

Universidad Católica Santa María
Escuela de Postgrado
Maestría en Gerencia Social y Recursos Humanos



**INCIDENCIA DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN
LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LOS COLABORADORES DE
LA CLÍNICA “SAN JUAN DE DIOS AREQUIPA” EN EL AÑO 2017.**

Tesis presentada por la Bachiller:

Valencia Anci, Betty Katty

Para optar el Grado Académico de:

**Maestro en Gerencia Social y Recursos
Humanos**

Asesor:

Mgter. Antezana Abarca, Nicolás

AREQUIPA – PERU

2019

Arequipa 22 de octubre del 2019

Dictamen de Borrador de Tesis

Expediente N° 20190000004747

Boleta de Nombramiento de Jurado Dictaminador N° 035

Bachiller Valencia Anci, Betty Katty

Proyecto de Tesis **DETERMINAR LA INFLUENCIA DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA CLINICA "SAN JUAN DE DIOS AREQUIPA" EN EL AÑO 2017**

Para optar el Grado Académico de Maestro en **GERENCIA SOCIAL Y RECURSOS HUMANOS**

Dictaminado por **MGTER. NAHUD APARICIO MALDONADO**

Revisión: **002- Revisión de Borrador de Tesis**

De mi especial consideración,

Después de haber revisado el borrador de tesis, presentado por el Bachiller **Valencia Anci, Betty Katty**, y subsanadas las observaciones alcanzadas al Borrador de Tesis: **DETERMINAR LA INFLUENCIA DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA CLINICA "SAN JUAN DE DIOS AREQUIPA" EN EL AÑO 2017**, se procede a: emitir el dictamen favorable.

Por lo expuesto remito el informe de dictamen favorable del borrador de tesis a la EPG de la Universidad Católica de Santa María para que proceda a comunicar al interesado.

Sin otro particular,

Atentamente.

MBA Nahud Aparicio Maldonado

Docente de Post grado

EPG Universidad Católica de Santa María

Dictamen

Fecha	04 de octubre de 2019
De	Nicolás C.A. Antezana Abarca
A	Dr. José A. Villanueva Salas
Asunto	Tesis para el Grado Académico de Magister de la Srta. Betty Katty VALENCIA ANCI (No. 2019000004747)

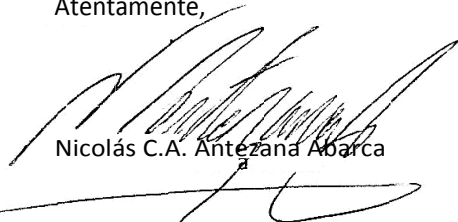
Por medio del presente informo a usted que después de haber revisado el proyecto intitulado “El Proceso de Selección de Personal por Competencias y su Incidencia en la Productividad Laboral de los Colaboradores de la Clínica ‘San Juan de Dios de Arequipa’ en el Año 2017”.

La única observación se refiere a que falta incluir como anexo el Proyecto de tesis original, de acuerdo a lo señalado en el modelo vigente de presentación de Tesis de la Escuela de Posgrado de la Universidad Católica de Santa María.

Soy de opinión que puede procederse en su presentación y sustentación.

Sin nada más que informar por el momento, me suscribo de usted.

Atentamente,



Nicolás C.A. Antezana Abarca

DICTAMEN

(Borrador de Tesis)

Al : **Doctor José Villanueva Salas**
Director de la Escuela de Postgrado

Del : Dr. Eliseo Chávez Chávez

Asunto : Dictamen del Borrador de Tesis: "DETERMINAR LA
INCIDENCIA DEL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL
EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LOS
COLABORADORES DE LA CLINICA SAN JUAN DE DIOS
AREQUIPA, EN EL AÑO 2017".

Presentado : Por la Bachiller, **Valencia Anci, Betty Katty**, para optar el Grado
De **MAESTRO EN GERENCIA SOCIAL Y RECURSOS HUMANOS**.

Expediente : 2019000009052

Fecha : 25 de Marzo del 2019

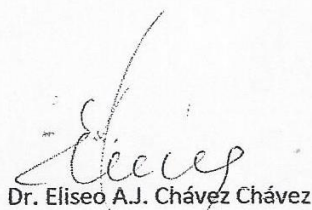
Es grato dirigirme a su persona, para saludarlo y en referencia al Borrador de Tesis presentado por la Bachiller Valencia Anci, Betty Katty, el mismo que ha sido revisado me permito anotar las siguientes sugerencias y observaciones.

- Se sugiere en el título, eliminar las palabras DETERMINAR LA y empezar por: INCIDENCIA..... . Porque dicho término serviría para establecer el objetivo general.
- El Borrador de tesis en alguna medida se ha ajustado al nuevo modelo de tesis establecido por el Reglamento de Grados de la Escuela de Postgrado, por lo cual se recomienda revisar y adecuarse a las exigencias del mismo, teniendo en cuenta los cinco capítulos. Cabe anotar, que ya no se adjunta en anexos el proyecto de tesis.
- En el capítulo IV : RESULTADOS Y DISCUSIÓN, debe ir en forma relevante la información encontrada y mostrada a través de tablas y gráficas con el análisis correspondiente, así como la discusión de los resultados encontrados.
- La compaginación va desde La Introducción.
- Las conclusiones deben guardar relación con los objetivos

Teniendo en cuenta las observaciones y sugerencias, una vez subsanadas, debe someterse a un nuevo dictamen. Salvo mejor parecer.

Es todo cuanto informo a Usted.

Atentamente.



Dr. Eliseo A.J. Chávez Chávez

DICTAMEN
(Borrador de Tesis)

Ai : **Doctor José Villanueva Salas**
Director de la Escuela de Postgrado

Del : Dr. Eliseo Chávez Chávez

Asunto : Dictamen del Borrador de Tesis:
" INCIDENCIA DEL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL
EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LOS
COLABORADORES DE LA CLINICA SAN JUAN DE DIOS
AREQUIPA, EN EL AÑO 2017".

Presentado : Por la Bachiller, **Valencia Anci, Betty Katty**, para optar el Grado
De **MAESTRO EN GERENCIA SOCIAL Y RECURSOS HUMANOS**.

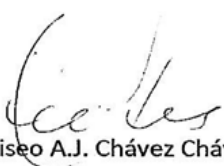
Expediente : 2019000009052

Fecha : 11 de Setiembre del 2019

Es grato dirigirme a su persona, para saludarlo y en referencia al Borrador de Tesis presentado por la Bachiller Valencia Anci, Betty Katty, el mismo que ha sido revisado en segunda oportunidad y al haber cumplido con las sugerencias y observaciones, queda aprobado, pudiendo pasar a la fase de presentación de la tesis para la sustentación, salvo mejor parecer.

Es todo cuanto informo a Usted.

Atentamente.



Dr. Eliseo A.J. Chávez Chávez

A Dios y a mi familia por su apoyo incondicional en todos mis proyectos profesionales.



“El talento debe ser visto como el ingrediente más indispensable para el éxito, pero el éxito también depende de cómo se gestiona ese talento”.

Allan Schweyer

INDICE GENERAL

RESUMEN	
ABSTRACT	
INTRODUCCION	1
HIPOTESIS	3
OBJETIVOS.....	4
Objetivo General.....	4
Objetivos Específicos.....	4
CAPITULO I	5
MARCO TEORICO.....	5
1. Selección de Personal.....	5
1.1. Historia y Evolución de Reclutamiento y Selección de Personal	5
1.2. Selección de Personal.....	6
1.2.1. Importancia de una buena Selección de Personal.....	7
1.2.1.1. Planificación en selección de personal.	7
1.2.1.2. Atracción del personal.	7
1.2.2. Reclutamiento.....	8
1.2.2.1. Reclutamiento interno.	9
1.2.2.2. Reclutamiento externo.....	10
1.2.2.3. Técnicas de reclutamiento externo de personal.	11
1.2.3. Herramientas de Selección de Personal.	11
1.2.3.1. Entrevista.	11
1.2.3.2. Proceso de la entrevista.	12
1.2.3.3. Entrenamiento de los entrevistadores.....	13
1.2.4. Entrevista elemento clave para el proceso de selección de personal.	13
1.2.5. Técnicas de Selección.	14
1.2.5.1. Pruebas de conocimientos o capacidades.	14
1.2.5.2. Pruebas psicológicas.....	16
1.2.5.3. Pruebas de personalidad.	16
1.2.5.4. Técnicas de simulación.....	16

1.2.5.5. Seguimiento de candidatos.	17
1.3. Análisis y Descripción de Puestos	17
1.3.1. Métodos para la Descripción y Puestos de Trabajo.	18
1.3.1.1. Etapas de análisis de puesto.	18
1.4. Evaluación de Desempeño	18
1.4.1. Importancia de la Evaluación de Desempeño.	19
1.4.2. Procedimientos de la Evaluación de Desempeño.	19
1.4.3. Tipos de Evaluación de Desempeño.	20
1.4.3.1. Evaluación por competencias	20
1.4.3.2. Evaluación de 180°.	21
1.4.3.3. Evaluación de 360°.	21
1.5. Capacitación	21
1.5.1. Procesos de Capacitación.	22
1.5.2. Tendencias de la Capacitación.	23
1.6. Contratación.	23
1.7. Productividad Laboral	24
1.7.1. Habilidades	25
1.7.1.1. Habilidades Blandas.	26
1.7.1.2. Habilidades Duras.	27
1.7.2. Efectividad.	28
1.8. Calidad de Vida en el Trabajo.	28
1.8.1. Análisis de los Antecedentes Interrogativos	30
2. CAPITULO II	33
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	33
2. Planteamiento Teórico.	33
2.1. Problema de Investigación	33
2.1.1. Enunciado del Problema.	33
2.1.2. Descripción del Problema.	33
2.1.2.1. Campo, Área y Línea de Acción.	33
2.1.2.2. Análisis u operacionalización de variables e indicadores.	33
2.1.3. Interrogantes Básicas	34

2.1.4. Tipo de Investigación.....	34
2.1.5. Nivel de Investigación.	35
2.2. Justificación del Problema.....	35
2.3. Planteamiento Operacional.....	36
2.3.1. Técnicas..	36
2.4. Campo de Verificación.....	39
2.4.1. Delimitación Espacial.	39
2.4.2. Delimitación Temporal.	39
2.4.3. Unidades de Estudio.	39
2.5. Estrategia de Recolección de datos.....	41
2.6. Recursos	42
2.7. Validación de Instrumentos.....	42
2.8. Criterios para manejo de resultados	43
3. CAPITULO III.....	44
DISCUSION Y RESULTADOS	44
3.1. Resultados:.....	44
3.2. Discusión:	53
CAPITULO IV	55
CONCLUSIONES	55
RECOMENDACIONES	58
PROPUESTA PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	60
BIBLIOGRAFIA	74
ANEXOS.....	76
PROYECTO DE INVESTIGACION	
INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS VARIABLE INDEPEDIENTE	
INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS VARIABLE DEPENDIENTE	
GLOSARIO	
MATRICES DE SISTEMATIZACION	

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Situación del empleado.....	25
Tabla 2. Tabla de variables.....	33
Tabla 3. Cédula de preguntas	37
Tabla 4. Cuadro de Coherencias	38
Tabla 5. Tiempo de Servicios de Colaboradores	39
Tabla 6. Consolidado de Personal por Tiempo de Servicios.....	39
Tabla 7. Unidades de Estudio	40
Tabla 8. Muestra Estratificada.....	40
Tabla 9. Confiabilidad del Cuestionario de Selección de Personal	42
Tabla 10. Confiabilidad de cuestionario de Productividad Laboral	43
Tabla 11. Indicador de Selección de Personal.....	44
Tabla 12. Indicador de Análisis de Puestos.....	45
Tabla 13. Indicador Evaluación de Desempeño	46
Tabla 14. Contratación.....	47
Tabla 15. Consolidado Variable Selección de Personal	48
Tabla 16. Indicador Habilidades.....	49
Tabla 17. Indicador Efectividad	50
Tabla 18. Indicador Calidad Laboral	51
Tabla 19. Consolidado Variable Productividad Laboral.....	52

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Proceso de Selección de Personal.....	6
Figura 2. Reclutamiento Interno y Reclutamiento Externo.....	11
Figura 3. Técnicas de Selección de Personal.....	14
Figura 4. Etapas del Proceso de Selección.....	17
Figura 5. Indicador selección de Personal.....	44
Figura 6. Indicador Análisis de Puestos de Trabajo	45
Figura 7. Indicador Evaluación de Desempeño.....	46
Figura 8. Indicador Contratación.....	47
Figura 9. Consolidado Variable Selección de Personal	48
Figura 10. Indicador Habilidades	49
Figura 11. Indicador Efectividad	50
Figura 12. Indicador Calidad Laboral.....	51
Figura 13. Consolidado Variable Productividad Laboral	52



RESUMEN

La presente investigación tiene como principal meta exponer los resultados obtenidos de la Incidencia del Proceso de Selección de Personal en la Productividad Laboral de los Colaboradores de la Clínica San Juan de Dios Arequipa 2017.

Se tomó como muestra para la investigación a las áreas con menor productividad laboral, los cuales suscribieron contrato laboral hasta junio del año 2017, en un total de 106 colaboradores, lo cuales cuentan como mínimo de 6 meses y como máximo de 3 años de relación laboral. Se realizó una investigación de tipo descriptiva, con un enfoque cualitativo y de diseño no experimental, por lo cual se ha establecido que existe incidencia entre ambas variables.

Los datos estadísticos que sostiene esta investigación vienen de los resultados obtenidos por la aplicación de los instrumentos de la investigación a los colaboradores de la Clínica San Juan de Dios Arequipa en el año 2017.

Se concluye que, en la Clínica San Juan de Arequipa; el proceso de selección de personal si tiene incidencia en la productividad laboral de los colaboradores; es decir, según los resultados de los instrumentos aplicados, no existe un proceso de selección de personal adecuado, no cuentan con las herramientas ni planificación para contratar personal con el perfil idóneo para cada puesto de trabajo y conlleve a una productividad laboral requerida para cumplir con los objetivos y metas solicitadas por la Institución, a pesar que la organización cuenta con los procesos necesarios en el área de Recursos Humanos, pero no son utilizados de forma adecuada, obviando pasos necesarios para un buen desarrollo del proceso de selección, esto debido al rubro al que pertenece y a la premura por cubrir las vacantes solicitadas.

Palabras claves: Selección de Personal, Productividad Laboral.

ABSTRACT

The main objective of this research is to present the results obtained from the Incidence of the Personnel Selection Process in the Labor Productivity of the Collaborators of the San Juan de Dios Arequipa 2017 Clinic.

The areas with the lowest labor productivity were taken as a sample for research, which signed an employment contract in 2017, with a total of 106 employees, which have a minimum of 6 months and a maximum of 3 years of employment relationship. A descriptive research was carried out, with a qualitative approach and a non-experimental design, so it has been established that there is an incidence between both variables.

The statistical data that supports this research come from the results obtained by the application of the research instruments to the collaborators of the San Juan de Dios Arequipa Clinic in 2017.

It is concluded that, at the San Juan de Arequipa Clinic; the personnel selection process if it affects the labor productivity of employees; that is to say, according to the results of the instruments applied, there is no adequate personnel selection process, they do not have the tools or planning to hire personnel with the suitable profile for each job and leads to a labor productivity required to comply with the objectives and goals requested by the Institution, although the organization has the necessary processes in the area of Human Resources, but they are not used properly, avoiding necessary steps for a good development of the selection process, this due to the item to which it belongs and the rush to fill the requested vacancies.

Keywords: Personnel Selection, Labor Productivity

INTRODUCCION

En la actualidad el desarrollo y crecimiento competitivo de las instituciones de salud se mueve a pasos agigantados y cada vez adquiere más complejidad, por ello se vuelve más exigente, por lo que se establece que el proceso de selección de personal debe ser altamente competitivo, se vuelve obsoleto el concepto de cantidad y comienza darle importancia al concepto de calidad; por lo que las entidades de salud empiezan a concientizar que sus colaboradores deben aportar sus habilidades duras como blandas para la mejora de su productividad.

En Arequipa, en la última década con el ingreso de diversas instituciones de salud, la competencia laboral cada vez se hace más compleja, por lo que se necesita elaborar un proceso de selección de personal adecuado y con un perfil de calidad único en salud.

Esta investigación comenzó, en primer lugar, sistematizando la información y conocimientos relacionados con el proceso de selección de personal, desde su historia, definición, objetivos, su importancia, hasta su campo laboral. Sin embargo podría ser que algunas entidades de salud no reconozcan esta necesidad y, por ende, no sea de gran importancia, esta investigación pretende con dicho estudio orientar y determinar el tipo de proceso de selección de personal adecuado para contar con colaboradores competitivos frente al mercado de salud de la zona sur del país.

Para lograr dichos propósitos se ha realizado una investigación descriptiva y comparativa en los colaboradores de la Clínica San Juan de Dios filial Arequipa contratados en el año 2017, ya que esta población cuenta con las características necesarias para el estudio. La muestra obtenida es de 106 colaboradores de 06 áreas de la institución, y la información de las variables e indicadores se obtuvo a través del instrumento del cuestionario.

Debo dar un reconocimiento a los Jefes de áreas por su gran disposición, facilidades y entusiasmo ante el proyecto, siendo los principales interesados en contar con personal capacitado para el buen desempeño de sus objetivos planteados.

Este informe de investigación abarca un capítulo I, donde se explica el marco teórico de la investigación, desarrollando los conceptos básicos de ambas variables y antecedentes interrogativos.

El capítulo II, abarca la Metodología de la investigación, planteamiento teórico, análisis u operacionalización de las variables, interrogantes básicas de la investigación, justificación del problema; planteamiento operacional, técnicas e instrumentos de verificación, el campo de verificación, la estrategia de recolección de datos y el cronograma.

El capítulo III, presenta los resultados, discusión de la investigación.

El capítulo IV, con sus respectivas conclusiones y recomendaciones de la investigación, propuesta del proceso de selección.

Finalmente, se concluye el informe con bibliografía, anexos, cuestionarios, glosario y matrices de sistematización de la investigación.

HIPOTESIS

Dado que, la selección de personal es un proceso necesario en muchos campos labores, se plantea la siguiente hipótesis:

Es probable que, el proceso de selección de personal, incida positivamente en la productividad laboral de los colaboradores de la “Clínica San Juan de Dios – Arequipa”.



OBJETIVOS

Objetivo General

Determinar la incidencia del proceso de selección de personal en la productividad laboral de los colaboradores de la “Clínica San Juan de Dios - Arequipa”.

Objetivos Específicos

- Describir que factores generan una adecuada o inadecuada productividad laboral en los colaboradores de la “Clínica San Juan de Dios Arequipa”.
- Describir como se realizan en la actualidad los procesos de selección de personal.
- Identificar la aplicación correcta de las técnicas de selección de personal para un buen desempeño laboral.
- Precisar qué importancia tiene las habilidades blandas y duras en el incremento de la productividad laboral de los colaboradores de la “Clínica San Juan de Dios Arequipa.
- Precisar la importancia de la efectividad en la productividad laboral de los colaboradores de la “Clínica San Juan de Dios Arequipa”
- Identificar los mecanismos o necesidades que se necesitan los colaboradores de la Clínica San Juan de Dios Arequipa para obtener una calidad de vida laboral adecuada.

CAPITULO I

MARCO TEORICO

1. Selección de Personal

1.1. Historia y Evolución de Reclutamiento y Selección de Personal

Al valorar la historia del reclutamiento y selección de personal, se pueden distinguir las etapas que contribuyen al surgimiento y desarrollo como un proceso. La prehistoria de selección de personal, la Revolución Industrial, el surgimiento de la Administración y la Psicología como disciplinas científicas, la 1ra y 2da Guerras Mundiales, el desarrollo de la Psicología, el auge de los movimientos sociales en la década de los años 70 y el análisis crítico de la psicología, los cambios en la Gestión Recursos Humanos y la entrada de las competencias que son momentos cualitativos que abarcan la historia de la selección de personal. Con la revolución industrial, las organizaciones comienzan a realizar los primeros episodios de selección de personal, ejecutados estos por los supervisores, basándose en la observación y en datos subjetivos. A medida que avanzaba la revolución industrial, el número de organizaciones y su complejidad fueron aumentando, y fue aquí cuando nacieron las “Oficinas de selección”.

Los avances en la industria provocaron una mayor socialización de los procesos y surgió la necesidad de agrupar a un conjunto de personas, lo cual estimuló la idea de crear un área dedicada a la selección de personal.

El término recursos es lanzado a finales de los años 70 y principios de los años 80 por autores norteamericanos, aunque ya el mismo era empleado por representantes de la denominada Escuela de las Relaciones Humanas. Los cambios ocurridos en los últimos años en las distintas esferas de la vida social y la necesidad de lograr niveles de competitividad sostenida, han incidido en la determinación de los factores esenciales en la búsqueda de ventajas competitivas que permitan alcanzar cada vez niveles superiores de desempeño; esto ha llevado a colocar en el centro de todo proceso organizacional, al ser humano. Así, hoy día se habla de que el hombre es el principal activo y ventaja estratégica de una organización y se introducen nuevos términos como capital humano, Todos esos elementos afianzan la necesidad de contar

con los medios adecuados para proveer a las organizaciones del personal capaz de enfrentar los retos del desarrollo actual y perspectiva de la sociedad. Zayas (2010) .

