia

Sin importancia

3: ¿Está de acuerdo en que la empresa debe tomar en cuenta las competencias de la persona en el proceso de selección?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Indeciso

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

4: ¿Está de acuerdo en que un adecuado proceso de inducción influye positivamente en la productividad laboral de los colaboradores?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Indeciso

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

5: ¿Considera importante que los colaboradores sean capacitados cada determinado tiempo?

Muy importante

Importante

Moderadamente importante

De poca importancia

Sin importancia

6: ¿Está de acuerdo en que el cumplimiento de objetivos de cada puesto de trabajo se está ejecutando de manera óptima y a tiempo?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Indeciso

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

7: ¿Está de acuerdo en que la capacitación ayuda a la ejecución adecuada de las actividades en cada puesto de trabajo?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Indeciso

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

8: ¿Es importante los controles y evaluaciones de desempeño en los puestos de trabajo?

Muy importante

Importante

Moderadamente importante

De poca importancia

Sin importancia

9: ¿Considera importante que los colaboradores sean ubicados en puestos que sean compatibles con sus habilidades, destrezas y aptitudes?

Muy importante

Importante

Moderadamente importante

De poca importancia

Sin importancia

10: ¿Está de acuerdo en que los colaboradores cumplen a cabalidad las funciones de sus puestos de trabajo?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Indeciso	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

¡GRACIAS PO SU COLABORACIÓN!

“EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL Y LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LAS EMPRESAS FLORÍCOLAS”

Izurieta Gallo Vinicio Paúl
Universidad
Técnica de
Ambato
Facultad de Ciencias Humanas y de
la Educación Ambato, Ecuador
paul_izr92@hotmail.es

Resumen:

El estudio realizado nos demuestra cómo el proceso de selección de personal incide en la productividad laboral de los colaboradores de las empresas florícolas, para esto se tuvo que analizar el actual proceso de selección de personal y el nivel de productividad que existe entre los colaboradores de las empresas florícolas, en lo cual se determinó que no existe una aplicación de pruebas y otros instrumentos de medición que demuestren aspectos de la personalidad y conocimientos importantes de los candidatos, además de que no se maneja una selección en base a competencias lo que genera una molestia en los colaboradores, ya que están ubicados en puestos para los cuales no tienen relación con sus habilidades, destrezas y aptitudes, dando como resultado que la productividad se vea afectada. También se ha observado otros aspectos que generan esta problemática, los cuales son, la falta de un plan de capacitación y evaluaciones de desempeño periódicas, al no existir estas se da una desmotivación y desinterés por parte de los colaboradores, ya que al no ser evaluados periódicamente no se esfuerzan ni tampoco tienen las necesidades de actualizar sus conocimientos, además de que hay otros empleados que necesitan capacitaciones para reforzar ciertas falencias de conocimiento, así que, como resultado no se cumplen los objetivos individuales o personales repercutiendo directamente al cumplimiento de metas organizacionales, es decir, a la productividad deseada.

Palabras Descriptoras: Proceso de selección de personal, productividad, desempeño, competencias.

Abstract:

The study shows how the personal selection process affects the labor productivity of the collaborators of the floriculture companies, for this it was necessary to analyze the current process of selection of personal and the level of productivity that exists among the collaborators of the floriculture companies, in which it was determined that there is no application of tests and others instrument of measurement that demonstrate personality aspects and important knowledge of the candidates, besides that a selection based on competencies is not handled, which generates a nuisance in the collaborators, since they are located in positions for which they have no relation to their abilities, skills and aptitudes, as result the productivity is being affected. Also it has been observed others aspects that generate this problem, which are the lack of a training plan and periodic performance evaluations, as these do not exist, there is a lack of motivation and disinterest for part of the collaborators, since they are not evaluated periodically they do not strengthen or have not the needs to update their knowledge, also there are other employees who need training to strengthen certain knowledge shortcomings, so as result the individual or personal objectives are not accomplish, directly affecting the achievement of organizational goals , that is, to the desired productivity.

Keywords: Personal selection process, Productivity, performance, professional skills.

1. Introducción

En los últimos años se ha venido comprobando que los encargados de recursos humanos han tomado técnicas empíricas que no se ajustan a las exigencias competitivas de talento humano de hoy en día, esto ha desembocado en una desprofesionalización en estas áreas, y además ha disminuido las exigencias de candidatos con respecto a las competencias del puesto, dando como resultado muchas falencias en los colaboradores y exigiendo más gastos de parte de la organización en planes de capacitación.