1.2. Selección de Personal

La selección de personas funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas. Un antiguo concepto popular afirma que la selección consiste en la elección precisa de la persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno. En términos más amplios, la selección busca, de entre los diversos candidatos quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita, y el proceso de selección, por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización. Lo que se pretende es mantener el capital intelectual Para enriquecer la organización. (Chiavenato, 2009, pág. 137).

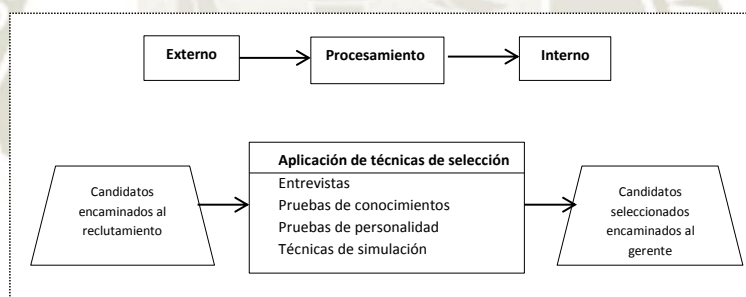


Figura 1. Proceso de Selección de Personal.
Chiavenato (2009)

Como comenta, Múch (2010). La selección de personal es un conjunto de etapas y técnicas mediante las cuales se realiza una evaluación de las características y aptitudes de los candidatos, y se elige al idóneo. "Contar con una organización con personal bien seleccionado, estable y motivado es uno de los requisitos fundamentales para lograr mayor productividad con personal eficaz" (pág. 213).

Selección de Personal, consiste en indagar las capacidades con que cuenta una persona en particular para desarrollar cierta actividad específica en el contexto de un cargo y una organización determinada. Para ello es necesario contar con herramientas apropiadas para predecir tanto como fuese posible la conducta laboral que presentará

el candidato y si cumplirá con las expectativas de la organización respecto a su desempeño, comportamiento, rendimiento y actitudes frente a las dificultades. (Franklin, 2011, pág. 84).

1.2.1. Importancia de una buena Selección de Personal

En la actualidad con el crecimiento empresarial cada vez se hace más competente el proceso de selección de personal, se necesita candidatos idóneos para un puesto de trabajo competitivamente laboral, por lo que es indispensable un proceso de selección adecuado con técnicas actuales de selección, con candidatos con la experiencia laboral requerida, con una trayectoria profesional adecuada, con habilidades adecuadas y psicológicamente estable.

1.2.1.1. Planificación en selección de personal.

Se toma en cuenta los siguientes pasos:

- Definir el perfil de puesto de trabajo
- Identificación de las distintas fuentes de reclutamiento
- Inicio de la etapa de pre selección
- Realización de las entrevistas
- Ejecución de las evaluaciones pertinentes
- Presentación de finalistas al puesto de trabajo

1.2.1.2. Atracción del personal.

Es hacer que una persona con capacidades específicas, idóneas y necesarias se interese por ocupar una posición que ofrece la empresa, cuyo objetivo es captar a personas altamente calificadas para incorporarlas a la organización.

Para lo cual se necesita el siguiente concepto:

Necesidad de cubrir una vacante

Según, Alles (2008). Nos dice que "es un detallado formulario-guía para recolectar información del perfil. Es importante destacar algunos aspectos: la persona que toma nota del perfil debe comprenderlo". Será necesario preguntar y repreguntar hasta una correcta comprensión del perfil a buscar.

Primera etapa

- Datos como edad, sexo, educación y experiencia laboral.
- Competencias o características personales y las relaciones dentro de la organización de acuerdo al puesto de trabajo.
- Estudio del organigrama institucional. Definir correctamente: de quien depende, a quien supervisa y quiénes son sus pares.
- Rasgos de Personalidad.

Segunda Etapa

- Es imprescindible analizar las competencias o características personales de aquellos que se relaciona directamente con el puesto.
- Estos elementos están en condiciones de definir las competencias o características personales que realmente se requieren.
- Definir el plan de carrera del candidato a seleccionar.
- Asesoramiento al cliente interno finaliza con el análisis de las posibilidades de encontrar lo requerido.

1.2.2. Reclutamiento.

En toda organización el proceso de reclutamiento es la primera instancia en todo proceso de selección de personal.

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que pretenden atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización, cuyo objetivo básicamente es abastecer de candidatos idóneos, con las capacidades necesarias y requeridas para el puesto en la organización (Chiavenato, 2009, pág. 117).

Según Múch (2010). El reclutamiento es un medio a través del cual la empresa divulga y ofrece sus requerimientos de personal en el mercado de trabajo. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer un grupo de candidatos suficiente para garantizar la selección de personal idóneo. “Es un conjunto de actividades cuya finalidad es atraer personal debidamente calificado para ocupar puestos dentro de la organización” (pág. 213).

Según, Franklin y Krieger (2011). “Es el inicio de todo proceso de selección, es el primer paso que da la organización, tras detectar la necesidad de conseguir personal que pueda desempeñar funciones específicas para cubrir las necesidades que van surgiendo”, es la técnica que se utiliza en cualquier organización, cuando se requiere un nuevo puesto de trabajo en un momento oportuno (pág. 83).

El reclutamiento se centra en escoger, mediante distintas técnicas, candidatos que posean los requisitos mínimos para ocupar el puesto vacante. En tanto que la labor de selección consiste en elegir entre los candidatos que fueron reclutados, será la persona que tenga las mayores posibilidades de ajustarse al puesto vacante (Alfaro Castellanos, 2012, pág. 76)

1.2.2.1. Reclutamiento interno.

Actúa en los candidatos que trabajan dentro de una organización, busca colaboradores para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o motivacionales. (...) Se enfoca en buscar competencias internas para aprovecharlas mejor, el reclutamiento interno funciona por medio de oferta de promociones (puestos más altos y, por tanto, más complejos, pero dentro de la misma área de actividad de la persona) y de transferencias (puestos del mismo nivel, pero que implican otras habilidades y conocimientos de la persona y situados en otra área de actividad de la organización) (Chiavenato I. , 2009, pág. 116).

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.

Según Chiavenato (2009). Describe ventajas y desventajas del reclutamiento:

Ventajas

- Aprovecha mejor el potencial humano de la organización
- Motiva y fomenta el desarrollo profesional de sus actuales colaboradores
- Probabilidad de mejor selección, ya que los candidatos son bien conocidos
- Costo financiero menor al reclutamiento externo

Desventajas

- Puede bloquear la entrada de buenas ideas, experiencias, nuevas expectativas
- Facilita el conservadurismo y favorece la rutina actual
- Funciona como un sistema cerrado de reciclaje continuo

1.2.2.2. Reclutamiento externo.

Actúa en los candidatos que están en el mercado de recursos humanos y, por tanto, fuera de la organización, para someterlos a su proceso de selección de personal. Se enfoca en la adquisición de competencias externas, el reclutamiento externo debe abordar el mercado de recursos humanos. De manera precisa y eficaz, a efecto de alcanzar y atraer a los candidatos que desea buscar. La contratación externa supone abrir un proceso de selección entre a la empresa y el personal nuevo y adecuado para el puesto de trabajo ofertado. Esto también cuenta con una serie de ventajas e inconvenientes, que vendrían a ser prácticamente los opuestos a los de la promoción interna (Chiavenato I. , 2009, pág. 117)

Según, Gómez (2015). Los trabajadores de fuera aportarán ideas nuevas y enriquecedoras para la empresa. El candidato desde el inicio aportará grandes resultados, eficiencia y dedicación. Mantienen siempre un conocimiento de lo que existe fuera y lo que hace la competencia. Evitaría los inconvenientes que se pueden producir cuando se rompen las dinámicas y el clima laboral.

Según Chiavenato (2009). Describe ventajas y desventajas del reclutamiento:

Ventajas

- Introduce nuevos talentos, habilidades y expectativas
- Renueva la cultura organizacional y la enriquece con nuevas aspiraciones
- Es apropiado para enriquecer el capital intelectual de forma más intensa y rápida

Desventajas

- Afecta negativamente la motivación de los trabajadores actuales de la organización.
- Requiere aplicar técnicas de selección para elegir los candidatos y eso significa costos de operación.
- Es más costoso, tardado e inseguro que el reclutamiento interno.

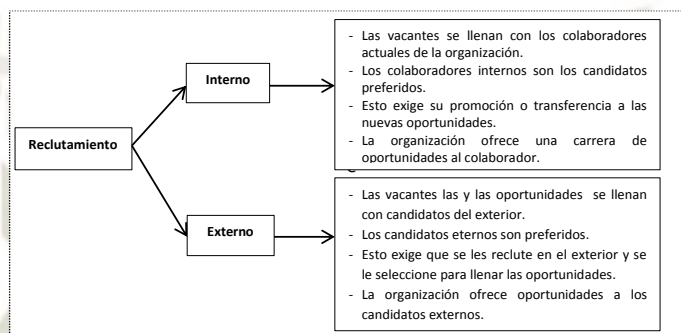


Figura 2. Reclutamiento Interno y Reclutamiento Externo.
Chiavenato (2009)

1.2.2.3. Técnicas de reclutamiento externo de personal.

Según Chiavenato (2009)

- Anuncio en diarios y revistas especializadas
- Agencias de reclutamiento sin fines de lucro
- Agencias de reclutamiento privadas especializadas en selección de personal
- Contacto con Universidades y agrupaciones
- Carteles o anuncios en lugares visibles
- Presentación de candidatos por indicaciones de trabajadores
- Consulta de archivos de candidatos
- Reclutamiento virtual

1.2.3. Herramientas de Selección de Personal.

1.2.3.1. Entrevista.

Es la técnica más utilizada, en realidad, la entrevista tiene innumerables aplicaciones en las organizaciones. Es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan y en que una de las partes le interesa conocer lo mejor de la otra.

Según, Pereda y Berrocal (2011). La entrevista de selección es un proceso de comunicación interpersonal entre uno o varios entrevistadores y uno o varios candidatos, durante el cual, el entrevistador, por una parte, informa al candidato sobre el puesto de trabajo y la organización a la que desea incorporarse y, por otra, recoge información del candidato, que le permitirá evaluar sus competencias y determinar tanto sus posibilidades de desarrollar el trabajo de forma correcta, como de proyección futura dentro de la organización.

Es un diálogo que se sostiene con un propósito definido y no por la mera satisfacción de conversar. Entre el/la entrevistador/a y el/la entrevistado/a existe una correspondencia mutua, y gran parte de la acción recíproca entre ambos consiste en posturas, gestos u otros modos de comunicación. La palabra, los ademanes, las expresiones, las inflexiones contribuyen al intercambio de conceptos que constituye la entrevista, durante la situación de la entrevista, ambos participantes, tienen su rol y deben actuar dentro de él.

Durante la situación de entrevista, ambos participantes entrevistador y entrevistado deben actuar dentro de él, estableciendo un canal de comunicación en un marco acotado por el tiempo y el tema a tratar (Alles, 2006, pág. 234).

1.2.3.2. Proceso de la entrevista.

El proceso de entrevistar puede proporcionar mayor o menor grado de libertad al entrevistador cuando realiza la entrevista. En otras palabras, la entrevista puede ser estructurada y estandarizada y también pueda ser enteramente libre, a voluntad del entrevistador o sujeta a las circunstancias; por lo mencionado las entrevistas se dividen en cuatro tipos:

- **Entrevista totalmente estandarizada:** Es la entrevista estructurada y con una ruta preestablecida u objeto de tener respuestas definidas y cerradas, con opciones simples, como, sí o no; verdadero o falso. Es el tipo de entrevista planeada y organizada que supera las limitaciones de los entrevistadores.

- **Entrevista estandarizada en las preguntas:** Es la entrevista con preguntas previamente elaboradas, que nos permiten una respuesta abierta, una respuesta libre por parte del candidato.
- **Entrevista dirigida:** Es la entrevista que termina en el tipo de respuesta deseada, pero no especifica las preguntas, las deja a criterio del entrevistador. Se aplica para conocer ciertos conceptos personales de los candidatos, que demandan cierta libertad, para que el entrevistador capte adecuadamente. Es una entrevista de resultados.
- **Entrevista no dirigida:** Es una entrevista totalmente libre y que no especifica las preguntas ni respuestas requeridas. Se trata de una entrevista cuya secuencia y orientación queda a criterio de cada entrevistador. Es una técnica criticada por su escasa consistencia, porque no se basa en una ruta o itinerario previo.

1.2.3.3. Entrenamiento de los entrevistadores.

Toman vital importancia los jefes de recursos humanos o gerentes de las empresas, los cuales han sido entrenados en las habilidades para que puedan llevar a cabo las respectivas entrevistas a los candidatos. El entrevistador debe funcionar como el fiel de la balanza que compara con objetividad las características que ofrece el candidato con los requisitos que exige el puesto a cubrir.

1.2.4. Entrevista elemento clave para el proceso de selección de personal.

De acuerdo al tema de investigación se considera a la entrevista como el elemento principal para un buen proceso de selección.

Según, Alles (2006). Al preparar la entrevista, se debe tener en cuenta el lugar donde se desarrollará. Un lugar privado, con poco ruido y lo más cómodo posible le hará sentir al postulante que es “una visita” en su lugar de trabajo, y usted obtendrá un mejor resultado de la entrevista si el postulante se siente bien en el transcurso de la reunión (pág. 232).

1.2.5. Técnicas de Selección.

Las técnicas de selección permiten rastrear las características personales del candidato por medio de muestras de su comportamiento. Una buena técnica de selección debe tener algunos atributos, como rapidez y confiabilidad. Además, debe dar el mejor pronóstico sobre el desempeño futuro del candidato al puesto. Este atributo se refiere a la eficacia de una técnica de selección para predecir el comportamiento del candidato en el puesto (Chiavenato I. , 2009, pág. 148).

Entrevista de selección	*Entrevista dirigida (con una ruta preestablecida) *Entrevista libre (sin ruta preestablecida)
Pruebas de conocimientos o capacidades	*Generales *Específicas
Pruebas psicológicas	*Pruebas de aptitudes
Pruebas de personalidad	*Expresivas *Proyectivas *Inventarios
Técnicas de simulación	*Psicodrama *Dinámica de grupo *Prueba de campo *Role playing

Figura 3. Técnicas de Selección de Personal.
Chiavenato (2009)

1.2.5.1. Pruebas de conocimientos o capacidades.

Son instrumentos para evaluar el nivel de conocimientos generales y específicos de los candidatos que exige el puesto a cubrir, busca medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos. Existe una enorme variedad de pruebas de conocimientos y capacidades.

- **En razón de su forma de aplicación:**

- * Pruebas orales: Funcionan casi como una entrevista estandarizada y estructurada, sólo se hace preguntas verbales específicas para obtener respuestas verbales, también específicas.

- * Pruebas escritas: Son las que, por lo general, evalúan conocimientos adquiridos.
- * Pruebas de realización: Se califican a partir de la ejecución de un trabajo, son uniformes y con tiempo determinado.

- **En razón a su envergadura:**

- * Pruebas generales: Evalúan nociones de cultura general.
- * Pruebas específicas: Evalúan conocimientos técnicos y específicos en relación con el puesto vacante que se desea cubrir.

- **En razón de su organización:**

- * Pruebas tradicionales: Se dan en forma de disertación y exposición, no es planificada y puede ser improvisada, evalúan profundidad de conocimientos.
- * Pruebas objetivas: Son planificadas y estructuradas, su aplicación es rápida, fácil y objetiva. Pueden ser tomadas por personas que no son especialistas.
- * Pruebas dicotómicas: Una pregunta con dos opciones de respuesta, poder falso o verdadero, sí o no.
- * Opción múltiple: Preguntas con 4 o 5 opciones/respuesta, para reduciendo las respuestas al azar.
- * Llenado de espacios en blanco: Frases incompletas con espacios en blanco por llenar.
- * Ordenar o unir por pares: Dos columnas con palabras puestos al azar, los cuales buscan su relación.
- * Escala de acuerdo/desacuerdo: Un enunciado respectivo del cual el candidato expresa su grado de coincidencia o disensión.
- * Escala de importancia: Califica la importancia de un atributo (sumamente importante, muy importante, etc.)
- * Escala de evaluación: Califica un atributo (Excelente, muy buena, buena, regular, etc.)

1.2.5.2. Pruebas psicológicas.

Según Chiavenato (2009). Representan un medio objetivo y estandarizado de una muestra de comportamiento en lo referente a las aptitudes de las personas, se utilizan como medida de desempeño, las cuales presentan 3 características:

- Pronóstico: ofrece resultados prospectivos que sirven para prever el desempeño del puesto.
- Validez: Califica la variable humana que se pretende medir, es la relación que existe entre un esquema de selección y algún criterio relevante.
- Precisión: Es la capacidad de a prueba a presentar resultados semejantes cuando se aplica varias veces a la misma persona.

1.2.5.3. Pruebas de personalidad.

Es una integración de rasgos personales, una mezcla, un todo organizado, es la integridad única de características medibles que se relacionan con aspectos permanentes y consistentes de una persona. Dichas características se identifican como rasgos de personalidad y distinguen una persona de las demás (Chiavenato, 2009, pág. 159).

Las pruebas de personalidad revelan ciertos aspectos de las características superficiales de las personas, como los determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotipos) y los determinados por el temperamento (rasgos innatos o genotipos).

Las pruebas de personalidad son específicas cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad, como el equilibrio emocional, las frustraciones, los intereses, las motivaciones.

1.2.5.4. Técnicas de simulación.

Construyen un escenario o un contexto en el presente, en el aquí y el ahora, para desarrollar el evento que pretende analizar de forma tan parecida a la realidad como sea posible. Son técnicas de dinámica de grupo, estableciendo vínculos habituales, o trata de establecer nuevos vínculos. Se usan como complemento del diagnóstico, o sea, además de los resultados de la entrevista y pruebas

psicológicas, el candidato es sometido a una situación en la que dramatiza algún evento relacionado con el papel que desempeñará en la organización y ello proporciona una visión más realista de su comportamiento en el futuro (Chiavenato I. , 2009, pág. 162)

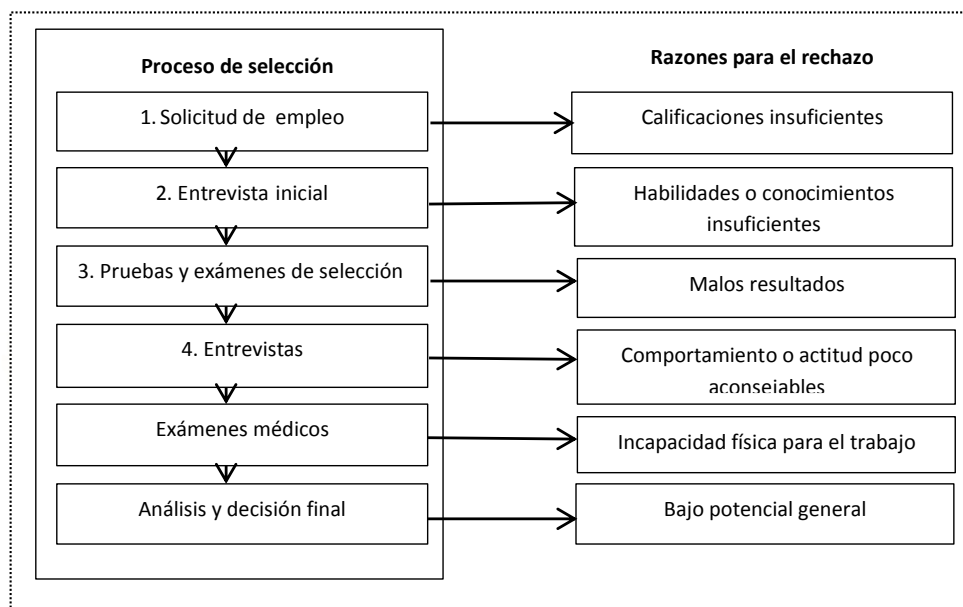


Figura 4. Etapas del Proceso de Selección.
Chiavenato (2009).

1.2.5.5. Seguimiento de candidatos.

Según, Alles (2006). El seguimiento de las incorporaciones realizadas es una buena práctica, y puede realizarse en diferentes momentos. El proceso de selección no termina únicamente con la contratación del candidato, pues también va más allá que una simple firma en un contrato por las dos partes, significa ayudar al nuevo colaborador a que se acople y se adapte de manera rápida.

1.3. Análisis y Descripción de Puestos

Según, Chiavenato (2009). Significa detallar que exige el cargo del ocupante en términos de conocimiento, habilidades y capacidades para desempeño de manera adecuada. El análisis se realiza a partir de la descripción del cargo.

1.3.1. Métodos para la Descripción y Puestos de Trabajo.

Existen tres métodos para obtener datos relativos a los puestos de trabajo.