Haciendo un breve análisis de lo que significan los procesos de selección de personal nos tenemos que basar en dos perspectivas derivadas de la actividad: una se desarrolla desde las directrices de “lo que debe ser” y otra desde “lo que es”. Entre una y otra se establece la realidad que, determinada por las circunstancias, a veces se acerca más a una de las dos formas de hacer las cosas que va a darnos la clave de las funciones del área de selección o, en su defecto, las disfunciones de la misma. (Redondo, 2014).

Por ello, lo que siempre vamos a encontrar en común son estas dos premisas dentro del proceso de selección de personal, no importa el tamaño, sector u orientación de la empresa, lo que tenemos que hacer es determinar cuál de las dos es nuestra realidad y que efecto está causando la misma, para poder tener un juicio acertado en cuanto a si cambiar o no.

Por lo que respecta a sus funciones la selección de personal es una de las tareas derivadas de la actividad de los departamentos de Recursos Humanos. Su importancia es considerable, pues de su gestión depende el objetivo de buscar al candidato propicio para cubrir un puesto de trabajo determinado en la empresa conciliando tanto las necesidades de ésta como las de aquél. (Redondo, 2014).

Sin embargo, hoy en día esta función ha tomado la atención de todas las organizaciones, debido a la demanda competitiva y exigencias de las nuevas tecnologías y conocimientos, por ello es fundamental dotar del mejor talento humano a la empresa, pero, para esto se necesita de una gestión de talento humano excelente, además de que se debe emparejar las necesidades del personal con las de la empresa para que se cree este vínculo y sentimiento de fidelidad y compromiso en ambas partes.

Los estudios de esta área nos desvelan que el punto de partida de todo el proceso de selección se tiene que centrar, en un primer momento, en el manejo de los objetivos estratégicos de la

empresa y de sus singularidades. Para ello es básico realizar una planificación integral descendente de la empresa, es decir, planear los objetivos estratégicos de la misma desde las altas instancias hasta la base de la organización. A partir de aquí se activa el proceso de planificación de los recursos humanos que integra, como una de sus partes, la selección del personal. (García Noya, 2001).

En toda organización se necesita hacer un análisis total para establecer estrategias y políticas, así se establecen objetivos estratégicos en la planificación de talento humano lo que afecta directamente al proceso de selección de personal, el resultado negativo o positivo dependerá de la planificación y el planteamiento de objetivos estratégicos, así como del cumplimiento de los mismos.

Anteriormente, los procesos de selección de personal enfrentaban una serie de obstáculos. Debía realizarse un estudio inicial, se llenaban formas, se realizaban entrevistas, investigaciones personales, exámenes e innumerables pruebas psicológicas. Actualmente se llena una solicitud de empleo, se entrevista al candidato y una vez que se cree que cumple con los requisitos, se le turna a exámenes médicos y psicológicos y algunas compañías establecen algún tipo de prueba de aptitud, de acuerdo a los requisitos del puesto. (Peña, 2005).

Es aquí donde se ha hecho la brecha más grande, donde el proceso de selección en Ecuador ha ido evolucionando de a poco al contrario de otros países que son pioneros en estos temas, al ser una evolución continua no se adoptó este proceso de cambio, es por ello que aun vemos ciertas técnicas que no dan resultado alguno en muchas organizaciones, por esto, es clave concientizar a los gerentes de las organizaciones acerca de estos temas para que ellos actúen como catalizadores de las mismas y se produzca un cambio de cultura en masa, solo de esta manera se podrá asimilar al proceso de selección como lo que es, algo fundamental para la empresa.

Ahora poniendo el proceso de selección en relación con la productividad es algo muy interesante ya que, esta es muy estrecha y dependerá una de la otra para que sea positiva o negativa.

Para conseguir sus metas y objetivos, los individuos se organizan como sistemas de transformación a fin de convertir unos medios o recursos en bienes o servicios. Por consiguiente, el leitmotiv de toda sociedad es satisfacer unas necesidades o alcanzar unas metas, ya que, los hombres y mujeres que la conforman, sienten necesidades y buscan satisfacerlas mediante el acto social de cooperación y participación, donde comparten unos fines o sistema de valores (Mirza Marvel Cequea, 2011) cita a (Parra, 1998).

Se establece que la productividad es cumplir objetivos y satisfacer las necesidades de las clientes para obtener una ventaja competitiva, pero aquí es donde viene la pregunta clave ¿Quién ayuda a cumplir estos objetivos y satisfacer estas necesidades?, la respuesta es muy sencilla es el capital humano que tenemos dentro de nuestra organización, es decir los colaboradores, esta relación es clave ya que si no se hace contrata a la persona adecuada para el cargo adecuado no se va a poder cumplir y satisfacer estos puntos llevando a la empresa a un estancamiento y peligro de existencia, he aquí la importancia de estas variables y su relación.

Esto ha hecho que se concientice más acerca de cómo planificar el departamento de talento humano para que sus objetivos estratégicos se establezcan y cumplan de manera eficaz, para que se lleve a cabo tanto los objetivos personales como organizacionales.

En una organización las personas tienen comportamientos individuales y grupales, con lo cual, obtienen resultados individuales y como grupo. Por lo tanto, las personas necesitan de las organizaciones para satisfacer sus necesidades y las organizaciones necesitan a las personas para funcionar y obtener sus resultados. (Mirza Marvel Cequea, 2011).

Esta es una relación mutua e interdependiente, se debe buscar un equilibrio entre estas para un funcionamiento adecuado, pero es en el proceso de contratación donde se detecta si las necesidades de los candidatos son compartidas con las de la empresa, y se puede generar un acuerdo psicológico mutuo, donde cada parte sabe que debe hacer para que se cumplan todas las metas y exista un ganar-ganar.

En la actualidad las técnicas de Selección de Personal tienden a ser más objetivas y menos subjetivas. La Selección de Personal es uno de los temas más divulgados y, sin embargo, es uno de los más mal aplicados. Es importante considerar también la razón de la selección. Algunos puestos son más difíciles de llenar que otros. Particularmente si requieren de conocimientos especializados. Cuando un puesto es difícil de llenar, se habla de baja razón de selección. Cuando es sencillo llenarlo, se define como un puesto de alta razón de selección. (Peña., 2005).

Analizar las dimensiones humanas e identificar los factores humanos que inciden en la productividad, mediante la revisión de la literatura existente sobre productividad, procurando comprender y explicar las relaciones existentes. (Mirza Marvel Cequea, 2011)

Estos dos pensamientos son fundamentales para entender la relación de la selección de personal con la productividad, ya que el uno se encarga de dotar al mejor personal, y el otro depende de este personal para alcanzar sus metas productivas, pero ¿qué ocurre si no se contrata a un

personal idóneo?, simplemente no se va a cumplir con las exigencias productivas y mucho menos con los objetivos, mediante esta concepción se busca que se tome con más seriedad dicha relación, y se ponga en marcha planificaciones que generen procesos adecuados y acordes a la realidad de cada organización.

(García & Leal, 2008) señalan la necesidad de asumir el concepto de “Factor Humano”, que presenta al hombre como actor, “que hace algo”, lo cual rescata el valor de la persona humana, ya que los recursos son medios gerenciados por las personas o administrados por el factor humano. En resumen, es el factor humano quien le da sentido a la función empresarial.

La herramienta que se emplea más frecuentemente para determinar los requerimientos de un puesto es lo que se conoce como “descripción del puesto”, (Dessler, Administración de Personal, 2003).

En este punto es donde se enlazan estos pensamientos de dos autores que hablan de temas diferentes, pero sin embargo tienen mucha relación, los primeros señalan que el factor humano es el autor, el que hace, y el otro dice que para la selección es clave la descripción del puesto en donde se describe las funciones o lo que debe hacer la persona que ocupe dicho puesto. Aquí es donde se busca al factor humano que mejor ejecute dichas funciones.

Teniendo presente, que entender la complejidad del factor humano es un reto para el futuro de las organizaciones y que se deberán incorporar procesos que comprendan y atiendan todas las dimensiones de las personas que la integran, dando un salto significativo en la relación organización-individuos. (Mirza Marvel Cequea, 2011).

Es clave una buena planificación de talento humano para poder entender este y muchos otros factores complejos que son determinantes para la organización y su crecimiento. Dando un empuje por la comprensión al factor humano que es el más complejo e importante para generar y producir recursos.

La productividad se ha vuelto un tema fundamental en las empresas, ya que una alta productividad y una adecuada estrategia permiten el aumento de la competitividad e innovación en las empresas, debido a que su incremento representa un elemento diferenciador para alcanzar el éxito a nivel nacional e internacional. (Sandoval, 2014)

Mediante esta concepción podemos decir, que las florícolas que mejor llevan el proceso de selección de personal son las que mayor productividad alcanzan, siendo capaces de ubicar a las personas en los puestos adecuados generando compromiso y motivación en las mismas para que

así su desempeño individual sea el mayor posible generando un ejemplo para sus compañeros y al mismo tiempo una competitividad sana entre ellos, mediante esto alcanzan sus metas tanto individuales como organizacionales.