- Entrevista
- Cuestionario
- Observación

1.3.1.1. *Etapas de análisis de puesto.*

- Examinar la estructura de la organización entera y de cada puesto
- Definir la información que se requiere para el análisis de los puestos
- Escoger los puestos a analizar
- Reunir los datos necesarios para el análisis de puestos
- Preparar las descripciones de los puestos
- Preparar las especificaciones de los puestos
- Objetivos de la descripción y análisis de puestos
- Subsidios para el reclutamiento, definición del mercado, reunión de datos, para elaborar anuncios o técnicas de reclutamiento.
- Subsidios para la selección de personal, definición de pruebas o exámenes de selección de acuerdo al perfil del puesto de trabajo.
- Material para el entrenamiento, contenido de los programas, conocimientos y habilidades, exigidos del ocupante.
- Base para la calificación y clasificación de puestos, especificaciones que se utilizan para la evaluación de puestos.
- Evaluación de desempeño, definición de criterios y normas de desempeño para evaluar a los ocupantes según sus metas asignadas.

1.4. Evaluación de Desempeño

Según, Chiavenato (2009). Es el proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero sobre todo, la aportación que hace al negocio u organización. El valor de las recompensas y la percepción que estas dependen del esfuerzo que el individuo esté dispuesto hacer (pág. 245).

Por desempeño se entiende el comportamiento que presentan los individuos en el desarrollo de sus actividades laborales, es decir, aquello que hacen y que los demás

perciben como su aporte a la consecución de cada uno de los objetivos organizacionales. Es el nivel más profundo, contribuye al desarrollo personal y profesional de los integrantes de una organización, mejorando los resultados organizacionales (Franklin, 2011, pág. 93).

La evaluación de desempeño se puede enfocar en el puesto que ocupa la persona o en las competencias que aporta a la organización para contribuir al éxito de esta.

1.4.1. Importancia de la Evaluación de Desempeño.

Según, Chiavenato (2009, pág. 246). Las principales razones que explican el interés de las organizaciones para evaluar el desempeño de sus colaboradores son:

- Recompensas: Ofrece juicio sistemático, es una evaluación por méritos.
- Realimentación: Proporciona información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa el colaborador (desempeño, actitudes y competencias).
- Desarrollo: Cada colaborador sabe cuáles son sus puntos débiles y fuertes.
- Relaciones: El colaborador mejora sus relaciones con las personas que lo rodean.
- Percepción: Mejora la percepción de sí mismo y de su entorno social.
- Potencial de desarrollo: Programas de evaluación y desarrollo, sucesión, carrera.
- Asesoría: Genera información que servirá para aconsejar y orientar a los colaboradores.

1.4.2. Procedimientos de la Evaluación de Desempeño.

Definir el puesto: asegurarse de que el supervisor y el subordinado estén de acuerdo en las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto. Como ya se dijo, una evaluación sólo puede realizarse con relación al puesto; es necesario que el evaluador y el evaluado comprendan su contenido.

Evaluar el desempeño en función del puesto: incluye algún tipo de calificación en relación con una escala definida previamente.

Retroalimentación: comentar el desempeño y los progresos del subordinado.

1.4.3. Tipos de Evaluación de Desempeño.

1.4.3.1. Evaluación por competencias

Según, Spencer y Spencer (1993). Son características esenciales (motivos, rasgos, auto concepto, conocimientos y habilidades) de una persona que se relaciona de forma causal con un criterio establecido, efectivo, y/o un desempeño superior en un puesto de trabajo o situación.

Características de una competencia

Según, Vela (2004). Características de las competencias son:

- Integra las actitudes, los conocimientos y las habilidades para un determinado puesto, convirtiéndose en un comportamiento observable.
- Se mide en términos de aportación a los resultados por parte del ocupante del puesto.
- Permanece en el tiempo porque no depende de aspectos necesariamente tecnológicos, sino más bien de la aportación por parte del ocupante.
- Es aplicable, no es suficiente “saber”, sino la naturaleza de la competencia es “saber hacer” y el “poder hacer”.
- La aplicación de la competencia supone la consecución de un logro, ya que siempre produce un resultado positivo.
- Las competencias son medibles, ya que se manifiesta en una serie de conductas observables en el desempeño diario.

Según, Alles (2008). Las competencias están estrechamente relacionadas con la estructura, la estrategia y la cultura de la empresa e implican las características personales causalmente ligadas a las características del puesto (pág. 78).

Una competencia contiene:

- Saber: datos, hechos, informaciones, conceptos, conocimientos.
- Saber hacer: habilidades, destrezas, técnicas para aplicar y transferir el saber a la actuación.
- Saber ser: Normas actitudes, intereses, valores, que llevan a tener unas convicciones y a asumir unas responsabilidades.
- Saber estar: Predisposición la entendimiento y a la comunicación interpersonal, favoreciendo un comportamiento colaborativo.

Según, Alles (2006). Para que un buen candidato se destaque de los demás, debería presentar competencias transversales (pág. 162).

- Trabajo en equipo
- Gestión de situaciones de estrés
- Situaciones en el contexto laboral
- Negociación
- Resolución de problemas
- Disposición al aprendizaje
- Responsabilidad
- Organización del propio trabajo
- Identificar y valorar las propias capacidades
- Iniciativa/autonomía:
- Adaptabilidad
- Efectividad personal
- Comunicación verbal
- Uso de nuevas tecnologías

1.4.3.2. Evaluación de 180°.

Es aquella en la cual una persona es evaluada por su jefe, sus pares y eventualmente los clientes. Se diferencia de la evaluación de 360° en que no incluye el nivel de subordinados.

1.4.3.3. Evaluación de 360°.

Es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Puede incluir otras personas como proveedores o clientes. Cuanto mayor sea el número de evaluadores, mayor será el grado de fiabilidad del sistema.

1.5. Capacitación

Según, Chiavenato (2009). Es un medio para apalancar el desempeño en el trabajo. Es el proceso mediante el cual se prepara a la persona para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto que ocupa (pág. 371)

La capacitación es la educación que se imparte en la empresa con la finalidad de desarrollar habilidades, destrezas y competencias en el trabajo del personal, a fin de que alcancen la mayor productividad, y desarrollen todas sus potencialidades. Ishikawa, padre de la calidad total en Japón, decía que “la calidad empieza con educación y termina con educación”; por lo que ésta debe ser un proceso continuo (Müch, 2010, pág. 214).

Según, Franklin y Krieger (2011). El programa de capacitación es el método más eficiente y adecuado para enfrentar las falencias que presenta cualquier organización en referencia a conocimientos del puesto de trabajo. “Es otorgar a los trabajadores conocimientos más profundos para el correcto desempeño de tareas específicas; fomentar el trabajo en equipo, ofrecer espacios de reflexión acerca de aspectos que modificaran la forma de realizar su trabajo” (pág. 89).

La mayor parte de los programas de capacitación se concentra en transmitir al colaborador cierta información acerca de la organización, sus políticas y directrices, las reglas y los procedimientos, la misión y la visión de las organizaciones, sus productos, servicios, sus clientes, sus competidores. De ninguna manera se puede imponer como algo obligatorio, ya que de esa manera lo único que se garantiza es la asistencia a la capacitación, pero no la incorporación de los contenidos.

1.5.1. Procesos de Capacitación. Según, Chiavenato (2009, pág. 376)

- El diagnóstico, se realiza un inventario de las necesidades o carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas.
- El diseño, se prepara el proyecto de capacitación para atender necesidades.
- La implantación, se ejecuta y dirige el programa de capacitación.
- La evaluación, se revisa los resultados del programa de capacitación.

Métodos de capacitación

- Dentro del lugar de trabajo: entrenamiento de acuerdo a necesidades internas, como entrenamiento a nuevos integrantes, por rotación de puestos de trabajo, y capacitación vestibular relacionada exclusivamente a la enseñanza de un oficio en particular.

- Fuera de lugar de trabajo: Instrucción programada con otras instituciones educativas, otras instituciones del mismo rubro, así como proyección de material audiovisual, instrucción asistida por computadora, dramatización para poder habilidades de interrelación.

1.5.2. Tendencias de la Capacitación.

La Asociación Society for Training and Development (ASTD) subraya que las principales tendencias son:

- El aprendizaje como estrategia empresarial, organizaciones que aprenden rápido, colocando a los recursos humanos en un nivel estratégico.
- El Learning, derriba barreras, costos y horarios y se expande e influye en las acciones de capacitación.
- La capacitación como consultoría del desempeño, la capacitación se enfoca en los problemas de desempeño de las personas, equipos, empresa.
- Los líderes están concediendo gran valor al estilo coaching es el diálogo frente a frente, la convergencia el dar y recibir realimentación, la discusión de factores que perjudican la carrera de las personas.
- El papel del especialista y desarrollo se está modificando, ayuda a las personas a crecer en la alineación con las estrategias organizacionales.

1.6. Contratación

Según, Delgado y Gómez (2006). Se trata de conseguir candidatos potencialmente calificados para desempeñar un puesto de trabajo vacante, que se adapte a la cultura de la organización y que permanezca en la empresa una vez contratado (pág. 51).

Se trata de que se desarrolle un intercambio de información que permita que el empleador elija a la organización en la que trabajar y que la organización elija a los empleados que trabajaran en ella.

Según Alfaro, (2012) El contrato laboral ayuda a determinar los límites, las funciones, las prestaciones, el sueldo, los derechos y las obligaciones del empleado. En la contratación es importante cuidar los requisitos legales fijados por las distintas autoridades, tanto laborales como fiscales (pág. 92).

En la actualidad contratar personal es un desafío para las organizaciones, ya de la misma depende el buen desarrollo y crecimiento de una organización. Se necesita personal con la capacidad de desenvolverse en un puesto con las habilidades, aptitudes y conocimientos necesarios, los mismos que cuenten con los valores necesarios para desempeñarse con rectitud y profesionalismo.

Fases de contratación, inicialmente se requiere la planificación de la misma para no caer en errores y posteriormente asumir las consecuencias de una contratación inadecuada, contamos con fases como el reclutamiento, selección de personal y la socialización (viene a ser la integración del empleados a la organización y puesto de trabajo en el menor tiempo que sea posible).

Incorporación, es el proceso mediante el cual se retro alimenta y relaciona al futuro trabajador con la organización, es decir; se inicia la inducción respectiva sobre los alcances de su puesto de trabajo y la propia organización, se realizan inducción a nivel corporativo e inducción por área de trabajo.

1.7. Productividad Laboral

Según, la OIT (2016). Productividad es el uso eficaz de la innovación y los recursos para aumentar el agregado añadido de un producto o servicio. Indica el grado de utilidad de sus recursos, al aumentar su productividad, mejora el rendimiento de la organización, existiendo satisfacción en los empleados que llevan a cabo sus funciones de su puesto de trabajo.

Según, Alles (2005). La productividad laboral es un objetivo y un indicador. Es la mejora continua del logro colectivo, la consecuencia de la eficiencia con que se administra el talento humano en su conjunto. Tener el valor de medirla inducirá a accionistas, y profesionales a dirigir los esfuerzos en invertir sin cuestionar que los recursos financieros que se inviertan en el capital humano tendrán un retorno, a tasas significativas y en menor tiempo. Permitirá a los profesionales de otros campos comprender la importancia de nuestra profesión. “Habilidad para fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente, no

espera que los superiores le fijen una meta, cuando el momento llega ya la tiene establecida, inclusive superándose así mismo” (pág. 280)

Según, Norman y Frazier (2004). La Productividad es la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. El sistema de producción de producción de una organización convierte insumos en productos y servicios (pág. 5).

Según, Múch, (2010). La producción es la transformación de insumos mediante la optimización y transformación de los recursos. El objetivo último de la administración de la producción es producir bienes y servicios de óptima calidad y satisfacer las necesidades del cliente (pág. 222).

Según, Franklin y Krieger, (2011). Productividad Es el objetivo máximo de cualquier organización. (pág. 90). Por lo cual menciona:

La situación del empleado “Resultado – Rendimiento de la relación laboral”

Tabla 1.
Situación del empleado

Satisfecho	Improductivo	Fracaso
Insatisfecho	Productivo	Fracaso
Satisfecho	Productivo	Éxito

Fuente: Franklin y Krieger (2011)

Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático que algo o alguien son productivos con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos.

1.7.1. Habilidades

La habilidad es la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que manifiesta una persona para concluir un objetivo planteado en su puesto de trabajo, oficio o desarrollo personal. Todos los seres humanos tienen la aptitud para poder desarrollar sus habilidades en diferentes ámbitos de su vida.

Según, Alles (2005). “Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis de las funciones a realizar, capacidad de identificar problemas, reconocer información significativa, buscar y coordinar datos relevantes” (pág. 270)

Las habilidades igual que los hábitos permiten al hombre realizar determinada tarea, las habilidades resultan de la sistematización de las acciones subordinadas a un fin consciente. (Máximo, Escuela de Organización Industrial, 2013).

1.7.1.1. *Habilidades Blandas.*

- **Liderazgo:** Según, Múch (2010). El liderazgo es la capacidad que posee una persona para influir y guiar a sus seguidores hacia la consecución de un objetivo (pág. 110).
- **Relaciones interpersonales:** Según, Alles (2005). Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contactos con diferentes grupos personas (pág. 298).
- **Flexibilidad:** Según Alles (2005). Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diferentes. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adoptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y promoviendo los cambios en la propia organización o las responsabilidades de su cargo (pág. 96).
- **Creatividad e iniciativa:** Según, Múch (2010), es una característica primordial, la toma decisiones acertadas, resolver conflictos, establecer un clima de trabajo que motive a la gente y todas las labores del empresario se fundamentan en la facultad de tener iniciativas que proporcionen y faciliten el logro de los objetivos de la organización (pág. 111)
- **Innovación:** Según, Alles (2005). Es la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para problemas y situaciones requeridas por el propio puesto de la

organización, en un contexto altamente cambiante y que responde a los nuevos paradigmas (pág. 208).

- **Trabajo en equipo:** Según, Alles (2005). Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos, lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva la actitud debe ser genuina. Equipo, es un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos (pág. 134).
- **Comunicación:** Según Alles (2005). Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, y exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quien saber preguntar para llevar adelante un propósito. Comprender la dinámica de grupo y el diseño efectivo de reuniones (pág. 188).
- **Sentido Común:** Según, Múch (2010) Si algo necesita un ejecutivo es sentido común para delegar y ejecutar correctamente, para adaptarse al cambio, para tratar a su gente como le gustaría que le trataran a él, para entender a los clientes para establecer estructuras sencillas y realiza todas las funciones del dirigente (pág. 111).
- **Inteligencia Emocional:** Según, Alles (2005). Es la capacidad de comprender las emociones de los demás, se volverá aún más esencial para las empresas que desean automatizar algunos de sus servicios mientras mantienen fuertes relaciones humanas entre clientes y trabajadores (pág. 99).

1.7.1.2. *Habilidades Duras.*

- Dominio de lengua extranjera
- Conocimiento de informática
- Manejo de herramientas
- Conocimientos profesionales de acuerdo a su puesto de trabajo

1.7.2. Efectividad

- Eficacia.

Es la capacidad de alcanzar las metas laborales o establecidas por la organización.

- Eficiencia.

Es la capacidad de hacer las labores trazadas de la mejor manera posible con un mínimo de recursos empleados.

Según, Alfaro (2012) Es la calidad del servicio prestado, es la forma como se desempeña en el puesto de trabajo (pág. 135)

1.8. Calidad de Vida en el Trabajo.

Para Chiavenato (2009). Calidad de vida en el trabajo presenta el grado de satisfacción de necesidades de los miembros de la empresa mediante su actividad en ella. La calidad de vida en el trabajo comprende diversos factores, como satisfacción con el trabajo ejecutado, posibilidades de futuro en la organización, reconocimiento por los resultados obtenidos, salario recibido, beneficios ofrecidos, relaciones humanas en el grupo y la organización, ambiente psicológico y físico de trabajo, libertad de decidir, posibilidad de participar. La calidad de vida en el trabajo abarca no solo los aspectos intrínsecos del cargo, sino también los aspectos extrínsecos. Afecta actitudes personales y comportamientos importantes para la productividad individual, como motivación para el trabajo, adaptabilidad a los cambios en el ambiente de trabajo, creatividad y voluntad de innovar o aceptar los cambios (pág. 492).

Así mismo toma en cuenta los siguientes factores:

- Satisfacción en el trabajo elaborado
- Posibilidades de futuro en la organización
- Reconocimiento de los objetivos alcanzados
- Libertad en la toma de decisiones
- Relaciones humanas dentro del equipo de trabajo
- Salario adecuado a las funciones realizadas
- Entorno psicológico y físico adecuado, lo cual generará:

- **Adaptabilidad:** Es la predisposición a comprender y apreciar perspectivas diferentes u opuestas, para adaptarse y amoldarse a situaciones cambiantes y aceptar modificaciones del contexto y de la competencia, en la organización. Es la capacidad de la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en la organización (Alles, 2005, pág. 377).
- **Compromiso:** Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de objetivos. Controla la puesta en marcha de las acciones solicitadas.
- **Identificación:** Es cuando el trabajador se involucra en todos los proyectos posibles de la empresa y siempre que pueda aportará todo cuanto esté en su manos, enfocando hacia la misión y visión de la empresa, logrando con todo ello una mejora en la calidad, la productividad y el rendimiento del trabajador/es. Pero cuando se produce una alienación con respecto a la empresa, logramos justamente el efecto contrario, decae la actividad positiva del trabajador y podemos ver como caen en picado la productividad, traduciéndose en una mala imagen de la empresa que afecta a todos los campos objetivo, y lógicamente un mal servicio o producto.

1.8.1. Análisis de los Antecedentes Interrogativos

A. **Título:** **Gestión** del Talento Humano y Productividad laboral en las áreas de Enfermería y Obstetricia de una Red de Salud del Sur, 2016.

Autor: Gianella Carbajal, Renatta Georgina

Fuente: Tesis para optar el grado académico de Magister en Gestión de los Servicios de Salud, Universidad César Vallejo, Lima.

Año: (2016)

Conclusión: Se trabajó con una población de 275 licenciadas de enfermería y obstetricia, licenciadas de una Red de Salud del Sur de la ciudad de Lima, 2016. En relación a la hipótesis general y en relación a los resultados logrados, se establece que entre la gestión del talento humano y la productividad laboral de las áreas de enfermería y obstetricia de una Red de Salud del Sur, 2016 si existe una relación directa y significativa.

Así mismo, de acuerdo a la hipótesis específica y de acuerdo con los resultados, se identificó que entre la selección de personas y la productividad laboral de las áreas de enfermería y obstetricia de una Red de Salud del Sur, 2016 si existe una relación directa y significativa.

B. **Título:** Efectos de la aplicación de un modelo por competencias en la selección de personal docente de una institución dedicada a la enseñanza de un idioma.

Autor: Mazuelos Bravo, Sandra Natalia

Fuente: Tesis para optar el grado académico de Magister en Gestión de la Educación, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.

Año: (2013).

Conclusión: Se concluyó, que los resultados desde la percepción de los entrevistados, denotan que existen efectos positivos y negativos generados por la aplicación del modelo en la selección de personal docente. Por ejemplo, un efecto, según los consultados, es que la aplicación del modelo convierte a la selección de personal en el artífice para encontrar balance entre la dimensión personal y profesional del docente. Es importante de la aplicación del modelo, se relaciona con el proceso de selección de personal docente, el cual es valorado como una herramienta estratégica para atraer docentes con competencias claves para un desempeño exitoso, dentro del contexto institucional. Se afirma que esto los convierte en colaboradores que contribuyen con el capital humano y los objetivos institucionales.

C. Título: Administración de Recursos Humanos y el desempeño laboral en el personal administrativo en los Institutos Superiores Tecnológicos de Lima Metropolitana.

Autor: Salsavilca Marco, María Nancy

Fuente: Tesis para optar el grado académico de Doctor en Administración, Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima.

Año: (2017)

Conclusión: Realizó un estudio en el personal administrativo en los Institutos Superiores Tecnológicos de Lima Metropolitana, con el objetivo de analizar la relación entre la Administración de Recursos Humanos y el desempeño laboral. Concluyendo, se demostró que la entrevista y selección de empleados se relaciona significativamente con la confiabilidad del personal administrativo de los Institutos Superiores Tecnológicos de Lima Metropolitana, por lo que se recomienda perfeccionar sus procesos en la entrevista y selección del personal que se va contratar, teniendo como base su experiencia, capacitación académica en el puesto de trabajo y que cumpla con los requisitos que el perfil del trabajo exige. Con ello se fomentará el cumplimiento de tareas y actividades de la organización,

contando con colaboradores con un alto estándar de desempeño, favoreciendo en el alcance de metas y objetivos institucionales.

La conclusión de Latorre (2011), guarda relación con los resultados de nuestra investigación, ya que indica que las buenas prácticas en la gestión de los recursos humanos inciden positivamente en el desarrollo de las tareas del personal, fomentando el buen desempeño en las funciones que desarrolla.

De acuerdo con los resultados de García (2013), la gestión del talento humano en la institución no se encuentra estructurada bajo procesos que conduzcan a aprovechar el potencial recurso humano con el que dispone; únicamente se realizan acciones asiladas para estos fines; durante la entrevista se verificó que no existe el departamento de recursos humanos con instrumentos técnicos.

El resultado presentado por García (2013), reafirma la importancia de la selección y la entrevista al personal, ya que si no se establecen parámetros al momento de evaluar y contratar a nuevo personal no se podrá garantizar la confiabilidad de los colaboradores al momento de realizar sus tareas. Por lo tanto es necesario contar con filtros y evaluaciones específicas que avalen que el personal contratado cuente con el perfil para el puesto de trabajo.

CAPITULO II

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

2. Planteamiento Teórico

2.1. Problema de Investigación

2.1.1. Enunciado del Problema.

Incidencia del proceso de selección de personal en la productividad laboral de los colaboradores de la “Clínica San Juan de Dios Arequipa” en el año 2017.

2.1.2. Descripción del Problema.

2.1.2.1. Campo, Área y Línea de Acción.

- Campo : Servicios de Salud
- Área : Gerencia Social y de Recursos Humanos
- Línea : Gestión del Capital Humano

2.1.2.2. Análisis u operacionalización de variables e indicadores.

Tabla 2.
Tabla de variables

VARIABLES	INDICADORES	SUB INDICADORES
Selección de Personal (Variable Independiente)	Reclutamiento y Selección	Fuentes de reclutamiento Técnicas de selección
	Análisis de puestos	Descripción de puestos Requerimiento
	Evaluación de desempeño	Competencias Capacitación
	Contratación	Tipos de contrato Incorporación
Productividad Laboral (Variable Dependiente)	Habilidades	Habilidades blandas Habilidades duras
	Efectividad	Eficiencia Eficacia
	Calidad Laboral	Adaptabilidad Compromiso Identificación

Análisis de las variables.
Fuente (elaboración propia)

2.1.3. Interrogantes Básicas

- ¿Cómo incide el proceso de selección de personal en la productividad laboral de los colaboradores de la “Clínica San Juan de Dios Arequipa”?
- ¿Qué características presenta el proceso de selección de personal en la Clínica “San Juan de Dios Arequipa”?
- ¿De qué manera influye un adecuado análisis de puestos para una positiva selección de personal en la Clínica San Juan de Dios Arequipa?
- ¿Es importante las competencias laborales para un buen desempeño laboral en los colaboradores de la Clínica San Juan de Dios Arequipa?
- ¿Cómo influye las habilidades blandas y duras en la productividad laboral de los colaboradores de la “Clínica San Juan de Dios Arequipa”?
- ¿Existe un control adecuado de la efectividad laboral para una productividad laboral positiva?
- ¿La calidad de vida laboral es de los colaboradores de la Clínica San Juan de Dios Arequipa, es importante para obtener una productividad positiva?

2.1.4. Tipo de Investigación.

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo porque se evalúa el desenvolvimiento de cada uno de los colaboradores de la “Clínica San Juan de Dios Arequipa”, a través de la aplicación de las técnicas de evaluación.

El tipo de investigación es descriptiva porque el objetivo consiste en llegar a conocer las costumbres y situaciones predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, procesos y personas. No sólo se coleccionará datos sino determinará la incidencia entre ambas variables.

2.1.5. Nivel de Investigación.

Transversal – no experimental: recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Tienen como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta entre las variables; estos estudios ofrecen un panorama del estado de las variables en un grupo de personas, objetos o indicadores en determinado momento.

2.2. Justificación del Problema

El presente trabajo de investigación tiene como principal meta realizar un estudio que permita determinar si existe un inadecuado proceso de selección de personal y por ende una productividad laboral deficiente, adicionalmente conocer qué técnicas se aplica en la empresa lo cual permita tener un conocimiento de causa, y a partir de ello sentar un análisis y precedente que demuestre la importancia de la selección de personal incida en la productividad laboral de la empresa, ya que juegan un papel muy importante en la generación de fuentes de empleo y por ende en el desarrollo socioeconómico de un país.

La presente investigación tiene una justificación académica, puesto que, pretende identificar las técnicas utilizadas en la selección de personal son las adecuadas y pertinentes e identificar si estas técnicas influyen en el buen desenvolvimiento del colaborador en su puesto de trabajo.

La justificación social, ayudará al mejor desenvolvimiento profesional de los colaboradores, ya que lo que se pretende es implementar un sistema de selección del personal basado en las competencias adecuadas para cada puesto de trabajo y la comunicación se realizará de forma rápida y eficiente.

La justificación económica permitirá que la institución cuente con personal calificado y con las competencias idóneas a cada puesto de trabajo, minimizando los costos de rotación de personal.

La justificación Originalidad, con la investigación realizada se pretende dar a conocer el proceso de selección en una entidad de salud, ya que en la actualidad existen pocas investigaciones en este rubro, lo cual se espera que sea un precedente para

investigaciones futuras y se determine técnicas de selección de personal de manera adecuada en el área salud.

2.3. Planteamiento Operacional

2.3.1. Técnicas

Para la primera variable, se utilizará el cuestionario “Selección de Personal”

Para la segunda variable, se utilizará la entrevista y cuestionario “Productividad Laboral”

2.4.2 Instrumentos

Para la primera variable, se utilizará Cédula de Preguntas

Para la segunda variable, se utilizará Cédula de Preguntas

2.4.2.1 Ficha Técnica del cuestionario “Selección de Personal

Autor	: Katty Valencia Anci
Año	: 2018
Confiabilidad	: Alfa de Cronbach de 0.9
Estructura	: 11 ítems
Duración	: 10 minutos
Ámbito de aplicación	: Colaboradores de la CSJD
Clasificación	: Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo, Indiferente, De acuerdo, Totalmente de acuerdo.

2.4.2.2 Ficha Técnica del cuestionario “Productividad Laboral”

Autor	: Katty Valencia Anci
Año	: 2018
Confiabilidad	: Alfa de Cronbach de 0.88
Estructura	: 11 ítems
Duración	: 10 minutos
Ámbito de aplicación	: Colaboradores de la CSJD
Clasificación	: Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo, Indiferente, De acuerdo, Totalmente de acuerdo.

El Instrumento documental será la Cédula de Preguntas.

Tabla 3.
Cédula de preguntas

VARIABLES	INDICADORES	UNIDADES DE ESTUDIO	TECNICAS	INSTRUMENTOS
SELECCIÓN DE PERSONAL	Reclutamiento y Selección de Personal	Colaboradores	Cuestionario de Comunicación	Cédula de Preguntas
	Análisis de Puestos	Colaboradores	Cuestionario de Comunicación	Cédula de Preguntas
	Evaluación de Desempeño	Colaboradores	Cuestionario de Comunicación	Cédula de Preguntas
	Contratación	Colaboradores	Cuestionario de Comunicación	Cédula de Preguntas
PRODUCTIVIDAD LABORAL	Habilidades	Colaboradores	Cuestionario de Comunicación	Cédula de Preguntas
	Efectividad	Colaboradores	Cuestionario de Comunicación	Cédula de Preguntas
	Calidad Laboral	Colaboradores	Cuestionario de Comunicación	Cédula de Preguntas

Instrumentos investigación.

Fuente: (Elaboración propia)

Estructura del Instrumento Cuestionario

Tabla 4.
Cuadro de Coherencias

VARIABLES	INDICADORES	SUB INDICADORES	INSTRUMENTOS
SELECCIÓN DE PERSONAL	Reclutamiento y Selección de Personal	Fuentes de Reclutamiento Técnicas de Selección de Personal	Item1
			Item2
			Item6
			Item8
PRODUCTIVIDAD LABORAL	Análisis de Puestos	Descripción del Puesto Requerimiento	Item10
			Item9
			Item 11
PRODUCTIVIDAD LABORAL	Evaluación de Desempeño	Competencias Capacitación	Item4
			Item5
PRODUCTIVIDAD LABORAL	Contratación	Tipos de Contratos Incorporación	Item3
			Item 7
PRODUCTIVIDAD LABORAL	Habilidades	Habilidades Blandas Habilidades Duras	Item5
			Item 6
			Item 9
			Item 11
PRODUCTIVIDAD LABORAL	Efectividad	Eficiencia Eficacia	Item1
			Item 2
			Item4
			Item 7
PRODUCTIVIDAD LABORAL	Calidad Laboral	Adaptabilidad Compromiso Identificación	Item 8
PRODUCTIVIDAD LABORAL			Item 03
			Item 10

Estructura Instrumento Cuestionario.

Fuente: (Elaboración propia)

2.4. Campo de Verificación

2.4.1. Delimitación Espacial.

El estudio se realizará en la ciudad de Arequipa, específicamente en la “Clínica San Juan de Dios”, filial Arequipa ubicada en el distrito de Cayma.

2.4.2. Delimitación Temporal.

La ubicación temporal general de la investigación estará circunscrita al año 2017.

2.4.3. Unidades de Estudio.

El Universo está formado por colaboradores que subscribieron contrato laboral hasta junio del año 2017, los cuales cuentan como mínimo 6 meses y como máximo 3 años de relación labor al momento de la recolección de datos. Lo cual nos da un total de 106 colaboradores, por lo que este será un estudio de muestra de caso único que abarca al total de la población.

Tabla 5.
Tiempo de Servicios de Colaboradores

AÑOS DE SERVICIO	CANTIDAD	%
Con menos de 1 año de antigüedad laboral	27	25.47%
Con 1 año de antigüedad laboral	45	42.45%
Con 2 años de antigüedad laboral	28	26.42%
Con 3 a más años de antigüedad laboral	6	5.66%
	106	100%

Fuente: Registro de Trabajadores de la Clínica San Juan de Dios

Tabla 6.
Consolidado de Personal por Tiempo de Servicios

TIEMPO DE SERVICIO	AUDITORIA MEDICA		LOGISTICA		ESTADISTICA		FACTURACION		ATENCION AL CLIENTE		OPRERACIONES	
	f	h	f	h	f	h	f	h	F	h	f	h
Menor a 1 año	3	43%	4	25%	4	25%	4	20%	4	20%	8	30%
1 año	1	14%	6	38%	8	50%	9	45%	10	50%	11	41%
2 años	2	29%	5	31%	3	19%	6	30%	5	25%	7	26%
3 años a +	1	14%	1	6%	1	6%	1	5%	1	5%	1	4%
TOTAL	7	100%	16	100%	16	100%	20	100%	20	100%	27	100%

Fuente: Registro de Trabajadores de la Clínica San Juan de Dios

Tabla 7.
Unidades de Estudio

UNIDADES DE ESTUDIO	AREAS	NUMERO DE PERSONAL	%
COLABORADORES CONTRATADOS AÑO 2017	Auditoría Médica	7	6.60%
	Logística	16	15.09%
	Estadística	16	15.09%
	Facturación	20	18.87%
	Atención al Cliente	20	18.87%
	Operaciones	27	25.47%
TOTALES		106	100.00%

Registro de trabajadores por áreas.

Fuente: elaboración propia.

El Universo es, por lo tanto, de 106 colaboradores los cuales se encuentran distribuidos en 06 áreas de trabajo; 07 colaboradores del área de Auditoría médica, 16 colaboradores del área de Logística, 16 colaboradores del área de Estadística, 20 colaboradores del área de Facturación, 20 colaboradores del área de Atención al cliente y 27 colaboradores del área de operaciones.

Se ha asumido un muestreo estratificado, ya que en el universo de colaboradores están incluidas seis áreas y dentro de cada una se aplicará el muestreo con el total de colaboradores por áreas.

Tabla 8.
Muestra Estratificada

UNIDADES DE ESTUDIO	AREAS	JEFES	NUMERO DE PERSONAL	%
COLABORADORES CONTRATADOS AÑO 2017	Auditoría Médica	1	6	6.60%
	Logística	1	15	15.09%
	Estadística	1	15	15.09%
	Facturación	1	19	18.87%
	Atención al Cliente	1	19	18.87%
	Operaciones	1	26	25.47%
TOTALES		6	100	100.00%

Personal por áreas de estudio.

Fuente elaboración propia.

Criterios de inclusión:

- Colaboradores que laboran en la CSJD
- Colaboradores que trabajan a tiempo completo

Criterios de exclusión:

- Colaboradores que se encuentre de vacaciones o licencia
- Colaboradores que laboran menos de seis meses

2.5. Estrategia de Recolección de datos

La investigación se realizará en las instalaciones de la “Clínica San Juan de Dios filial Arequipa, con autorización de la Gerencia Administrativa y previa coordinación con sus horarios de trabajo.

Posteriormente se realizó la prueba piloto en 10 colaboradores, la misma que sirvió para lograr la máxima adecuación posible del instrumento en un aspecto no observado por los expertos que fue la modalidad de presentación de la información y tiempo de ejecución.

El cuestionario consta de 2 partes. La primera parte consta de 11 preguntas, que fueron respondidas por los colaboradores de las 6 áreas en estudio. La segunda parte consta de 11 preguntas que fueron respondidas por los Jefes de las áreas en estudio (6). Durante la prueba piloto nos percatamos que el periodo de contestación de las preguntas oscilan entre de 6 a 8 minutos, de tal forma que los que se decidió que el cuestionario tendría un tiempo de contestación de 8 minutos y con un adicional de 2 minutos para su revisión, así mismo se pudo observar que los términos no tuvieron ninguna dificultad para su entendimiento, así de las 5 alternativas de respuestas.

La recolección de datos a través de la cédula de preguntas se hará previa coordinación con los jefes de cada área a evaluar. Una vez en la institución de salud se aplicarán los cuestionarios en la fecha y hora indicada por el jefe inmediato para no interrumpir sus labores. Se nos ha recomendado aplicar el cuestionario a todos los presentes en dicho momento, y posteriormente se nos dará otra fecha y hora a todos aquellos colaboradores que no pudieron asistir por alguna complicación en su área.

A los colaboradores se les citara en el auditorio de capacitación, se les instruirá para el correcto llenado de la cédula, se les explicará que la cédula de preguntas es anónima, para lograr sinceridad en sus respuestas, así como se le informará cual es el objetivo de la investigación.

Así mismo los colaboradores podrán retirarse inmediatamente de terminar su cedula de preguntas y revisión para no interrumpir a sus compañeros.

Una vez que se hayan recolectado los datos, se analizarán y sistematizarán estadísticamente para su análisis, descripción e interpretación respectiva.

Se recolectarán los datos con la ayuda de SPSS estadística y Excel 2013. Los resultados se manejarán por variables e indicadores.

2.6. Recursos

- Humanos : Investigador y asesor
- Materiales : De escritorio, cedula de preguntas
- Financieros : Financiado por el investigador

2.7. Validación de Instrumentos

El cuestionario de Selección de Personal es elaborado por Betty Katty Valencia Anci, y validado por un experto: Magister Nicolás Antezana Abarca, así mismo es validado por Alfa de Cron Bach mostrando un índice de confiabilidad Alfa de Cron Bach de 0.903.

Tabla 9.
Confiabilidad del Cuestionario de Selección de Personal
ESTADÍSTICAS DE FIABILIDAD

Alfa de Con brach	N. de elementos
0.903	11

Fuente: Elaboración propia

El cuestionario de Productividad Laboral es elaborado por Betty Katty Valencia Anci, y validado por un experto: Magister Nicolás Antezana Abarca, así mismo es validado por Alfa de Cron Bach mostrando un índice de confiabilidad Alfa de Cron Bach de 0.88.

Tabla 10.
Confiabilidad de cuestionario de Productividad Laboral
ESTADÍSTICAS DE FIABILIDAD

Alfa de Cronbach	N. de elementos
0.88	11

Fuente: Elaboración propia

2.8. Criterios para manejo de resultados

Para validar los instrumentos de manera previa se calculó el índice de confiabilidad de Alpha Cron Bach en el Software Estadístico SPSS 23 y se hizo una prueba piloto a 10 colaboradores de la “Clínica San Juan de Dios Arequipa”.

Para el análisis e interpretación de los resultados se usará la estadística descriptiva, para ello se empleará hojas de cálculo en Excel, tanto para procesar los datos, como generar las tablas y las figuras.

CAPITULO III

DISCUSION Y RESULTADOS

3.1. Resultados:

Análisis de los resultados de la Variable Independiente: Selección de Personal:

Tabla 11.

Indicador de Selección de Personal

SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	f	h	H
Totalmente en desacuerdo	22	21%	21%
En desacuerdo	39	37%	58%
Indiferente	3	3%	60%
De acuerdo	26	25%	85%
Totalmente de acuerdo	16	15%	100%

Fuente: Elaboración propia

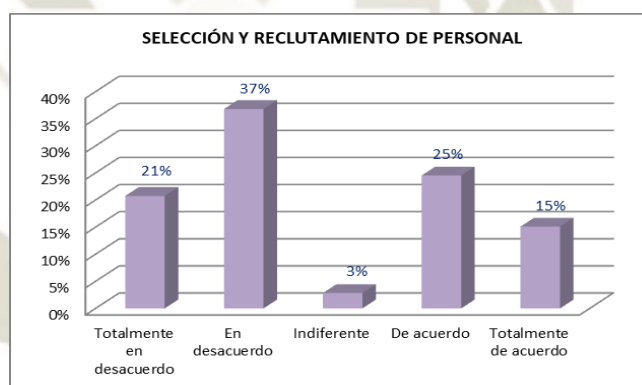


Figura 5. Indicador selección de Personal

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 11 y figura 5, se muestran los resultados del indicador Selección y Reclutamiento de Personal, correspondiente a la variable “Selección de Personal”, observamos que, el 21% está totalmente en desacuerdo y el 37%, está en desacuerdo en cómo se lleva a cabo el proceso de selección de personal, así mismo contamos con un 40% de personal que considera el proceso selección adecuado; es decir que, el 58% de colaboradores consideran que, el proceso de selección de personal es inadecuada, evidenciando la falta estructuración y técnicas de selección, poca información de los respectivos perfiles de puestos de trabajo y poca información de los puestos de trabajo, por lo que los colaboradores perciben al indicador como negativo.

Tabla 12.
Indicador de Análisis de Puestos

ANALIS DE PUESTOS DE TRABAJO	f	h	H
Totalmente en desacuerdo	31	29%	29%
En desacuerdo	56	53%	82%
Indiferente	0	0%	82%
De acuerdo	8	8%	90%
Totalmente de acuerdo	11	10%	100%

Fuente: elaboración propia

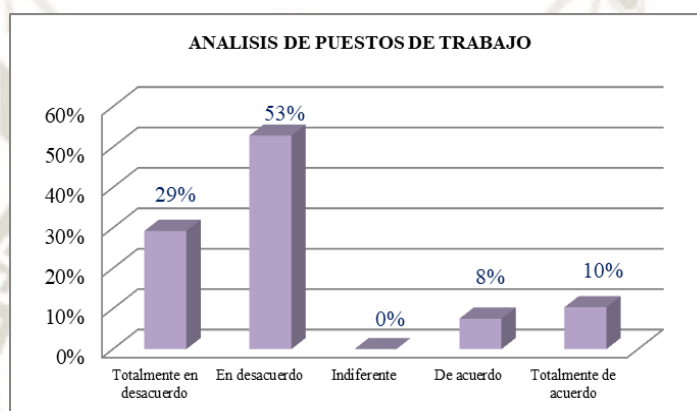


Figura 6. Indicador Análisis de Puestos de Trabajo
Fuente: Elaboración propia

En la tabla 12 y figura 6, se muestran los resultados del indicador Análisis de Puestos de Trabajo correspondiente a la variable “Selección de Personal”, donde se observa que, el 82% se encuentran en desacuerdo cómo se maneja dicho indicador, consideran que falta detallar que exige el cargo a asumir en términos de conocimientos, capacidades y habilidades, por lo que, posteriormente se ve afectado su desenvolvimiento laboral; y, contamos sólo con el 18% de colaboradores conformes con la información brindada.

Tabla 13.
Indicador Evaluación de Desempeño

EVALUACION DE DESEMPEÑO	f	h	H
Totalmente en desacuerdo	16	15%	15%
En desacuerdo	34	32%	47%
Indiferente	3	3%	50%
De acuerdo	26	25%	75%
Totalmente de acuerdo	27	25%	100%

Fuente: Elaboración propia

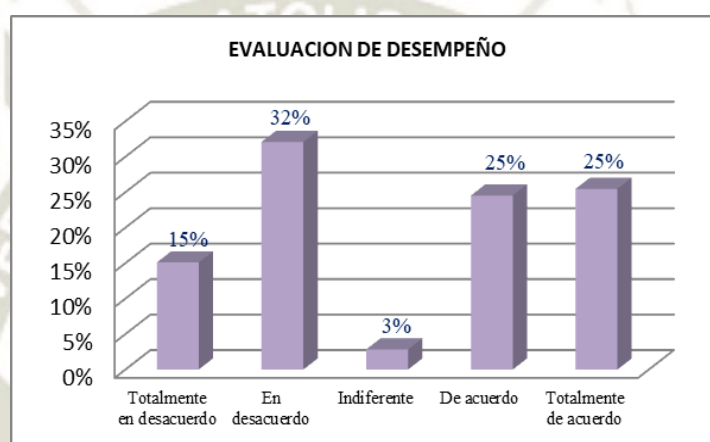


Figura 7. Indicador Evaluación de Desempeño
Fuente: Elaboración propia

En la tabla 13 y figura 7, se muestran los resultados del indicador Desempeño Laboral de la variable “Selección de Personal”, donde se observa que el 50% de los colaboradores tienen la percepción que la evaluación de desempeño evidencia información correcta sobre su desempeño y su entorno laboral, el 47% tiene la percepción que dicho indicador no proporciona información correcta debido que la entidad no cuenta con procesos adecuados para sus puestos de trabajo, por lo que su desempeño y desenvolvimiento se ven afectados al momento de asumir sus responsabilidades.