2. Metodología

Se utilizó una población que pueda ser estudiada y analizada, en este caso nuestra población son los colaboradores de una empresa florícola, esta población es constituida solo por el personal administrativo que consta de 34 personas, en donde se puede detallar que son 12 hombres y 22 mujeres. Al conocer que es una población finita, es decir, que sabemos el número exacto de personas, y al ser pequeña no fue necesario aplicar ninguna muestra y se procedió a trabajar con el total de la población.

En concreto se procedió a realizar el estudio en una de las empresas florícolas con más experiencia en el mercado Nevados Roses, en la cual se evidencia la problemática, dentro de esta la mayoría de la población tiene un nivel socioeconómico medio y bajo, además lo más importante es que entre la población que participa de nuestra encuesta están los jefes de área y recursos humanos los cuales viven esta realidad día a día en sus puestos de trabajo.

Por tanto, la intención de realizar esta investigación fue determinar cómo el proceso de selección de personal incide en la productividad laboral, por ello, una vez identificada la población a estudiar se procedió a levantar la información mediante un instrumento de medición en este caso se utilizó la encuesta, para fundamentar el uso la misma nos basamos en el siguiente autor: García enuncia que: “Mediante la encuesta se obtienen datos de interés sociológico interrogando a los miembros de un colectivo o de una población” (García F., 2015).

En el instrumento de medición que en nuestro caso es la encuesta se utilizó la escala de Likert, debido a que sus ítems proporcionan un índice mayor de fiabilidad, este consta de 10 preguntas con 5 opciones de respuesta cerradas, además esta escala permite que la información sea más fácil de analizar y tabular mediante programas estadísticos.

Nuestro sustento teórico para aplicar esta escala es la mencionada cita de Pérez: el cual menciona que “La escala de Likert es una de las herramientas más utilizadas por los investigadores de mercado cuando desean evaluar las opiniones y actitudes de una persona. Sirve principalmente para realizar mediciones y conocer sobre el grado de conformidad de una persona o encuestado hacia determinada oración afirmativa o negativa” (Pérez, 2014).

Para mayor validez tanto del instrumento como del estudio, se aplicó el coeficiente Alfa de Cronbach, el cual recoge la información de la encuesta y arroja un valor el cual debe ser comparado con una tabla y saber si está dentro del rango válido o no.

(Welch, 2009) Afirma que el coeficiente Alfa de Cronbach “permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o dimensión teórica”

El resultado obtenido tras haber aplicado este análisis fue de 0,880, el cual según la escala propuesta por Welch quiere decir que nuestro instrumento es bueno o válido para su aplicación y recolección de información de campo.

El estudio obtuvo sus resultados partiendo de un análisis aplicado en campo mediante la encuesta, desarrollándose en las industrias florícolas, se aseguró su validez mediante el coeficiente de Alfa de Cronbach para posteriormente verificar las hipótesis de estudio mediante el análisis con la prueba de Chi Cuadrado.

3. Resultados

En el resultado final se obtuvo que el proceso de selección de personal incide en la productividad laboral de las empresas florícolas, evidenciando que los colaboradores no está teniendo un rendimiento óptimo lo que conlleva a la afectación de la productividad laboral, además se identificó los principales problemas, que son la inexistencia de pruebas de selección, al igual que la selección y ubicación del personal no se basa en perfil de competencias, repercutiendo en el rendimiento y satisfacción laboral de los colaboradores.

También se dio a conocer que no hay planificación de capacitaciones y mucho menos evaluaciones de desempeño periódicas, esto desemboca en que los colaboradores no tienen actualización de conocimientos y siguen arrastrando esas falencias y una baja motivación ya que al no haber evaluaciones estos no se exigen, ni se motivan por reconocimientos a los mejores niveles de rendimiento, entonces hace que se estancuen en el mismo índice de producción.

Verificación de la hipótesis

Esta debe ser clara y precisa para que otros investigadores o lectores puedan analizarla rápidamente y así tengan la posibilidad de rechazar o aceptar nuestro estudio. Para esto hemos aplicado el estudio de chi cuadrado, de modo que, nos permita verificar nuestra hipótesis con juicios de valor imparciales y lo más objetivos posibles para que no exista ningún desvío no deseado en la investigación.