Tabla 14.
Contratación

CONTRATACION	f	h	H
Totalmente en desacuerdo	28	26%	26%
En desacuerdo	42	40%	66%
Indiferente	2	2%	68%
De acuerdo	23	22%	90%
Totalmente de acuerdo	11	10%	100%

Fuente: Elaboración propia

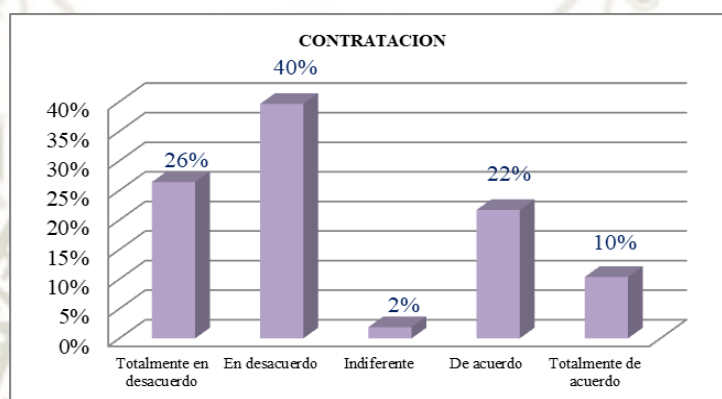


Figura 8. Indicador Contratación
Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 14 y figura 8, se muestran los resultados del indicador Contratación, que corresponde a variable “Selección de Personal”, se observa que el 66%, no están satisfechos con la información proporcionada sobre la estabilidad laboral y los pormenores de un contrato laboral, indicando que la institución no cuenta con un proceso adecuado de información por lo que existen dudas que no son resueltas. Así mismo contamos con un 32% de colaboradores que indican conformidad al momento de su contratación, lo cual nos permite determinar a este indicador como negativo.

Tabla 15.
Consolidado Variable Selección de Personal

Consolidado Variable Selección de Personal										
VARIABLE DE SELECCIÓN DE PERSONAL	Indicador Selección y Reclutamiento de Personal		Indicador Análisis de Puesto de Trabajo		Indicador Evaluación de Desempeño		Indicador Contratación		X	
	f	h	f	h	f	h	f	H	h	H
Totalmente en desacuerdo	22	21%	31	29%	16	15%	28	26%	23%	23%
En desacuerdo	39	37%	56	53%	34	32%	42	40%	40%	63%
Indiferente	3	3%	0	0%	3	3%	2	2%	2%	65%
De acuerdo	26	25%	8	8%	26	25%	23	22%	20%	85%
Totalmente de acuerdo	16	15%	11	10%	27	25%	11	10%	15%	100%

Fuente: Elaboración propia

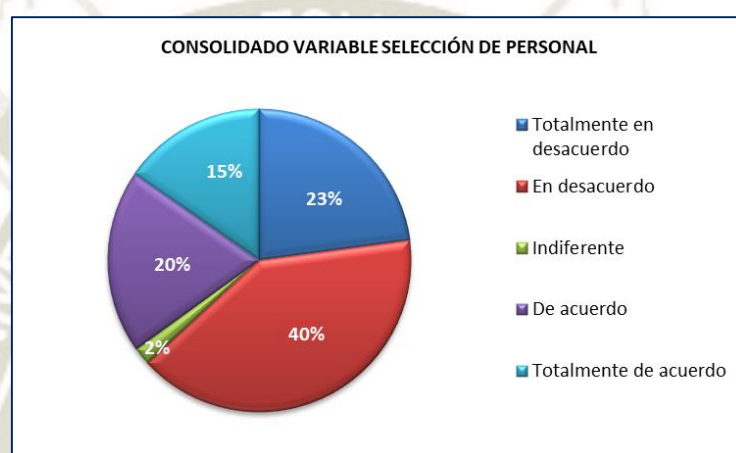


Figura 9. Consolidado Variable Selección de Personal

En la tabla 11 y figura 9 se muestran el consolidado de los indicadores Selección y Reclutamiento de Personal, Análisis de Puestos de Trabajo, evaluación de Desempeño y Contratación de la variable Selección de Personal, recabando los resultados de las tablas 11, 12, 13 y 14, consolidando el promedio de los cuatro indicadores, resultando que, el 63% de los colaboradores tienen la percepción que los procesos ejecutados para la selección de personal son inadecuados, faltando una adecuada estructuración de las entrevistas, evaluaciones, análisis de puestos e información adecuada al momento de su contratación. Así mismo sólo contamos con un 35% que se encuentra conforme con la metodología de su contratación, según el promedio consolidado de los indicadores los colaboradores perciben un proceso de selección de personal inadecuado.

Análisis de los resultados de la Variable Dependiente: Productividad Laboral:

Tabla 16.
Indicador Habilidades

HABILIDADES	f	h	H
Totalmente en desacuerdo	4	67%	67%
En desacuerdo	1	17%	84%
Indiferente	0	0%	84%
De acuerdo	1	17%	100%
Totalmente de acuerdo	0	0%	100%

Fuente: Elaboración propia

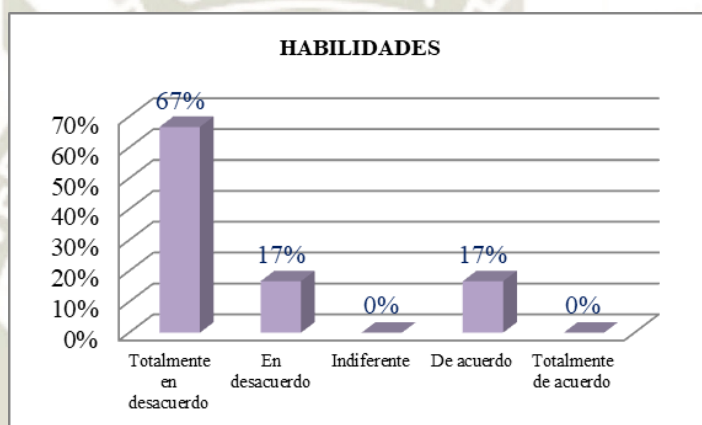


Figura 10. Indicador Habilidades

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 16 y figura 10 se muestran los resultados del indicador Habilidades, correspondiente a la variable “Productividad laboral” donde se observa que el 67% de los colaboradores encuestados consideran que su personal a cargo no cuenta con las habilidades necesarias para desenvolverse con eficacia en su puesto laboral, lo cual se debe a la deficiente evaluación realizada por no contar con un adecuado levantamiento de información de los perfiles de puesto, así mismo sólo contamos con el 17% de aprobación en dicho indicador; por lo expuesto, el colaborador tiene una percepción negativa del indicador evaluado.

Tabla 17.
Indicador Efectividad

EFFECTIVIDAD	f	h	H
Totalmente en desacuerdo	2	33%	33%
En desacuerdo	2	33%	66%
Indiferente	0	0%	66%
De acuerdo	1	17%	83%
Totalmente de acuerdo	1	17%	100%

Fuente: Elaboración propia

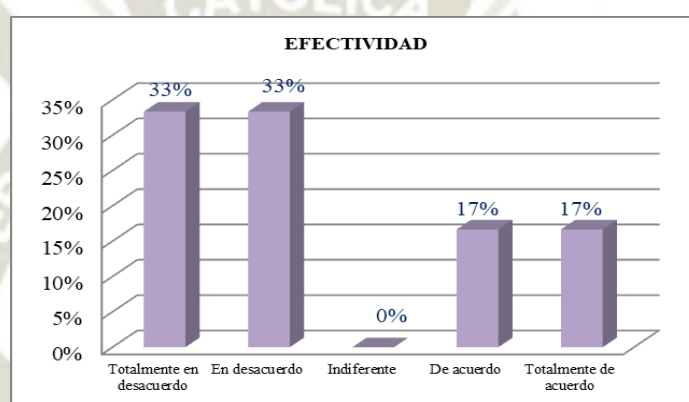


Figura 11. Indicador Efectividad
Fuente: Elaboración propia

En la tabla 17 y figura 11, se muestran los resultados del indicador Efectividad, correspondiente a la variable Productividad Laboral, donde se observa que el 66% de los evaluados consideran que su personal a cargo no cumplen con sus metas laborales establecidas por la institución, tienen poca capacidad de hacer sus labores trazadas con un mínimo de recursos, esto como consecuencia de la inadecuada selección, así mismo contamos sólo con un 34% de colaboradores que si cumplen con sus objetivos planteados, por lo expuesto dicho indicador se percibe como negativo.

Tabla 18.
Indicador Calidad Laboral

CALIDAD LABORAL	f	h	H
Totalmente en desacuerdo	1	17%	17%
En desacuerdo	4	67%	84%
Indiferente	0	0%	84%
De acuerdo	1	17%	100%
Totalmente de acuerdo	0	0%	100%

Fuente: Elaboración propia

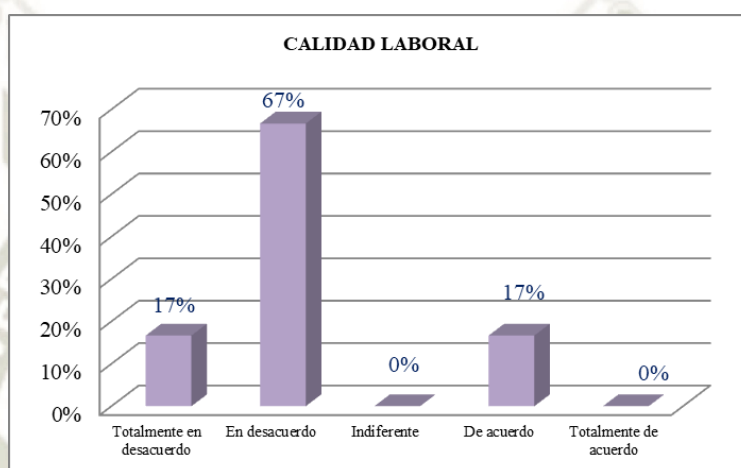


Figura 12. Indicador Calidad Laboral
Fuente: Elaboración propia

En la tabla 18 y figura 12, se muestran los resultados del Indicador Calidad Laboral, correspondientes a la variable “Productividad Laboral”, considera que el 84% de colaboradores a cargo no consideran tener satisfacción en las actividades realizadas en sus puestos de trabajo. Un 17% si se sienten satisfechos en las labores realizadas, se evidencia que la insatisfacción en las labores realizadas desencadena poco compromiso e identificación con su puesto de trabajo y con la institución, por lo cual perciben al indicador como negativo.

Tabla 19.
Consolidado Variable Productividad Laboral

Consolidado Variable Productividad Laboral								
VARIABLE PRODUCTIVIDAD LABORAL	Indicador Habilidades		Indicador Efectividad		Indicador Calidad Laboral		X	
	f	h	f	h	f	h	H	H
Totalmente en desacuerdo	4	67%	2	33%	1	17%	39%	39%
En desacuerdo	1	17%	2	33%	4	67%	39%	78%
Indiferente	0	0%	0	0%	0	0%	0%	78%
De acuerdo	1	17%	1	17%	1	17%	17%	94%
Totalmente de acuerdo	0	0%	1	17%	0	0%	6%	100%

Fuente: Elaboración propia

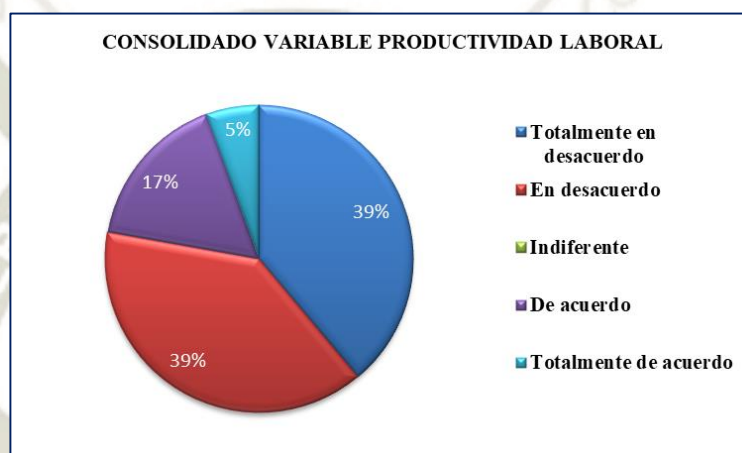


Figura 13. Consolidado Variable Productividad Laboral
Fuente: Elaboración propia

En la tabla 19 y figura 13 se muestran el consolidado de los indicadores Habilidades, Efectividad y Calidad Laboral de la variable Productividad Laboral, recabando los resultados de las tablas 16, 17 y 18, consolidando el promedio de los tres indicadores, resultando que, el 78% de evaluados tienen la percepción que el personal no cuenta con la capacidad de tener una productividad adecuada, la falta de eficacia al realizar sus funciones y poca identificación con la institución no se sienten comprometidos con las labores realizadas en sus puestos de trabajo y consecuentemente les cuesta adaptarse a su puesto de trabajo, lo cual es consecuencia de un proceso de selección inadecuado. Así mismo sólo contamos con un 23% que si cumplen con los objetivos planteados, según el promedio consolidado de los indicadores se percibe un proceso de selección de personal inadecuado y por ende una productividad laboral pobre.

3.2. Discusión:

En el presente capítulo, titulado “Incidencia del Proceso de Selección de Personal en la Productividad Laboral de los Colaboradores de la Clínica San Juan de Dios Arequipa en el año 2017”, concentra el análisis y exposición de los resultados de la presente investigación, en la cual expondremos los resultados del análisis de la primera variable con sus respectivos indicadores, así como los resultados del análisis de la segunda variable con sus respectivos indicadores.

El objetivo de la presente investigación es “determinar si el proceso de selección de personal, incide positivamente en la productividad laboral de los colaboradores”.

En la actualidad en toda organización es muy importante un buen y adecuado proceso de selección de personas, el buen desenvolvimiento en un puesto laboral y por ende una buena productividad depende de elegir a las personas idóneas, con las características y habilidades necesarias y acordes al puesto laboral a desempeñar.

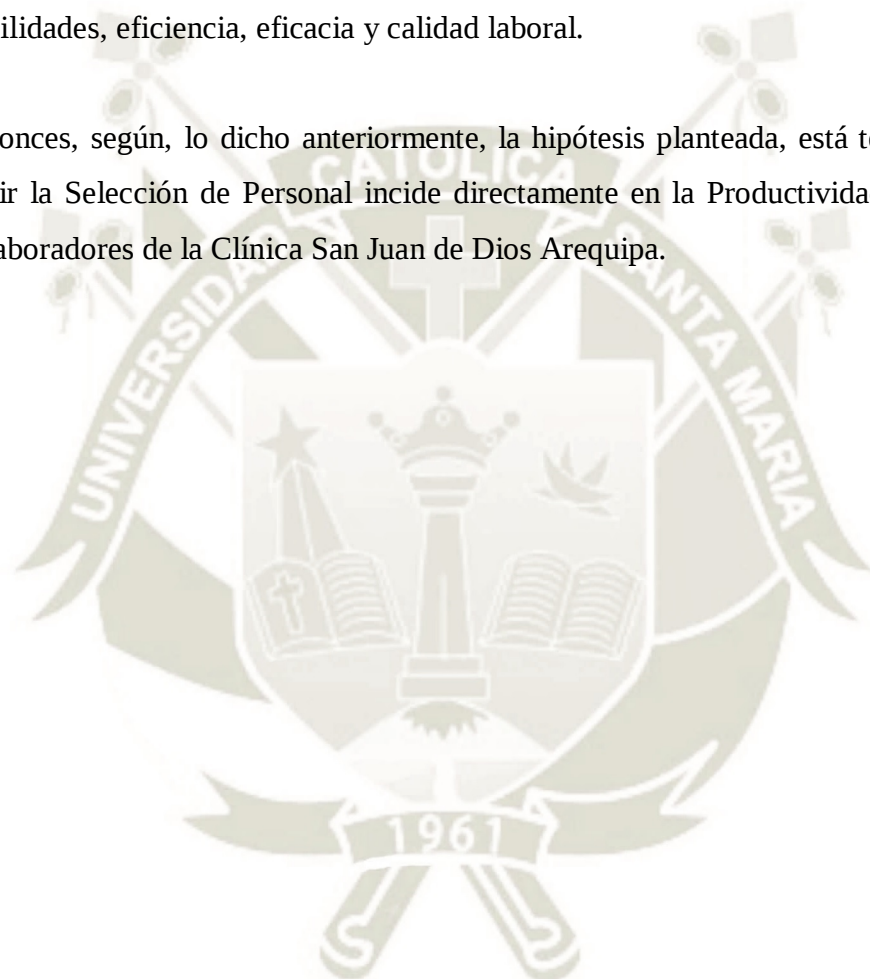
De acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación realizada a los colaboradores de la Clínica San Juan de Dios Arequipa, en cuanto a la variable de Selección de Personal, el 63% tiene una percepción negativa de dicho proceso, existiendo factores importantes que no son tomados en cuenta, es decir no existe un adecuado levantamiento de información de las funciones y perfiles de puestos de trabajo, los procesos de contratación y selección de personal no se encuentran definidos, así mismo las habilidades blandas como complemento para los puestos laborales son tomados en cuenta de forma mínima, evidenciando la poca empatía existente en algunos colaboradores con sus puesto de trabajo.

En cuanto a la variable Productividad Laboral, evidenciamos que el 78% de los colaboradores de las áreas evaluadas presentan deficiencia en su productividad laboral, lo cual es consecuencia de personal inadecuado para un puesto laboral inadecuado. Para la adecuada calidad laboral es de mucha importancia ya un personal bien evaluado podrá desarrollarse de manera óptima en su puesto laboral, con las habilidades tanto blandas como duras acorde al puesto a desarrollar permitirán un personal satisfecho, el cual se adaptará de forma inmediata y por ende se identificara de forma positiva con su

puesto laboral y con la institución que lo contrato, evitando cambios de personal, deserción de personal y presupuesto adicional al departamento de Recursos Humanos.

Podemos determinar que en el presente estudio realizado, existe una relación directa entre la variable Selección de Personal y Productividad Laboral, es decir, que a medida que se mejoren los procesos de selección y reclutamiento de personal crecerá de forma positiva la productividad laboral del colaborador el cual tiene factores importantes las habilidades, eficiencia, eficacia y calidad laboral.

Entonces, según, lo dicho anteriormente, la hipótesis planteada, esta tesis es válida, es decir la Selección de Personal incide directamente en la Productividad Laboral de los colaboradores de la Clínica San Juan de Dios Arequipa.



CAPITULO IV

CONCLUSIONES

PRIMERA: Con respecto al objetivo general, la selección de personal incide de forma directa y significativa en la productividad laboral, puesto que, los resultados obtenidos evidencian una selección de personal inadecuada en los colaboradores de la Clínica San Juan de Dios Arequipa.

SEGUNDA. Se evidencia que, el 63% de los colaboradores de la Clínica San Juan de Dios Arequipa, perciben que, no cuenta con un adecuado Proceso de Selección de Personal, la cual tiene incidencia en el desenvolviendo del personal al momento de asumir sus funciones, y que, sus conocimientos, competencias son básicas, por lo que los colaboradores no logran cumplir con una óptima productividad laboral. Existiendo factores que generan un inadecuado y poco exitoso proceso de selección como; una pertinente planificación de la selección y reclutamiento de personal, ejecución de las técnicas adecuadas de selección de acuerdo al puesto de trabajo, análisis y descripción de puestos, tomar en cuenta en el proceso las habilidades blandas para cada puesto de trabajo y la comunicación óptima entre el postulante y el encargado de los procesos de selección.

TERCERA: En la actualidad el departamento de Recursos Humanos de la Clínica San Juan de Dios cuenta con procesos elaborados de Reclutamiento y Selección de Personal y Análisis de Puestos, pero no han sido actualizados, no contando con un óptimo levantamiento de información sobre las competencias y habilidades que requiere cada puesto de trabajo. Consecuentemente la selección de personal es bastante rápida, por lo cual se obvian algunas técnicas de selección como evaluación de conocimientos, pruebas de campo y las habilidades blandas son poco consideradas. Es decir que el 82% de colaboradores percibe que los procesos de selección son bastante básicos, no permitiendo determinar a cabalidad si el postulante tiene las verdaderas condiciones y actitud para asumir el puesto de trabajo.

Así mismo el 50% de colaboradores perciben que la evaluación de desempeño determina las falencias de personal y de cada puesto de trabajo.

CUARTA: El éxito de un proceso de selección de personal se basa en la utilización correcta de las técnicas y herramientas de selección que favorezcan a la elección del candidato idóneo para poder desenvolverse de forma productiva en su puesto de trabajo. Se debe tomar en cuenta que existen diferentes pruebas psicológicas, pruebas de campo para cada puesto laboral, entrevistas individuales, grupales y de simulación, lo cual conllevará a contar con candidatos para competir exitosamente.

QUINTA: En cuanto al análisis del proceso de selección de personal de los colaboradores de la Clínica San Juan de Dios, un punto importante que complementaría el proceso mencionado y consecuentemente favorecería a una mejor productividad laboral, es darle relevancia a las habilidades blandas idóneas de cada puesto laboral, en la actualidad no toman una relevancia adecuada para la elección de un posible candidato. Es decir que, el 84% considera que su personal no cuenta con las habilidades y destrezas necesarias acorde a su puesto laboral.

SEXTA: Después del análisis de los procesos de selección de personal de la Clínica San Juan de Dios, que la falta de conocimientos laborales, habilidades y destrezas de los colaboradores en relación a sus funciones de su puesto laboral, genera poca eficiencia en su desempeño laboral, por lo que un idóneo proceso de selección es muy relevante en la organización, es decir contamos con 66% considera que su personal a cargo cuenta con poca efectividad en su desenvolvimiento laboral.

SEPTIMA: Al evaluar la factibilidad de establecer en la Clínica San Juan de Dios, un proceso de selección de personal como un recurso valioso, permitirá contar con colaboradores comprometidos, identificados y adaptados a cualquier cambio diferencial, y consecuentemente la Institución podrá brindar la estabilidad laboral que el colaborar necesita.

OCTAVA: Con respecto a la hipótesis planteada, al determinar, que el proceso de selección de personal incide de forma significativa y positiva en la productividad laboral, utilizando los procesos de selección adecuados en la Clínica San Juan de Dios Arequipa, el nivel de productividad laboral mejorará, por tal razón, se acepta la hipótesis planteada.

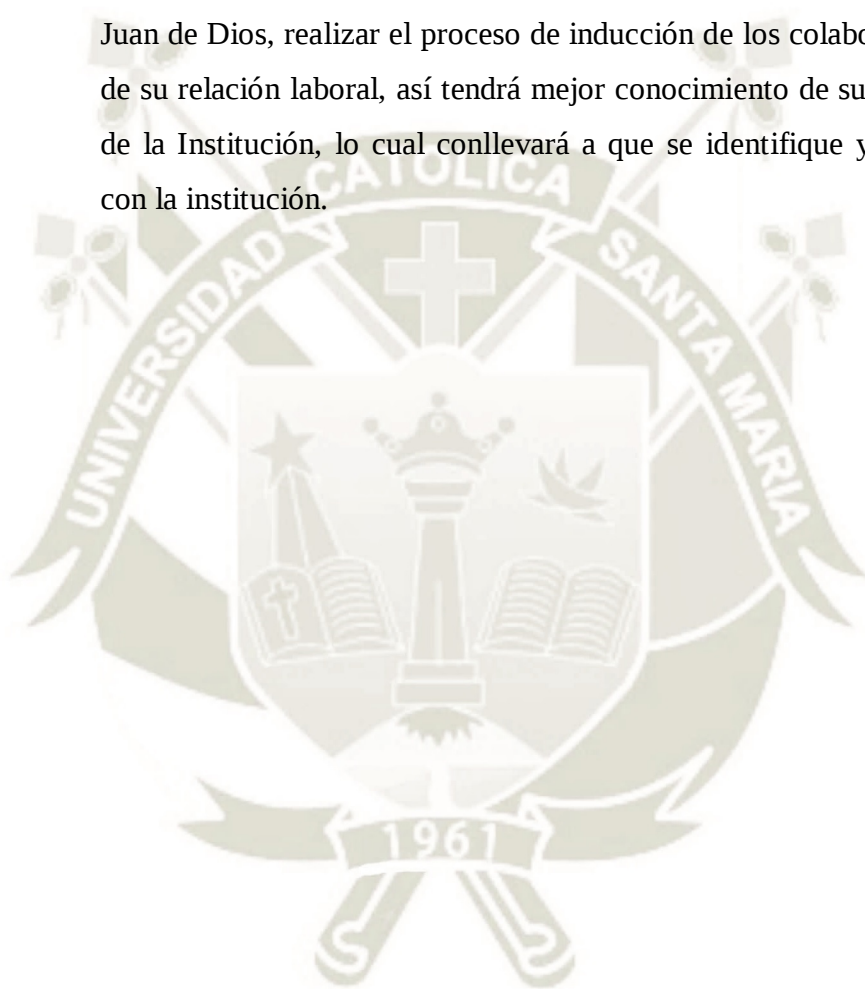


RECOMENDACIONES

- PRIMERA:** Se recomienda al Dpto. de Recursos Humanos de la Clínica San Juan de Dios, realizar la implementación y/o actualización del sistema del proceso de Selección de Personal tomando en cuenta las necesidades de la institución con el propósito de contar con personal con capacidades, conocimientos y habilidades que generen valor agregado al área, eliminándolos costos adicionales del área y la optimización de recursos de la empresa.
- SEGUNDA:** Se recomienda al Dpto. de recursos Humanos de la Clínica San Juan de Dios, realizar el Análisis de Puestos con el pertinente levantamiento de información y análisis para cada puesto de trabajo, tomando en cuenta las necesidades actuales de cada área, el cual servirá como herramienta indispensable, permitiendo realizar con eficacia la evaluación de sus candidatos.
- TERCERA:** Es importante que los Jefes de las áreas de la Clínica San Juan de Dios tengan un control permanente de los resultados de las actividades y funciones de su personal a cargo, corrigiendo falencias en procesos y conocimientos, brindando apoyo y sugerencias, con lo cual mejoraran su productividad laboral del colaborador, de esa forma será más objetivo al momento de realizar la evaluación de desempeño correspondiente.
- CUARTA:** Dentro de este proceso de implementación en el Departamento de Recursos Humanos de la Clínica San Juan de Dios, se debe considerar el desarrollo de un plan socialización y mejorar su plan de capacitación, el cual fomente que el colaborador pueda sopesar alguna deficiencia de conocimientos y personal y así pueda responder con eficiencia y competitividad ante cualquier cambio institucional.

QUINTA: Se recomienda al Departamento de Recursos Humanos de la Clínica San Juan de Dios, valorizar y motivar el esfuerzo de los colaboradores que a pesar de las diferentes falencias que apodan presentar se esfuerzan para poder responder a la altura de su puesto laboral, lo cual conllevará a que se identifique y se comprometa con la institución.

SEXTA: Se recomienda al Departamento de Recursos Humanos de la Clínica San Juan de Dios, realizar el proceso de inducción de los colaboradores al inicio de su relación laboral, así tendrá mejor conocimiento de su puesto laboral y de la Institución, lo cual conllevará a que se identifique y se comprometa con la institución.



Propuesta Procedimiento de Selección de Personal

Objetivo:

Establecer la secuencia y los pasos necesarios para llevar a cabo los distintos procesos de selección de nuevos colaboradores, con el fin de cubrir las plazas vacantes.

Alcance:

Asistente de Gestión Humana, Jefe de Gestión Humana, Jefaturas de Departamento, Coordinadores de Área.

Sustento Normativo Legal e Interno:

- Texto Único Ordenado del Decreto Leg. N° 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral - y su Reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 003-97-TR.
- Reglamento General sobre Recursos Humanos para los Centros de la Provincia Sudamericana Septentrional de la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios.
- Plan estratégico Provincia Sudamérica Septentrional de la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios.
- Reglamento Interno de Trabajo del Hogar Clínica San Juan de Dios – Arequipa 2017

Referencias:

- Reglamento Interno de Trabajo (RIT).
- Manual de Organización y Funciones (MOF).
- Cuadro de Asignación de Personal (CAP)

Definiciones:

1. Plaza Vacante

Plaza que se encuentra libre producida por:

- Creación de un nuevo puesto en la Institución
- Quedar libre un puesto existente en la Clínica
- Por plazas temporales a contratar previa aprobación de la Institución

2. Proceso de Selección

Proceso organizado de atención a necesidades de reclutamiento de personal técnico, administrativo, profesional o ejecutivo, basado en una estrategia: actividad permanente o eventual; selección interna - externa, a efecto de si el candidato cumple con el perfil del puesto de trabajo para el cual ha sido convocado. Este proceso se inicia con la aprobación del Directorio para cubrir la plaza vacante o la contratación temporal de personal, efectuada la Convocatoria, se realiza la preselección curricular y se evalúa el Perfil del Candidato y concluye con la Admisión del personal a contratar

2.1 Proceso de Selección Interno

Es el concurso y evaluación del personal en planilla independientemente de la modalidad de contratación, a fin de cubrir el puesto vacante de la organización; siempre y cuando el personal de la clínica cumpla con el perfil, requisitos y cualidades exigidas para el cargo vacante. En el caso de que el perfil del puesto requiera un número de años de experiencia determinado, se tomará en cuenta los años de servicio del trabajador en el área a la que corresponde el puesto por cubrir.

2.2. Proceso de Selección Externo

Es el que lleva a cabo la organización para cubrir un puesto vacante, con aspirantes distintos a su personal. Este proceso se realiza al no haberse cubierto un puesto vacante a través de un proceso de selección interno.

3. Puesto

Posición definida dentro de la estructura organizacional, es decir una posición formal dentro del Organigrama con un conjunto de funciones a su cargo, actividades y responsabilidades que se le asignan a una persona dentro de la organización de acuerdo al MOF debidamente aprobados.

4. Perfil del Puesto

Son los requisitos del puesto concentrados en las destrezas propias de su especialidad, que se encuentran detallados en el MOF, referentes a: formación

académica, capacitación, experiencia, habilidades, entre otros; que debe considerarse para efecto del desarrollo del proceso de selección de personal.

5. Personal de confianza

Son aquellos que laboran en contacto personal y directo con el empleador o con el personal de dirección, teniendo acceso a secretos industriales, comerciales o profesionales y, en general, a información de carácter reservado. Asimismo, aquéllos cuyas opiniones o informes son presentados directamente al personal de dirección, contribuyendo a la formación de las decisiones empresariales. Estos puestos son calificados por el Directorio y se encuentran identificados en el CAP.

6. Personal Ejecutivo

Son aquellos que laboran en contacto personal y directo con el empleador o con el personal de dirección, teniendo acceso a secretos industriales, comerciales o profesionales y, en general, a información de carácter reservado. Asimismo, aquéllos cuyas opiniones o informes son presentados directamente al personal de dirección, contribuyendo a la formación de las decisiones empresariales. Estos puestos son calificados por la Gerencia General y se encuentran identificados en el CAP.

Contratación

1. Responsabilidad

1.1. Directorio

De acuerdo al estatuto social, es responsable de designar al personal de dirección y confianza, luego de realizado el proceso de selección.

1.2. Comité de Selección de Personal

Conformado por:

- Director Ejecutivo (Cuando lo determine necesario)
- Gerente Administrativo
- Jefe de Gestión Humana
- Asistente de Gestión Humana
- Jefe de Área

Responsable de evaluar la terna resultado de la selección de personal hecho por la contratista, y de elegir a un ganador.

Nota: Para que se considere válida la decisión del comité deberá contarse con la participación de tres miembros como mínimo. La decisión se adopta por mayoría simple.

1.3. Gerente Administrativo

Es responsable de revisar y aprobar la solicitud de requerimiento de personal y elevar a Directorio.

1.4. Jefe de Gestión Humana

Es el único responsable de gestionar, supervisar y hacer cumplir el presente procedimiento.

1.5. Jefe de área

Es responsable de solicitar el requerimiento de personal.

1.6. Asistente de Selección de Personal

Contratista responsable de ejecutar la selección de personal según los términos de referencia.

2. Registros:

- Solicitud de requerimiento de personal
- Aviso de convocatoria interna
- Aviso de convocatoria externa
- Evaluación por Competencias
- Informe de Selección de Personal
- Contrato
- Curriculum vitae
- Requerimiento de Área Usuaría

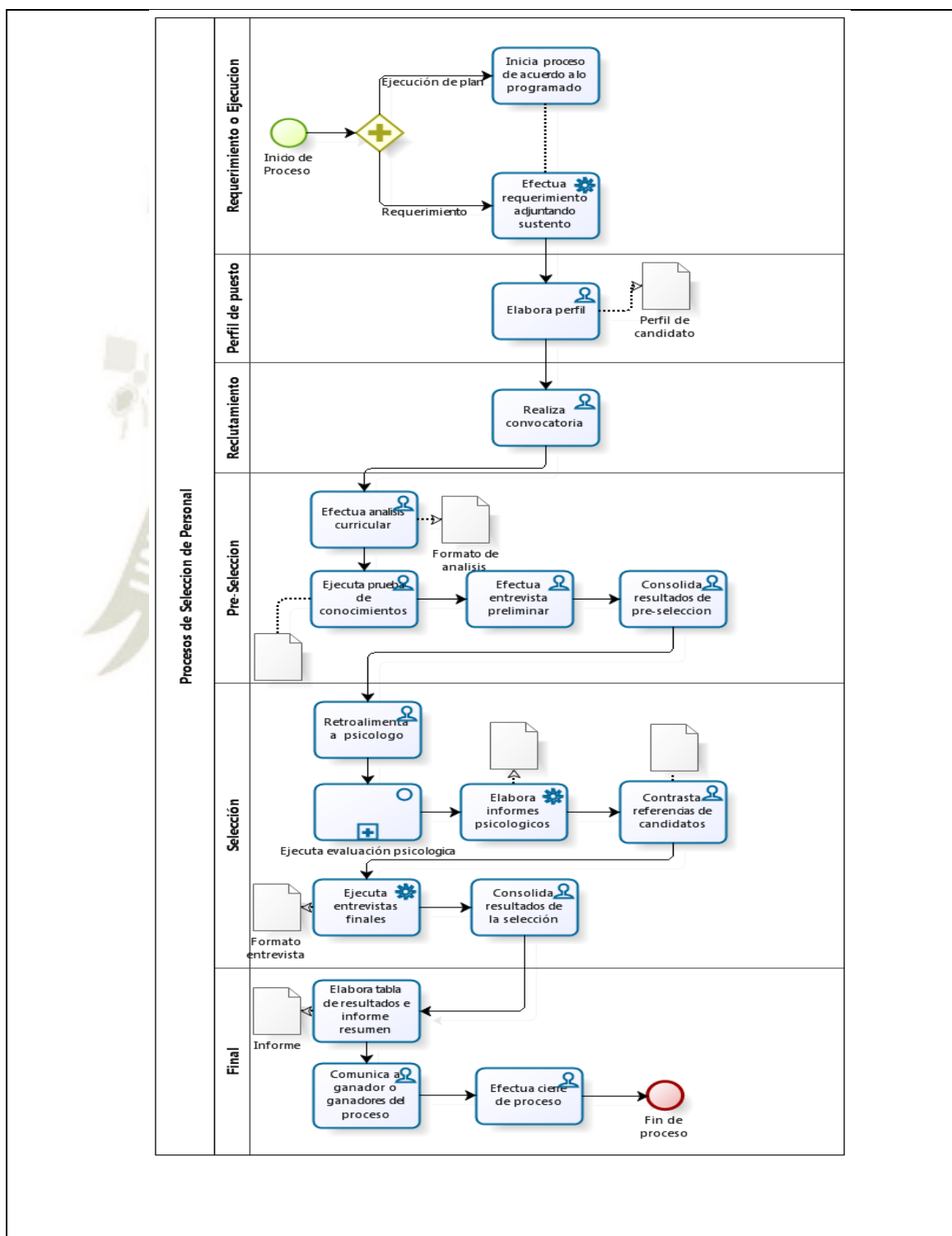
Resumen del Procedimiento de selección de Personal

RESUMEN DEL PROCEDIMIENTO		
PROCESO		RESPONSABLE:
1. Cobertura de Vacante	     	Jefaturas de Departamento, Coordinadores de Área, Asistente de Gestión Humana
2. Elaboración de Perfil de Competencias	 	Jefaturas de Departamento, Coordinadores de Área, Jefatura de Gestión Humana
3. Convocatoria y Reclutamiento		Asistente de Recursos Humanos
4. Análisis Preliminar (Pre-selección)	 	Asistente de Recursos Humanos
5. Aplicación de Instrumentos de Selección	  	Jefatura Gestión Humana, Asistente de Gestión Humana, Postulantes
6. Informe de Resultados	 	Jefatura de Gestión Humana

Procedimiento de Selección de Personal

Clínica San Juan de Dios Arequipa

Diagrama de Proceso



Procedimiento al detalle	
Procedimiento	Responsable
1. Cobertura del Puesto: El inicio de los procesos de selección de personal puede tener como origen: ✓ El requerimiento expreso de una área o departamento ✓ La ejecución de contratación de personal previamente planificado 1.1. Efectúa requerimiento de nuevo personal (previo doc. y sustento) para el área o departamento a su cargo, dirigido a Jefatura de Gestión Humana. 1.2. Da inicio al programa de selección de personal previamente aprobado, el cual tendrá como fuentes de origen: ✓ El inicio de los contratos de suplencia por vacaciones o licencias programadas ✓ La ejecución de la contratación nuevos puestos planificados y sustentados de manera presupuestal o aprobados por Gerencia General 1.3. Genera el documento de sustento de inicio del proceso de selección y lo remite a:	Jefe de Gestión Humana Jefe de Área
2. Elaboración del Perfil del Puesto: 2.1. Elabora Perfil de Puesto en coordinación con el jefe directo del puesto sujeto a proceso de selección. 2.2. Imprime el formato de perfil de puesto adjuntando firma del jefe directo del puesto a seleccionar y el VºBº de RRHH. 2.3. Inserta documentación a la carpeta de proceso	Jefe de Gestión Humana Jefe de Área
3. Reclutamiento y Convocatoria 3.1. Selecciona instrumento de reclutamiento idóneo respecto del proceso de selección a ejecutar. 3.2. Efectúa convocatoria en base al o a los instrumento(s) de reclutamiento elegido(os). 3.3. Inserta documentación de reclutamiento a la carpeta de proceso.	Asistente de Gestión Humana
4. Análisis Preliminar de Información: 4.1. Efectúa revisión de las solicitudes de empleo recibidas vía	Asistente de Gestión

Curriculum Vitae, asignando valoraciones en el “Formato de Análisis Curricular”, analizando el perfil del postulante versus el perfil requerido por el puesto. 4.2. Inserta la documentación analizada así como el formato de análisis en la carpeta de proceso.	Humana
5. Aplicación de Instrumentos de Pre-selección 5.1. Efectúa aviso a los postulantes que superan la evaluación curricular previa, para dar inicio a la prueba de conocimientos y a la entrevista preliminar de inicio. 5.2. Diseña la prueba de conocimientos y hace envío de ella a gestión Humana para su aplicación. 5.3. Lleva a cabo la prueba de conocimientos en el día programado. 5.4. Al término de la misma lleva a cabo las entrevistas preliminares de inicio, aplicando para ello los tipos de entrevista más idóneos según la cantidad de participantes y la naturaleza del puesto a seleccionar. 5.5. Consolida los resultados de las pruebas de conocimientos y las entrevistas preliminares en los formatos respectivos. 5.6. Inserta los resultados obtenidos en la carpeta de proceso.	Jefe de Gestión Humana Asistente de Gestión Humana
6. Aplicación de Instrumentos de Selección: 6.1. Efectúa aviso a los postulantes que superaron la evaluación de conocimientos y la entrevista preliminar, para dar inicio a la evaluación psicológica. 6.2. Da alcances a la Jefatura de Gestión Humana encargado de proceso los puntos relevantes respecto a las instancias previas a la evaluación psicológica, previo envío de perfil de puesto. 6.3. Aplica los instrumentos de evaluación psicológica de acuerdo a lo coordinado con Recursos Humanos. 6.4. Elabora los informes psicológicos de cada candidato evaluado, indicando los candidatos aptos e inaptos para el puesto. 6.5. Procesa en la carpeta digital del proceso de selección los resultados de la evaluación psicológica. 6.6. Prepara carpeta general con las personas aptas para la entrevista final. 6.7. Efectúa llamadas de verificación de referencias laborales a los candidatos aptos para la entrevista final	Jefe de Gestión Humana

6.8. Efectúa aviso a cliente interno y personas a intervenir en la entrevista final, indicándoles el día y hora de la ejecución de la entrevista. 6.9. Efectúa aviso a los postulantes que superaron la evaluación psicológica el día y la hora de la entrevista final. 6.10. Según la naturaleza del puesto a seleccionar, interviene de manera directa en la entrevista final. 7. Anuncio de Resultados y Resumen de Proceso: 7.1. Elabora tabla de resultados finales de proceso de selección, solicitando la firma de las personas que intervinieron en la entrevista final. 7.2. Participa al ganador del proceso del resultado del mismo, así como los días de inicio de la inducción o entrenamiento en el puesto. 7.3. Redacta el informe resumen de proceso, en el cual detalla los siguientes aspectos: ✓ Antecedentes ✓ Perfil de puesto formulado ✓ Medios de reclutamiento ✓ Herramientas de selección y peso relativo ✓ Criterio de decisión final 7.4. Efectúa cierre del proceso de selección y hace registro del mismo en la carpeta anual de control de procesos de selección.	Asistente de Gestión Humana
--	--

Anexo 1: Formato del Perfil del Puesto

PERFIL DE COBERTURA DE VACANTE		Código:			
		Edición:			
		Fecha:			
DESCRIPCION DEL PUESTO					
Nombre					
Calificación					
Plazas					
Motivo					
Periodo					
Principales funciones					
Competencias actitudinales	Descripción	A Muy alto	B Alto	C Suficiente	D Poco necesario
	Liderazgo				
	Trabajo bajo presión				
	Organización				
	Confidencialidad				
	Iniciativa				
	Comunicación				
DEPENDENCIA					
					
REQUISITOS PARA POSTULAR					
Formación académica					
Experiencia previa					
Competencias técnicas					
CONDICIONES DE TRABAJO					
Sueldo					
Horario					
Riesgos más comunes					
Beneficios					
OBSERVACIONES					
Fecha de requerimiento					
Inicio Proceso de selección (mínimo 10 días)					
Fecha probable entrega de resultados					
Consideraciones					

[illegible]

Anexo 3: Formato de Resultados de Pruebas de Conocimientos

<i>RESULTADOS PRUEBA DE CONOCIMIENTOS</i>							
<i>Proceso de Selección</i>							
N°	NOMBRES Y APELLIDOS	NOTA	FACTOR FASE	PUNTAJE	PESO PRUEBA	RESULTADOS %	SITUACION
<i>Responsable</i>							

[illegible]

[illegible]

BIBLIOGRAFIA

- Alfaro Castellanos, M. D. (2012). *Administración de Personal* (Primera edición ed.). Mexico: Red tercer milenio.
- Alles, M. (2005). *Diccionario de Comportamiento. Gestión por Competencias* (Primera edición ed.). Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2006). *Selección por Competencias*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Alles, M. (2008). *Desempeño por Competencias - Evaluación 360°*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2008). *Selección por Competencias* (Primera edición ed.). Buenos Aires: Granica.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Buenos Aires: Mc. Graw Hill.
- Franklin. Enrique B Fincowsky, Mario José Krieger . (2011). *Comportamiento Organizacional - Enfoque para América Latina*. México: I Edición Pearson Educación. México,
- Gómez, J. (17 de Julio de 2015). *Sitio web de Cerem International Business School*. 14 de 12 de 2018, de Sitio web de Selección interna vs Selección externa: www.cerem.es/blog/seleccion-interna-vs-seleccion-externa
- Mazuelos Bravo, S. N. (2013). Tesis Maestría "Efectos de la aplicación de un modelo por competencias en la selección de personal docente de una institución dedicada a la enseñanza de un idioma. Lima".
- Müch, L. (2010). *Administración, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo* (Primera edición ed.). México: Pearson educación.
- Norman, Gaither y Greg, Frazier. (2004). *Administración de Producción y Operaciones* (Octava edición ed.). Texas: Soluciones empresariales.
- Pereda M. Santiago, B. B. (2011). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos por competencias* (Tercera edición ed.). Madrid, España: Centro de Estudios Ramón Areces.
- Renatta Georgina, G. C. (2016). Tesis Maestría "Gestión del Talento Humano y Productividad laboral en las áreas de enfermería y obstetricia de una red de salud del sur. Lima".
- Salsavilca, M. (2017). Tesis Maestría en "Administración de Recursos Humanos y el desempeño laboral en el personal administrativo en los Institutos Superiores Tecnológicos de Lima Metropolitana. Lima, Perú.