Presentamos la fórmula del chi cuadrado:

$$x^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(O - E)^2}{E}$$

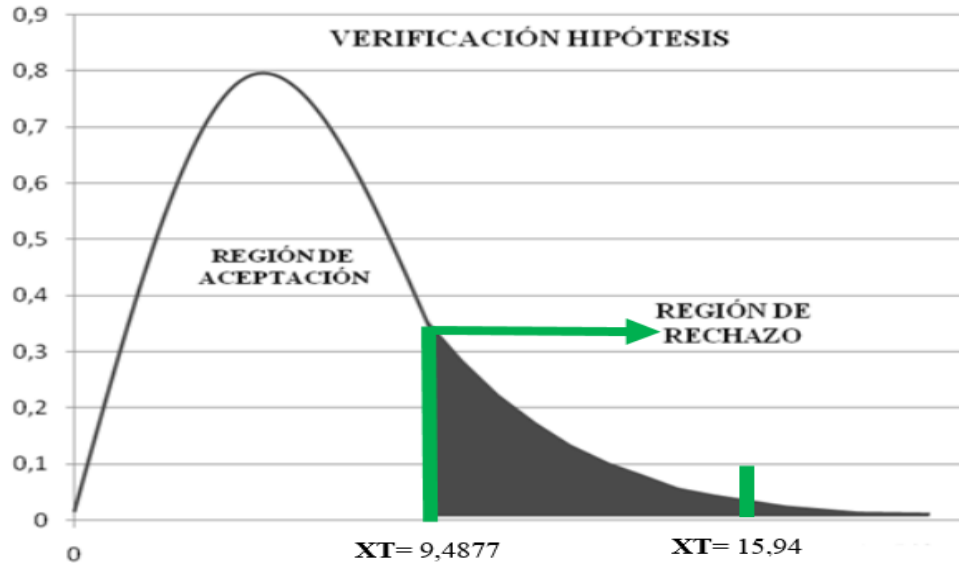
Calculo del chi cuadrado

Tabla N° 1: Calculo del chi cuadrado

Calculo del chi cuadrado				
O	E	O-E	O-E ²	O-E ² /E
26	19	7	49	2.57
8	10	-2	4	0.4
0	0	0	0	0
0	5	-5	25	5
0	0	0	0	0
12	19	-7	49	2.57
12	10	2	4	0.4
0	0	0	0	0
10	5	5	25	5
0	0	0	0	0
68	68	0	156	15.94

Elaborado por: Vinicio P. Izurieta G.

Gráfico N° 1: Chi cuadrado.



Elaborado por: Vinicio P. Izurieta G.
Fuente: Datos alcanzados en el estudio.

Regla de decisión

Si X^2_c es \geq a X^2_t ; se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Así que en este caso se cumple la condición debido a que: $15,94 > 9,4877$.

Conclusión de la verificación de la hipótesis

Se concluye en base al gráfico de la prueba del chi cuadrado, anteriormente analizado, que cumple la condición X^2_c es \geq a X^2_t , es decir, que si el chi calculado es igual o mayor al chi tabulado se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, esto significa que, el proceso de selección de personal incide en la productividad laboral de la empresa NEVADO ROSES, del cantón Salcedo.

4. Discusión

Tras haber analizado los resultados obtenidos del estudio de campo, se determina que el proceso de selección de personal no es el adecuado y esto genera molestias en los colaboradores, los cuales demuestran en la productividad. Esto es una preocupación ya que los empleados no sienten compromiso con la empresa dado que la misma tampoco se preocupa en generar este ni

mucho menos confianza, esto hace notar la deficiencia de la planificación de talento humano, ya que ahí es donde se lleva a cabo todos estos procesos que ayudan a entender al factor humano.

Se puede decir que muchas empresas han optado por dar prioridad a su contabilidad relegando el recurso humano al mínimo exponente, incorporando a personas con el afán de sacar una utilidad de ellas sin importarles demasiado el grado de cualificación que tengan. Sobre este problema confluyen muchos aspectos que analizaremos y que van desde el colapso que se genera en la relación demanda de empleados formados-oferta laboral, hasta los nuevos métodos de empleo (Redondo, 2014).

A continuación, vemos un análisis sobre un problema a causa de:

que los humanos se han empeñado, con un cierto éxito, en sacarle el mayor provecho a los recursos naturales con el menor esfuerzo posible [...] de manera que, al mismo tiempo que ha dominado prácticamente al planeta entero en beneficio propio, lo ha agotado y lo ha dejado en tal estado de precariedad que ha puesto en riesgo la vida humana misma. Así la crisis del trabajo se incardina también con la de la Tierra y con una manera de ser y estar en ella, de insertar al ser humano y a su cuerpo con el entorno (Roche Cárcel, 2013)

Es estas concepciones las que nos hacen entender ciertas políticas de talento humano, ya que al querer sacar el máximo provecho al hombre no se toma en cuenta aspectos importantes como sus competencias o su experiencia laboral, básicamente esto va afectando a las empresas florícolas que al contar con personal que no es evaluado adecuadamente en el proceso de selección no tiene el desempeño adecuado y al no existir planes de capacitación la empresa retiene a personal no cualificado y da como resultado que sus índices de productividad bajen año tras año.