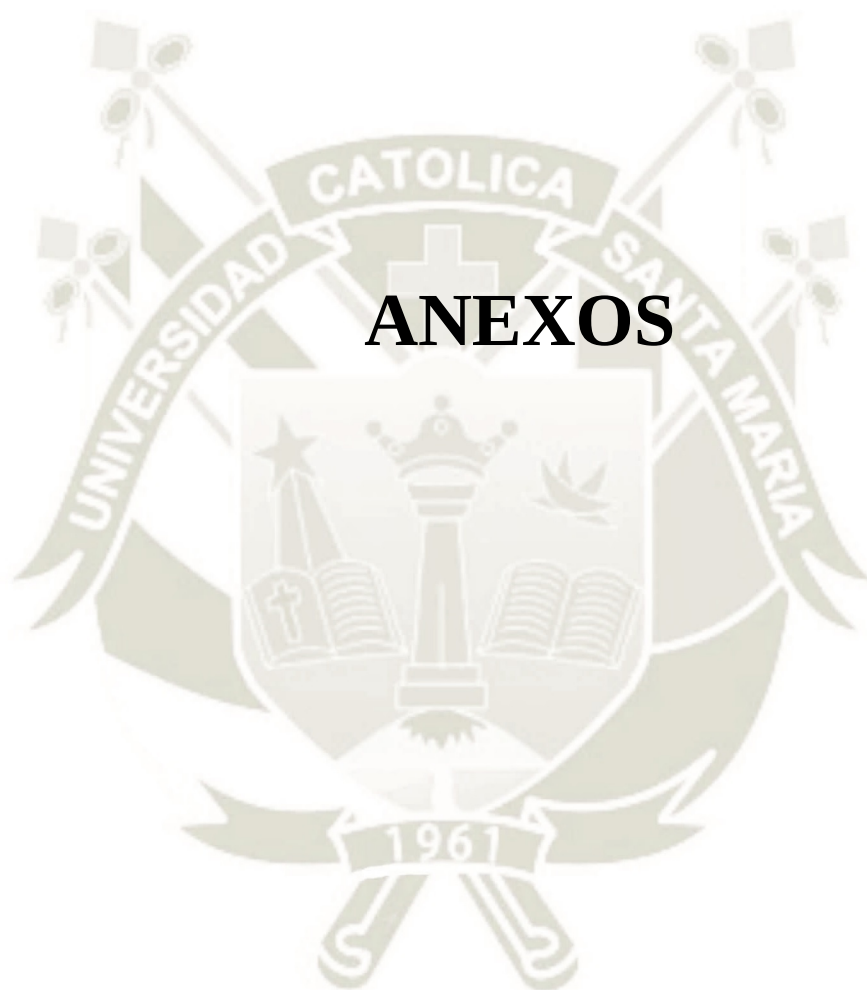
Spencer Lyle M, S. S. (1993). *Evaluación de competencia en el trabajo. modelos para un desempeño superior*. New York: Wiley & Sons.

Trabajo, M. T. (2016). *Recurso Huamano y la Productividad*. Ginebra, Suiza: Volumen I.

Vela Grande, S. (2004). *Gestión por competencias, el reto compartido del crecimiento personal y de la organización* (Primer edición ed.). Madrid: ESIC.

Zayas Agüero, P. (Octubre de 2010). *Contribución a las Ciencias Sociales*. Recuperado el 21 de Octubre de 2018, de Eumet.net:
<http://www.eumed.net/rev/cccss/10/pmza.htm>





ANEXOS

Anexo 1. PROYECTO DE INVESTIGACION

I. Preámbulo

Los tiempos cambian y los conocimientos empresariales y de recursos humanos deben apuntar a generar la optimización de recursos y la mejor selección de personas para la organización. Factor que cobra fuerza especialmente en tiempos de crisis, donde atraer a los más talentosos es esencial para el negocio.

Si bien es cierto que las nuevas tendencias sugieren la selección basada en adecuadas competencias, siempre se recurren a elementos tradicionales, tales como el grado de instrucción, tiempo de experiencia, nivel de supervisión, entre otros; elementos que poco o nada agregan al proceso en sí, si no se observa objetivamente y se sigue con cuidado la visión que poseen las nuevas prácticas. Los títulos no son garantía de sabiduría ni experiencia, sólo demuestran la culminación de un proceso de aprendizaje que habilita a la persona como profesional, pero no como experto.

La selección de personas evolucionan constantemente, sus estrategias y las herramientas utilizadas han ido sufriendo cambios paulatinos, por lo cual la selección con adecuadas competencias agregan una diferencia productiva con respecto a otras organizaciones. Esa diferencia en términos de las competencias de personal es lo que caracteriza a una organización, la distingue de las demás seleccionando un personal adecuado para enfrentar satisfactoriamente las demandas de su puesto. La falta de aplicación de nuevas técnicas de selección de personal, pueden acarrear la disminución de la productividad laboral. La selección es de vital importancia en sus colaboradores garantizando su éxito, con la aplicación de técnicas de selección por competencias, técnicas de entrevistas y adecuadas pruebas psicológicas y de conocimientos.

II. Planteamiento Teórico

2.1 Problema de Investigación

2.1.1 Enunciado del Problema

Determinar la incidencia del proceso de selección de personal en la productividad laboral de los colaboradores de la “Clínica San Juan de Dios Arequipa” en el año 2017.

2.1.2 Descripción del Problema

2.1.2.1 Campo, Área y Línea de Acción

- Campo: Servicios de Salud
- Área : Gerencia Social y de Recursos Humanos
- Línea : Gestión del Capital Humano

2.1.2.2 Análisis u operacionalización de variables e indicadores

VARIABLES	INDICADORES	SUB INDICADORES
Selección de personal (Variable Independiente)	Reclutamiento y selección	Fuentes de reclutamiento Técnicas de selección
	Análisis de puestos	Descripción de puestos Requerimiento
	Evaluación de desempeño	Competencias Capacitación
	Contratación	Tipos de contrato Incorporación
Productividad laboral (Variable Dependiente)	Habilidades	Habilidades blandas Habilidades duras
	Efectividad	Eficiencia Eficacia
	Calidad laboral	Adaptabilidad Compromiso Identificación

Tabla 1 Análisis de las variables.
Fuente: Elaboración propia

2.1.3 Interrogantes básicas:

2.1.3.1 ¿Cómo incide el proceso de selección de personal en la productividad laboral de los colaboradores de la “Clínica San Juan de Dios Arequipa”?

2.1.3.2 ¿Qué características presenta el proceso de selección de personal en la Clínica “San Juan de Dios Arequipa”?

2.1.3.3 ¿De qué manera influye un adecuado análisis de puestos para positiva selección de personal en la Clínica San Juan de Dios Arequipa?

2.1.3.4 ¿Es importante las competencias laborales para un buen desempeño laboral en los colaboradores de la Clínica San Juan de Dios Arequipa?

2.1.3.5 ¿Cómo influye las habilidades blandas y duras en la productividad laboral de los colaboradores de la “Clínica San Juan de Dios Arequipa”?

2.1.3.6 ¿Existe un control adecuado de la efectividad laboral para una productividad laboral positiva?

2.1.3.7 ¿La calidad de vida laboral de los colaboradores de la Clínica San Juan de Dios Arequipa, es importante para obtener una productividad positiva?

2.1.4 Tipo de Investigación:

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo porque se evalúa el desenvolvimiento de cada uno de los colaboradores de la “Clínica San Juan de Dios Arequipa”, a través de la aplicación de las técnicas de evaluación.

Tipo de investigación es descriptiva porque el objetivo consiste en llegar a conocer las costumbres y situaciones predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, procesos y personas. No sólo se coleccionará datos sino determinará la incidencia entre ambas variables.

2.1.5 Nivel de Investigación

El estudio es no experimental transversal/descriptivo porque se trabaja con datos que se recogen en determinado tiempo.

2. 1.6 Diseño de la Investigación

Transversal – Transaccional: recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Tienen como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta entre las variables; estos estudios ofrecen un panorama del estado de las variables en un grupo de personas, objetos o indicadores en determinado momento.

2.2 Justificación del Problema

El presente trabajo de investigación tiene como principal objetivo, realizar un estudio que permita determinar si existe un inadecuado proceso de selección de personal y por ende una productividad laboral deficiente, adicionalmente conocer qué técnicas se aplica en la empresa lo cual permita tener un conocimiento de causa, y a partir de ello sentar un análisis y precedente que demuestre la importancia de la selección de personal incida en la productividad laboral de la empresa, ya que juegan un papel muy importante en la generación de fuentes de empleo y por ende en el desarrollo socioeconómico de un país.

a) Justificación académica: El tema de investigación, pretende identificar las técnicas utilizadas en la selección de personal son las adecuadas y pertinentes e identificar si estas técnicas influyen en el buen desenvolvimiento del colaborador en su puesto de trabajo.

b) Justificación Social: El tema de investigación ayudará al mejor desenvolvimiento profesional de los colaboradores, ya que lo que se pretende es implementar un sistema de selección del personal basado en las competencias adecuadas para cada puesto de trabajo y la comunicación se realizará de forma rápida y eficiente.

c) Justificación económica: Una vez que el proyecto concluya, este, permitirá que la institución cuente con personal calificado y con las competencias idóneas a cada puesto de trabajo, minimizando los costos de rotación de personal.

d) Justificación Originalidad: Con la investigación realizada se pretende dar a conocer el proceso de selección en una entidad de salud, ya que en la actualidad

existen pocas investigaciones en este rubro, lo cual se espera que sea un precedente para investigaciones futuras y se determine técnicas de selección de personal de manera adecuada en el área salud.

2.3 Planteamiento Operacional

2.3.1 Técnicas e Instrumentos de verificación

2.3.1.1 Técnicas

Para recolectar la información referida a las variables “Selección de personal” y “Productividad laboral” y sus respectivos indicadores, se utilizará la Técnica de Comunicación del Cuestionario, es decir se aplicará un cuestionario a los colaboradores que fueron contratados hasta junio del 2017, de la “Clínica San Juan de Dios” filial Arequipa.

Ficha Técnica:

Autor	: Katty Valencia Anci
Año	: 2018
Confiabilidad	: Alfa de Cronbach de 0.9
Estructura	: 22 ítems
Duración	: 10 minutos
Ámbito de aplicación	: Colaboradores de la CSJD
Clasificación	: Totalmente en desacuerdo
	En desacuerdo
	Indiferente
	De acuerdo
	Totalmente de acuerdo

2.3.1.2 Instrumentos

a) El Instrumento documental será la Cédula de Preguntas.

VARIABLES	INDICADORES	UNIDADES DE ESTUDIO	TECNICAS	INSTRUMENTOS
SELECCIÓN DE PERSONAL	Reclutamiento y selección de personal	Colaboradores	Cuestionario de Comunicación	Cédula de preguntas
	Análisis de puestos	Colaboradores	Cuestionario de Comunicación	Cédula de preguntas
	Evaluación de desempeño	Colaboradores	Cuestionario de Comunicación	Cédula de preguntas
	Contratación	Colaboradores	Cuestionario de Comunicación	Cédula de preguntas
PRODUCTIVIDAD LABORAL	Habilidades	Colaboradores	Cuestionario de Comunicación	Cédula de preguntas
	Efectividad	Colaboradores	Cuestionario de Comunicación	Cédula de preguntas
	Calida Laboral	Colaboradores	Cuestionario de Comunicación	Cédula de preguntas

Tabla 2 Instrumentos investigación. Fuente: Elaboración propia

b) Estructura del Instrumento Cuestionario

VARIABLES	INDICADORES	SUBINDICADORES	INSTRUMENTOS
Selección de personal	Reclutamiento y selección de personal	Fuentes de reclutamiento Técnicas de selección	Item 1 Item 2 Item 10 Item 14 Item 16 Item 17
			Item 9 Item 13
	Evaluación de desempeño	Competencias Capacitación	Item 4 Item 5 Item 18 Item 20
	Contratación	Tipo de contratación Incorporación	Item 3 Item 7
Productividad Laboral	Habilidades	Habilidades blandas Habilidades duras	Item 6 Item 22
	Efectividad	Eficiencia Eficacia	Item 8 Item 11 Item 12 Item 15
	Calidad laboral	Adaptabilidad Compromiso Identificación	Item 17 Item 21

Tabla 3 Estructura Instrumento Cuestionario. Fuente: Elaboración propia

2. 4 Modelo de Instrumento

CUESTIONARIO

Por favor, las siguientes preguntas buscan calificar los factores según la importancia en su área, con el propósito de conocer la realidad de la institución y determinar la factibilidad de atraer personal calificado para mejorar la productividad laboral dentro de la empresa.

Muchas gracias.

Datos generales:

Años de antigüedad en la institución:

- a) Cuenta con menos de 1 año de antigüedad c) Cuenta con 2 años de antigüedad
b) De 1 un año de antigüedad d) Cuenta de 3 años a más de antigüedad

A	B	C	D	E
TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

	PREGUNTAS	A	B	C	D	E
1	Considera usted que en la actualidad la institución utiliza un adecuado proceso de selección de personal					
2	Los procesos de selección de personal son parámetros que ayudan a la eficiencia en la gestión y administración de la empresa					
3	Considera usted que, en las diferentes fases de sus entrevistas tiene la oportunidad de demostrar sus competencias o destrezas para el puesto de trabajo que se presentó					
4	Cree usted que la empresa al no contar con las especificaciones y descripciones del puesto laboral esta afecta de manera negativa en sus labores					
5	Cree usted que, al momento de subscribirse el contrato para el puesto laboral, te proporcionan información suficiente sobre el puesto de trabajo					
6	Las pruebas psicométricas, brindan la información necesaria para el proceso de selección					
7	La institución o su jefe inmediato tiene control de las actividades que se realizan en cada área					
8	Cree usted que los trabajadores cumplen con su labor eficientemente					
9	Las pruebas psicotécnicas realizadas son suficientes para elegir al candidato idóneo para el puesto de trabajo solicitado					
10	Ha afectado de forma positiva el programa de capacitación en el desempeño en su puesto de trabajo					
11	Considera Usted que se ve reflejada la selección de personal sobre la productividad laboral de los colaboradores					
12	Considera Usted que el personal de la Institución cumple con las exigencias del puesto de trabajo					
13	Cree usted que tus compañeros de trabajo están bien calificados para el puesto					
14	Al momento de firmar su contrato, la información sobre de las cláusulas del mismo considera que es la adecuada					
15	Considera Usted que la variación de rendimiento es uno de los factores que afectan la productividad laboral					
16	Creas que tu trabajo aporta al desarrollo de la empresa					
17	Cree usted que la institución lo capacita para trabajar en equipo y con liderazgo					
18	Considera que al no contar con las especificaciones y descripción del puesto de trabajo afecta la productividad laboral					
19	En la selección para el puesto de trabajo se le proporciona la información correcta de las funciones a desempeñar					
20	Considera que los colaboradores seleccionados para los diversos puestos de trabajo se sienten comprometidos e identificados con la institución					
21	Considera que las funciones que realiza en su puesto de trabajo han logrado los objetivos requeridos para una buena productividad					
22	Considera que los colaboradores tienen la capacidad de realización para cumplir las tareas y metas asignadas					

2.5 Campo de verificación

2.5.1 Delimitación espacial

El estudio se realizará en la ciudad de Arequipa, específicamente en la “Clínica San Juan de Dios”, filial Arequipa ubicada en el distrito de Cayma.

2.5.2 Delimitación temporal

La ubicación temporal general de la investigación estará circunscrita al año 2017.

2.5.3 Unidades de estudio

El Universo está formado por los colaboradores contratados en el año 2017, es decir, los colaboradores que subscribieron contrato laboral de enero a junio del año 2017, al momento de la recolección de datos se encuentran laborando en la institución. Lo cual nos da un total de 106 colaboradores, por lo que este será un estudio de muestra de caso único que abarca al total de la población.

Unidades de Estudio	Áreas	Número Personal	%
Colaboradores contratados año 2017	Auditoria Médica	7	6.60%
	Logística	16	15.09%
	Estadística	16	15.09%
	Facturación	20	18.87%
	Atención al cliente	20	18.87%
	Operaciones	27	25.47%
TO TALE		106	100.00%

Tabla 4 Unidades de estudio. Fuente: Elaboración propia.

El Universo es, por lo tanto, de 106 colaboradores los cuales se encuentran distribuidos en 06 áreas de trabajo; 07 colaboradores del área de Auditoría médica, 16 colaboradores del área de Logística, 16 colaboradores del área de Estadística, 20 colaboradores del área de Facturación, 20 colaboradores del área de Atención al cliente y 27 colaboradores del área de operaciones.

Se ha asumido un muestreo estratificado, ya que en el universo de colaboradores están incluidas seis áreas y dentro de cada una se aplicará el muestreo con el total de colaboradores por áreas.

Unidades de Estudio	Áreas	Jefes	N. Personal	%
Colaboradores contratados año 2017	Auditoría Médica	1	6	6.60%
	Logística	1	15	15.09%
	Estadística	1	15	15.09%
	Facturación	1	19	18.87%
	Atención al cliente	1	19	18.87%
	Operaciones	1	26	25.47%
TO TALES		6	100	100.00%

Tabla 5 Muestra Estratificada. Fuente Elaboración propia.

Criterios de inclusión:

- Colaboradores que laboran en la CSJD
- Colaboradores que trabajan a tiempo completo

Criterios de exclusión:

- Colaboradores que se encuentre de vacaciones o licencia
- Colaboradores que laboran menos de seis meses

2.6 Estrategia de recolección de datos

La investigación se realizará en las instalaciones de la “Clínica San Juan de Dios filial Arequipa, con autorización de la Gerencia Administrativa y previa coordinación con sus horarios de trabajo.

La fiabilidad del cuestionario se realizó mediante la escala de Alfa de Cronbach, la cual se estimó con un valor de 0.9.

Posteriormente se realizó la prueba piloto en 10 colaboradores, la misma que sirvió para lograr la máxima adecuación posible del instrumento en un aspecto no observado por los expertos que fue la modalidad de presentación de la información y tiempo de ejecución.

El cuestionario consta de 2 partes. La primera parte consta de 11 preguntas, que fueron respondidas por los colaboradores de las 6 áreas en estudio. La segunda parte consta de 11 preguntas que fueron respondidas por los Jefes de las áreas en estudio (6). Durante la prueba piloto nos percatamos que el periodo de contestación de las preguntas oscilan entre de 6 a 8 minutos, de tal forma que los que se decidió que el cuestionario tendría un tiempo de contestación de 8 minutos y con un adicional de 2 minutos para su revisión, así mismo se pudo observar que los términos no tuvieron ninguna dificultad para su entendimiento, así de las 5 alternativas de respuestas.