Según el último estudio realizado por la Fundación para el Desarrollo de la Función de Recursos Humanos (FUNDIPE, 2007), los departamentos de Recursos Humanos han ido menguando sus plantillas hasta los 0,93 empleados en esta área por cada 100 en plantilla en 2005. La externalización de funciones que se viene produciendo en los últimos años tiene mucho que ver con este hecho. El personal del departamento objeto de estudio es mayoritariamente de formación universitaria (por encima del 95%) y femenino. Las titulaciones de los directivos de Recursos Humanos se reparten en un porcentaje del 31% en Derecho, 24% en Psicología, 15% en Ciencias Sociales, 14% en Ciencias Económicas, 4% en Ingenierías y un no desdeñable dato del 12% para otras titulaciones. La presencia de los departamentos de Recursos Humanos en las empresas se está viendo mermada en su tradicional protagonismo fundamentalmente por la crisis

y por un cambio de modelo de gestión que se va propagando paulatinamente y que tienen que ver principalmente con el desarrollo de las tecnologías.

Se coincide totalmente, ya que, ciertamente los gerentes de las empresas conciben que los nuevos modelos de gestión remplazan a los departamentos de talento humano, y están restando importancia al mismo, es por esto que no se cuenta con personal cualificado en las áreas de talento humano y esto hace que no se realicen adecuadamente las planificaciones de este departamento afectando directamente al proceso de selección de personal que está dentro de esta. (Boyd, 2003), a través de un estudio identificó 33 competencias, que deberán tener los administradores para poder seleccionar adecuadamente. Necesitarán también durante la próxima década el manejo de estas cinco estructuras, la dirección orgánica, la dirección de los sistemas, la cultura orgánica, las habilidades personales, las habilidades de dirección. También identifico doce barreras a adquirir las competencias.

Por lo tanto, se concuerda con el estudio realizado por Boyd, en el cual primero se necesita un analista de talento humano muy competente y experimentado para realizar e implementar procesos de selección adecuados que garanticen la contratación de personal idóneo, además de poseer ciertas habilidades de comunicación, liderazgo, personales y muchas otras. Por lo tanto, acoto que se debería contar en cada empresa con un analista de talento humano idóneo y un asistente para que se siga formando a través de la experiencia y observación y que en un futuro no se necesite buscar, sino que se cuente con este personal en la misma empresa.

5. Conclusiones

- Se identificó que el proceso de selección de personal en la florícola Nevados Roses, no es el adecuado, ya que no existe un proceso técnico estandarizado, se tiene que emplear métodos empíricos que no dan un resultado eficaz, además de que se ignoran ciertas técnicas y métodos generales de selección, lo que hace que se dificulte más al momento de contratar una persona para un cargo con exigencias altas.
- Se estableció que la productividad ha ido decreciendo en los últimos años, debido que el rendimiento de los colaboradores no es el adecuado, es por esto que se ha analizado los motivos y se ha llegado a la conclusión que es por la falta de evaluaciones de desempeño y por no existir un plan de capacitación, al no existir estos genera una desmotivación y desinterés, ya que no tienen exigencias de desempeño o motivaciones por recompensas y mucho menos actualización de conocimiento.

- Se observó las principales causas que aquejan a la florícola Nevados Roses, y estas son la falta de aplicación de pruebas de selección y la inexistencia de una selección y ubicación en base a perfil de competencias, lo que dificulta contratar un personal idóneo y mucho menos ubicar a la persona adecuada en el puesto adecuado.

6. Bibliografía

- Abascal, E. &. (2013). *Análisis de encuestas*. Madrid: ESIC.
- Acevedo. (2000). *El proceso de la entrevista*. Florencia: España.
- Achilles, F. (2014). *Desarrollo organizacional: enfoque integral*. Panamá: Limusa.
- Alles, M. (2008). *Selección por competencias*. México: Cielo.
- Alvarado, W. R. (2014). "El reclutamiento y selección de personal en el desempeño". Ambato: UTA.
- Alzate, A. T. (2011). *Funciones de los recursos humanos*. Portugal: Scientia et Technica.
- Araujo, M. (2002). *Indicadores de calidad para evaluar los procesos gerenciales en la educación básica*. Venezuela.
- Atehortua, F. (2011). *Sistema de gestión integral. Una sola gestión , un solo equipo*. Barcelona: UOC.
- Ayala Calvo, J. C. (2007). La Selección de Personal Como un Proceso Ético y Eficiente. *Conocimiento, Innovación y Emprendedores. Camino al Futuro*, 3555-3571.
- Bateman, T. (2012). *Equipos de Trabajo y Funcionales*. México: All Print Editorial.
- Bittel, M. (2014). *El desempeño Laboral y Organizacional*. Madrid: Molina Franco Editorial.
- Blasco, R. D. (2004). Reclutamiento, selección de personal y las tecnologías de la información y comunicación. *Revista de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones.*, Págs. 141-167.
- Boyd, B. (2003). Competencies for leaders of volunteers during the next decade. *Administrator Reports-Research/Technical 143, Conference papers 150*.
- Brockhoff, K. (2014). *Política de Productos (S. García Echeverría, Trad.)*. Argentina: Escritos Editorial.

- Buchloz, R. &. (2011). *Cómo crear un Equipo de Alto Rendimiento en su Empresa*. Buenos Aires: Editorial Atlántida.
- Buchloz, R. &. (2011). *Cómo crear un Equipo de Alto Rendimiento en su Empresa*. Buenos Aires: Editorial Atlántida.
- Carrasco, S. (2007). *Técnicas de Reclutamiento y Selección de Personal*. Lima: Concepto SA.
- Castillo, J. (2006). *Administración de Personal: Un Enfoque Hacia La Calidad*. Bogotá: ECOE EDICIONES.
- Chiavenato. (1999). *Administracion de recursos humanos*. Mc GrawHill.
- Chiavenato. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGrawn hill.
- Chiavenato. (2003). *Gestión de Talento Humano*. Colombia: McGrawn-Hill.
- Chiavenato. (2005). *Introducción a la Teoria General de la Administración*. México: McGrawn Hill.
- Chiavenato. (2006). *Administracion de recursos humanos*. Buenos aires: Cielo.
- Chiavenato. (2007). *El reclutamiento y seleccion de personal*.
- Chiavenato. (2010). *Administración de Recursos Humanos Novena Edición*. México: McGrawn Hill.
- Chiavenato. (2011). *Funciones del talento humano*. California: CA.
- Chiavenato. (n.d.). *Administracion de Recursos Humanos*. Mc. Grawn Hill.
- Coens, T. &. (2010). *¿Evaluaciones de Desempeño? Por qué no funcionan y como reemplazarlas*. Madrid: Grupo Editorial Norma.
- Converse, P. D. (2004). "Matching individuals to occupations using abilities and the O Net, Issues and an application in Career Guidance. *Personnel Psychology*, 451-488.
- Coulter, R. y. (2000). *Administración*. San Diego: Pearson Educación.

- Dessler, G. (2003). *Administración de Personal*. Argentina: Editorial Prentice Hall.
- Dessler, G. (2012). *Administración de recursos humanos*. Argentina: Prentice hall.
- Federico, T. (2012). *Clima Laboral y Organizacional*. México: Latina Ediciones.
- Fernández, A. (2007). *Dirección de Recursos Humanos. 5ta Edición*. Buenos Aires: Especial Directivos.
- Fernández, M. (2005). *Dirección de Recursos Humanos. 8va Edición*. Argentina.
- FUNDIPE. (2007). *Evolución demográfica e impacto sobre el mercado de empleo en España*. Madrid: FUNDIPE-AEDIPE.
- García Noya, M. H. (2001). *Selección de personal: sistema integrado*. Pozuelo de Alarcón: Esic.
- García, F. (2015). *¿Qué es una encuesta?* México.
- García, M., & Leal, M. (2008). Evolución histórica del factor humano en las organizaciones: de recurso humano a capital intelectual. *Omnia*, 144-159.
- Gelabert, M. (2012). *Gestión de Personas*. México: MX Editores.
- Ghiselli, W. (2011). *El desempeño laboral en las empresas*. México: Editorial Génesis.
- Gonzales. (2006). *Análisis, descripción y diseño de cargos*. Florencia: Ballivian.
- González, E. (2010). *El Clima Laboral y las Organizaciones*. Argentina: Creative Commons.
- González, R. (2013). *La innovación en los equipos de trabajo*. México: Editorial Ideas.
- Hellriegel, D. (2000). *Administración: un enfoque basado en competencias*. Thompson: Editorial International.
- I, C. (2002). *Gestión de Talento Humano*. Mc. Graw Hill.
- ISO, 9. N. (2000). *Calidad*.
- Jacobs. (1999). *Administración de producción y operaciones*.
- Jicius, J. (2004). *Administración del talento Humano. 9na Edición*. México: McGraw Hill.

- Jiménez, P. (2007). *Manual de Recursos Humanos 10ma Edición*. México. Madrid: ESIC Editorial.
- Keith, W. W. (2006). *Administración de recursos humanos*. México: The McGraw-Hill.
- Levy-Leboyer, C. (2000). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Editorial Gestión.
- Litwin, G. &. (2013). *Clima Organizacional*. Madrid: Fly Words.
- López, S. (2009). *Administración de los Recursos Humanos*. México: Nuevodia.
- Maddux, R. (2014). *Como formar Equipo de Trabajo: Liderazgo en acción*. Málaga : Málaga Editorial.
- Manjarres, C. (2009). *Evaluación del Desempeño Empresarial*. México: Jalisco Editores.
- Martinez, P. &. (2011). *Desarrollo de nuevos productos: Aplicaciones a la economía española*. Zaragoza: Universidad de Zaragoza. Zaragoza: N/N.
- Mejía, G. (2003). *Administración*. Madrid: McGraw-Hill.
- Meyer, P. (2010). *Probabilidad y aplicaciones estadísticas*. Estados Unidos: Addison Wesley Iberoamericana.
- Meyer, S. (2007). *Comprendiendo la experiencia del cliente*. Harvard Business Review: ISSN.
- Miranda, J., & Toirac, L. (2010). Indicadores de Productividad para la Industria Dominicana. *Ciencia y Sociedad*, 235-290.
- Mirza Marvel Cequea, C. R. (2011). La productividad desde una perspectiva humana : dimensiones y factores. *Intangible capital*.
- Mondy. (2004). In *Gestión de talento humano séptima edición*. México: Pearson.
- Mondy, R. (2003). *Administración de Recursos Humanos*. México: editorial Prentice Hall.
- Montero, C. (2003). *Estrategias para facilitar la inserción laboral a personas*. San José: EUNED.

- Moscoso, S. y. (2004). Fairness Reactions to Personnel Selection, Employee Selection,,
*Moscoso, Silvia and Salgado, Jesus F., Fairness Reactions to Personnel
SelectioInternational Journal of Selection and Assessment, 187-197.*
- Olleros, M. (2006). *Proceso de capacitación y selección de personal*. México: Mc Graw Hill.
- Parra, F. (1998). *El objeto olvidado de la sociología*. Madrid: Universidad Complutense de
Madrid.
- Peña. (2005). Modelo de selección de personal en base a perfil de competencias. In P. S., *Modelo
de selección de personal en base a perfil de competencias* (pp. 128-136). México:
UANL.
- Peña, M. (2011). *Dorección de personal*. España: Hipamo europea.
- Peña. (2005). Modelo de selección de personal en base a perfil de competencias. *Innovaciones de
Negocios, 121-144.*
- Pérez, R. (2014). *Escala de Likert y tabulaciones*. México: UNAM.
- Pino, N. O. (2014). Seleccin de personal en chile. *Revista Iberoamericana: Ciencia y
Tecnología, 103-113.*
- Pisco, M. A. (2001). Nuevos enfoques en selección de personal. *Revista de investigación en
psicología.*
- Puchol, L. (2004). *El libro del curriculum vitae*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- Redondo, R. J. (2014). Una relación desequilibrada: en tiempos de crisis. *methaodos.revista de
ciencias sociales., 23-35.*
- Rico, R. &. (2011). *Eficacia de equipos de trabajo*. Madrid: Megga Editorial.
- Roche Cárcel, J. A. (2013). “El incierto sentido del trabajo en la sociedad del riesgo global”.
Revista Castellano-Manchega de Ciencias Sociales, 207-226.

- Rodriguez, M. ((2010).). *Selección de Personal: La búsqueda del candidato adecuado. .*
Madrid: Madrid: Publicaciones Latinas.
- Rodríguez, M. J. (2007). *Selección de Personal*. España: Ideaspropias.
- Roger, G. (1999). *Administración de operaciones*.
- Sandoval, C. M. (2014). La medición de la Productividad. *Tec Empresarial*, 41-49.
- Schroeder. (2002). *Fieldstaff report-west africa series*. Cornell: Cornell University.
- Schule, J. y. (2003). *Importancia del Manual de Reclutamiento de personal*.
- Soto, J. E. (2010). Modelo integral de productividad, aspectos importantes para su
implementación. *EAN*, 110-119.
- Sumanth, D. (2005). *Administración para la productividad laboral*. México: Mc Graw Hill.
- Vásquez. (2007). *Calidad*. Bogotá: Teoría del Color.
- Wehrich, K. y. (2004). *Administración: Una perspectiva global*. México : McGraw-Hill.
- Welch, D. (2009). *Alfa de Cronbach y consistencia interna de los ítems de un instrumento de
medida*. España: Universidad de Valencia.
- Werther, J. y. (2003). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.
- Wilk, S. L. (2003). Understanding the determinants of employer use of selection. *Personnel
Psychology*.