La recolección de datos a través de la cédula de preguntas se hará previa coordinación con los jefes de cada área a evaluar. Una vez en la institución de salud se aplicarán los cuestionarios en la fecha y hora indicada por el jefe inmediato para no interrumpir sus labores. Se nos ha recomendado aplicar el cuestionario a todos los presentes en dicho momento, y posteriormente se nos dará otra fecha y hora a todos aquellos colaboradores que no pudieron asistir por alguna complicación en su área. A los colaboradores se les citara en el auditorio de capacitación, se les instruirá para el correcto llenado de la cédula, se les explicará que la cédula de preguntas es anónima, para lograr sinceridad en sus respuestas, así como se le informará cual es el objetivo de la investigación. Así mismo los colaboradores podrán retirarse inmediatamente de terminar su cedula de preguntas y revisión para no interrumpir a sus compañeros.

Los resultados se manejarán por variables e indicadores.

2.7 Recursos:

- Humanos: Investigador y asesor
- Materiales: De escritorio, cedula de preguntas
- Financieros: Financiado por el investigador

2. 8 Cronograma de trabajo

Actividad/Tiempo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
1.Elaboración del proyecto							
Desarrollo del proyecto							
2.Recolección de datos							
Sistematización							
Conclusiones y sugerencias							
3.Elaboración del informe							

Fuente: Elaboración propia



**Anexo 2: INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS VARIABLE
INDEPEDIENTE Instrumento de recolección de datos de la variable “Selección de
Personal” por Alpha de Cron Bach.**

Cuestionario para Medir el Proceso de Selección de Personal

Por favor, las siguientes preguntas buscan calificar los factores según la importancia en su área, con el propósito de conocer la realidad de la institución y determinar la factibilidad de atraer personal calificado para mejorar la productividad laboral dentro de la empresa.

Muchas gracias

Datos Generales:

Años de antigüedad en la Institución:

- a) Cuenta con menos de 1 año de antigüedad b) Cuenta con 2 años de antigüedad
b) Cuenta con 1 año de antigüedad d) Cuenta con 3 años a más de antigüedad

A	B	C	D	E
TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

	PREGUNTAS					
		A	B	C	D	E
1	Considera usted que en la actualidad la institución utiliza un adecuado proceso de selección de personal					
2	Considera usted que, en las diferentes fases de sus entrevistas tiene la oportunidad de demostrar sus competencias o destrezas para el puesto de trabajo que se presentó					
3	Cree usted que, al momento de subscribirse el contrato para el puesto laboral, te proporcionan información suficiente sobre el puesto de trabajo					
4	La institución o su jefe inmediato tiene control de las actividades que se realizan en cada área					
5	Ha afectado de forma positiva el programa de capacitación en el desempeño en su puesto de trabajo					
6	Las pruebas psicométricas, brindan la información necesaria para el proceso de selección					
7	Al momento de firmar su contrato, la información sobre de las cláusulas del mismo considera que es la adecuada					
8	Considera Usted que se ve reflejada la selección de personal sobre la productividad laboral en los colaboradores					
9	Considera que al no contar con las especificaciones y descripción del puesto de trabajo afecta la productividad laboral					
10	En la selección para el puesto de trabajo se le proporciona la información correcta de las funciones a desempeñar					
11	Cree usted que la empresa cuenta con los métodos adecuados para la un buen desempeño en el análisis y descripción de puestos de trabajo.					

Anexo 3: INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS VARIABLE
DEPEDIENTE Instrumento de recolección de datos de la variable “Productividad”
por Alpha de Cron Bach.

Cuestionario para Medir Productividad Laboral

Por favor, las siguientes preguntas buscan calificar los factores según la importancia en su área, con el propósito de conocer la realidad de la institución y determinar la factibilidad de atraer personal calificado para mejorar la productividad laboral dentro de la empresa.

Muchas gracias.

Datos Generales:

Años de antigüedad en la Institución:

- a) Cuenta con menos de 1 año de antigüedad b) Cuenta con 2 años de antigüedad
b) Cuenta con 1 año de antigüedad d) Cuenta con 3 años a más de antigüedad

A	B	C	D	E
TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

	PREGUNTAS	A	B	C	D	E
01	Los procesos de selección de personal son parámetros que ayudan a la eficiencia en la gestión y administración de la empresa					
02	Considera que las funciones que realiza en su puesto de trabajo han logrado los objetivos requeridos para una buena productividad					
03	Los colaboradores aportan más de lo solicitado en su puesto laboral y la organización					
04	Cree usted que los trabajadores cumplen con su labor eficientemente					
05	Las pruebas psicotécnicas realizadas son suficientes para elegir al candidato idóneo con las características adecuadas para el puesto de trabajo solicitado					
06	El colaborador trabaja en equipo para el desarrollo de su área laboral y de la empresa					
07	Considera Usted que el personal de la Institución cumple con las exigencias del puesto de trabajo					
08	Considera Usted que la variación de rendimiento es uno de los factores que afectan la productividad laboral					
09	Cree usted que la institución lo capacita para trabajar en equipo y con liderazgo					
10	Considera que los colaboradores seleccionados para los diversos puestos de trabajo se sienten comprometidos e identificados con la institución					
11	Los colaboradores tienen la capacidad y habilidades de realización para cumplir las tareas y metas asignadas					

Anexo 4: GLOSARIO

- **Selección de Personal:**

Es el filtro que permite determinar para el ingreso de la persona idónea a una institución, con las características deseadas para un puesto de trabajo.

- **Reclutamiento:**

Es la primera instancia del proceso de selección de personal, con las técnicas necesarias para atraer a un posible candidato.

- **Objetivo:**

Es el fin al que se desea llegar a una situación o acción existente.

- **Técnicas de selección:**

Instrumentos medibles, los cuales tener características como la rapidez y confiabilidad.

- **Entrevista:**

Es la comunicación interpersonal, la cual permite obtener información con un propósito definido.

- **Pruebas psicológicas:**

Sirven para determinar rasgos de personalidad e intereses motivacionales.

- **Colaboradores:**

Personas con determinados conocimientos que prestan sus servicios profesionales en una organización de trabajo.

- **Análisis de Puestos:**

Son criterios que se toman en cuenta para determinar las exigencias de un puesto de trabajo, como conocimientos, habilidades y capacidades.

- **Evaluación de Desempeño:**

Es el comportamiento que varía de persona a persona al momento de desempeñar sus actividades laborales, es la respuesta a las actividades solicitadas las cuales son medibles.

- **Competencia:**

Es la capacidad de una persona para encontrar una solución exitosa en una situación laboral.

- **Capacitación:**

Es la educación que se brindan a los colaboradores para poder nivelar sus conocimientos o falencias con las exigencias de su puesto laboral.

- **Contratación:**

Es la capacidad de elegir a un candidato idóneo con las características requeridas de un puesto laboral que se adapte a la cultura de la organización con la información brindada.

- **Productividad Laboral:**

Es el objetivo máximo de cualquier puesto laboral, es el resultado de los conocimientos y habilidades de una situación específica.

- **Eficacia:**

Es la capacidad de alcanzar metas u objetivos establecidos para un puesto laboral dentro de una organización.

- **Eficiencia:**

Es la capacidad de las personas de solucionar sus funciones laborales con pocos recursos brindados.

- **Habilidades:**

Talento innato de una persona para llegar con éxito a la solución de determinadas acciones.

- **Habilidades Blandas:**

Son las capacidades interpersonales y actitudes para poder interrelacionarse con otras personas y tomar decisiones adecuadas a una situación.

- **Habilidades Duras:**

Son las destrezas técnicas que se adquieren con conocimiento y capacitación en determinada formación profesional.

- **Calidad de vida laboral:**

Es el conjunto de experiencias grupales o individuales de los colaboradores con respecto a su trabajo, el cual tiene el fin de incrementar su productividad laboral.

- **Adaptabilidad:**

Es la capacidad del ser humano de amoldar su conducta y desenvolvimiento a los cambios organizacionales.

- **Compromiso:**

Es un sentimiento de lealtad hacia los objetivos de la organización, el cual aportará más de lo solicitado o esperado.

- **Identificación:**

Es el aporte del colaborador, enfocado hacia la misión de la organización, aporte que determinará una mejora en su productividad y rendimiento.

Anexo 5: MATRICES DE SISTEMATIZACION

COLABORADOR	AÑOS DE SERVICIO	AREA DE TRABAJO	CARGO	REGIMEN	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11
1	c	AUDITORIA MEDICA	AUDITOR MEDICO	CONTRATADO	E	E	A	A	B	A	A	A	A	A	A
2	a	AUDITORIA MEDICA	AUDITOR MEDICO	CONTRATADO	D	D	B	B	A	A	B	A	A	A	A
3	b	AUDITORIA MEDICA	AUDITOR MEDICO	CONTRATADO	D	E	A	B	A	B	A	A	A	A	B
4	c	AUDITORIA MEDICA	AUDITOR MEDICO	CONTRATADO	E	D	B	A	D	B	B	A	A	A	B
5	a	AUDITORIA MEDICA	AUDITOR MEDICO	CONTRATADO	B	E	A	D	A	B	A	A	A	A	A
6	a	AUDITORIA MEDICA	AUDITOR MEDICO	CONTRATADO	D	D	B	B	D	B	B	A	A	A	B
7	c	LOGISTICA	ASISTENTE DE LOGISTICA	CONTRATADO	E	E	E	A	A	A	E	A	A	D	D
8	c	LOGISTICA	ASISTENTE DE LOGISTICA	CONTRATADO	E	E	D	E	A	E	D	A	A	D	D
9	c	LOGISTICA	CAJERO	CONTRATADO	D	D	A	A	A	A	E	B	B	A	A
10	b	LOGISTICA	AUXILIAR DE LOGISTICA	CONTRATADO	D	E	E	A	D	D	D	D	B	D	B
11	a	LOGISTICA	AUXILIAR DE LOGISTICA	CONTRATADO	D	B	D	D	B	E	E	B	A	D	E
12	b	LOGISTICA	AUXILIAR DE LOGISTICA	CONTRATADO	D	D	D	A	D	A	E	D	A	A	B
13	a	LOGISTICA	AUXILIAR DE LOGISTICA	CONTRATADO	D	E	A	A	C	D	D	B	B	B	B
14	b	LOGISTICA	AUXILIAR DE LOGISTICA	CONTRATADO	E	A	D	E	A	B	E	B	B	A	B
15	b	LOGISTICA	ASISTENTE DE ALMACEN	CONTRATADO	D	D	D	B	D	E	D	A	A	B	B
16	b	LOGISTICA	ASISTENTE DE ALMACEN	CONTRATADO	D	D	E	D	B	A	D	A	A	B	A
17	a	LOGISTICA	AUXILIAR DE ALMACEN	CONTRATADO	D	B	D	E	A	E	E	D	B	A	B
18	b	LOGISTICA	AUXILIAR DE ALMACEN	CONTRATADO	E	D	E	B	A	B	E	E	B	B	A
19	a	LOGISTICA	AUXILIAR DE ALMACEN	CONTRATADO	D	D	D	E	D	E	A	B	D	B	D
20	c	LOGISTICA	COMPRAS	CONTRATADO	E	E	E	A	A	A	D	A	A	D	B

21	c	LOGISTICA	COMPRAS	CONTRATADO	E	E	A	E	A	D	A	E	A	D	A
22	c	ESTADISTICA	ASISTENTE DE ESTADISTICA	CONTRATADO	D	B	B	A	A	E	D	A	A	E	E
23	c	ESTADISTICA	ASISTENTE DE ESTADISTICA	CONTRATADO	B	D	E	B	D	A	A	A	A	B	B
24	c	ESTADISTICA	ASISTENTE IPSS	CONTRATADO	D	B	D	A	B	E	E	A	B	A	B
25	b	ESTADISTICA	AUXILIAR DE ESTADISTICA	CONTRATADO	E	D	E	E	A	E	D	B	B	B	E
26	b	ESTADISTICA	AUXILIAR DE ESTADISTICA	CONTRATADO	D	E	B	E	D	A	D	B	A	D	B
27	a	ESTADISTICA	AUXILIAR DE ESTADISTICA	CONTRATADO	E	E	A	E	A	E	D	D	A	D	A
28	b	ESTADISTICA	AUXILIAR DE ESTADISTICA	CONTRATADO	D	B	E	D	D	E	E	B	B	A	B
29	b	ESTADISTICA	AUXILIAR DE ESTADISTICA	CONTRATADO	D	A	E	B	A	D	D	B	B	E	D
30	a	ESTADISTICA	AUXILIAR DE ESTADISTICA	CONTRATADO	D	E	E	E	D	A	D	B	A	D	A
31	b	ESTADISTICA	AUXILIAR DE ESTADISTICA	CONTRATADO	B	D	E	A	E	A	D	A	A	B	E
32	b	ESTADISTICA	AUXILIAR DE ESTADISTICA	CONTRATADO	B	B	D	D	A	A	E	B	B	A	B
33	a	ESTADISTICA	AUXILIAR DE ESTADISTICA	CONTRATADO	E	D	D	D	A	E	E	E	A	E	A
34	a	ESTADISTICA	AUXILIAR DE ESTADISTICA	CONTRATADO	E	D	E	B	B	B	D	B	A	B	B
35	b	ESTADISTICA	AUXILIAR DE ESTADISTICA	CONTRATADO	E	E	D	E	D	E	D	B	A	D	A
36	b	ESTADISTICA	AUXILIAR DE ESTADISTICA	CONTRATADO	D	B	B	D	B	A	D	D	B	A	E
37	c	FACTURACION	ASISTENTE DE FACTURACIÓN	CONTRATADO	D	D	E	B	A	D	E	B	A	B	D
38	c	FACTURACION	AUXILIAR DE FACTURACION	CONTRATADO	D	D	D	E	B	E	D	B	A	D	B
39	c	FACTURACION	AUXILIAR DE FACTURACION	CONTRATADO	D	A	A	D	D	B	E	D	B	B	B
40	b	FACTURACION	AUXILIAR DE FACTURACION	CONTRATADO	E	E	E	A	A	D	E	B	A	E	A

41	b	FACTURACION	AUXILIAR DE FACTURACION	CONTRATADO	D	A	D	D	E	E	B	D	A	D	D
42	c	FACTURACION	AUXILIAR DE FACTURACION	CONTRATADO	B	B	E	B	B	E	D	B	B	E	D
43	b	FACTURACION	AUXILIAR DE FACTURACION	CONTRATADO	D	E	E	E	D	B	B	B	B	B	B
44	b	FACTURACION	AUXILIAR DE FACTURACION	CONTRATADO	D	A	A	A	A	E	E	B	B	D	D
45	c	FACTURACION	AUXILIAR DE FACTURACION	CONTRATADO	D	D	E	E	A	B	D	D	A	B	E
46	b	FACTURACION	AUXILIAR DE FACTURACION	CONTRATADO	E	D	B	D	A	B	E	D	A	B	A
47	b	FACTURACION	AUXILIAR DE FACTURACION	CONTRATADO	D	D	D	E	D	A	D	D	A	A	B
48	a	FACTURACION	AUXILIAR DE FACTURACION	CONTRATADO	B	B	E	D	B	E	D	B	B	A	D
49	a	FACTURACION	AUXILIAR DE FACTURACION	CONTRATADO	E	D	D	D	B	B	D	D	B	A	E
50	c	FACTURACION	AUXILIAR DE FACTURACION	CONTRATADO	D	E	D	E	D	D	E	D	A	B	E
51	a	FACTURACION	AUXILIAR DE FACTURACION	CONTRATADO	D	E	E	E	A	E	E	B	A	D	D
52	b	FACTURACION	AUXILIAR DE FACTURACION	CONTRATADO	E	A	D	B	E	D	D	B	A	E	D
53	a	FACTURACION	AUXILIAR DE FACTURACION	CONTRATADO	D	D	B	B	A	D	B	D	D	D	D
54	b	FACTURACION	AUXILIAR DE FACTURACION	CONTRATADO	B	B	B	D	B	B	D	D	B	A	D
55	b	FACTURACION	AUXILIAR DE FACTURACION	CONTRATADO	D	A	D	D	B	E	E	D	A	A	D
56	c	ATENCION AL CLIENTE	ASISTENTE AC	CONTRATADO	E	E	A	E	D	D	D	B	A	E	D
57	c	ATENCION AL CLIENTE	ASISTENTE AC	CONTRATADO	D	E	E	B	A	B	E	D	A	E	D
58	b	ATENCION AL CLIENTE	ALIAS Y HOSPITALIZACIONES	CONTRATADO	D	D	D	E	A	B	E	D	B	B	E
59	b	ATENCION AL CLIENTE	RECEPCIONISTA	CONTRATADO	E	D	E	B	D	E	D	B	B	B	D
60	c	ATENCION AL CLIENTE	OPERADOR TELEFONICO	CONTRATADO	D	A	D	D	B	D	D	D	A	A	D

61	b	ATENCION AL CLIENTE	O. RESERVAS TELEFONICAS	CONTRATADO	E	E	B	B	E	B	D	B	A	D	D
62	c	ATENCION AL CLIENTE	CARTAS Y GARANTIAS	CONTRATADO	D	A	B	D	A	B	E	D	A	E	E
63	b	ATENCION AL CLIENTE	ADMISIONIST A	CONTRATADO	B	B	E	B	A	B	E	D	D	A	D
64	a	ATENCION AL CLIENTE	ADMISIONIST A	CONTRATADO	D	A	D	D	D	D	D	D	A	D	D
65	a	ATENCION AL CLIENTE	ADMISIONIST A	CONTRATADO	E	A	A	D	A	E	B	D	D	E	D
66	b	ATENCION AL CLIENTE	ADMISIONIST A	CONTRATADO	D	E	B	E	E	E	D	D	A	D	E
67	b	ATENCION AL CLIENTE	ADMISIONIST A	CONTRATADO	D	A	D	D	B	B	D	B	A	B	E
68	a	ATENCION AL CLIENTE	ADMISIONIST A	CONTRATADO	C	B	D	A	B	D	B	E	A	D	A
69	b	ATENCION AL CLIENTE	ADMISIONIST A	CONTRATADO	D	D	D	D	A	D	D	D	B	A	D
70	b	ATENCION AL CLIENTE	ADMISIONIST A	CONTRATADO	D	A	D	D	B	B	E	D	A	B	B
71	a	ATENCION AL CLIENTE	ADMISIONIST A	CONTRATADO	E	D	D	D	E	E	B	E	B	B	E
72	b	ATENCION AL CLIENTE	ADMISIONIST A	CONTRATADO	B	B	D	A	E	D	B	D	D	B	D
73	c	ATENCION AL CLIENTE	ADMISIONIST A	CONTRATADO	D	D	B	D	D	B	D	B	A	B	B
74	b	ATENCION AL CLIENTE	ADMISIONIST A	CONTRATADO	D	D	D	D	D	D	B	D	B	D	B
75	c	OPERACIONES	COORDINADOR MANTENIMIENTO	CONTRATADO	D	D	D	D	D	D	A	B	A	A	D
76	c	OPERACIONES	COORDINADOR LIMPIEZA	CONTRATADO	E	E	D	E	A	E	A	B	A	A	D
77	c	OPERACIONES	ASISTENTE DE MANTENIMIENTO	CONTRATADO	B	B	D	A	A	D	B	B	D	D	D
78	c	OPERACIONES	AUXILIAR DE MANTENIMIENTO	CONTRATADO	B	B	A	D	B	D	E	D	A	D	E
79	b	OPERACIONES	AUXILIAR DE MANTENIMIENTO	CONTRATADO	C	D	C	B	B	E	D	E	B	B	A
80	b	OPERACIONES	AUXILIAR DE MANTENIMIENTO	CONTRATADO	D	D	D	D	B	D	B	D	A	A	D

81	a	OPERACIONES	AUXILIAR DE MANTENIMIENTO	CONTRATADO	D	A	D	B	E	B	E	D	B	D	E
82	b	OPERACIONES	AUXILIAR DE MANTENIMIENTO	CONTRATADO	B	B	B	D	A	D	D	E	A	A	D
83	a	OPERACIONES	AUXILIAR DE MANTENIMIENTO	CONTRATADO	D	E	D	E	C	D	D	B	B	B	E
84	b	OPERACIONES	AUXILIAR DE MANTENIMIENTO	CONTRATADO	B	B	D	D	A	D	D	D	B	A	E
85	b	OPERACIONES	AUXILIAR DE MANTENIMIENTO	CONTRATADO	B	B	B	D	D	D	D	E	E	A	D
86	a	OPERACIONES	AUXILIAR DE MANTENIMIENTO	CONTRATADO	D	D	D	B	B	B	B	D	D	B	D
87	b	OPERACIONES	AUXILIAR DE MANTENIMIENTO	CONTRATADO	C	B	C	D	B	D	D	E	A	B	B
88	b	OPERACIONES	AUXILIAR DE MANTENIMIENTO	CONTRATADO	B	B	D	D	C	D	B	D	D	C	B
89	c	OPERACIONES	AUXILIAR DE LIMPIEZA	CONTRATADO	D	D	D	D	D	B	B	E	D	B	D
90	a	OPERACIONES	AUXILIAR DE LIMPIEZA	CONTRATADO	E	D	B	D	B	D	D	E	E	C	A
91	b	OPERACIONES	AUXILIAR DE LIMPIEZA	CONTRATADO	E	D	D	A	B	D	D	E	E	A	D
92	b	OPERACIONES	AUXILIAR DE LIMPIEZA	CONTRATADO	B	B	B	D	B	B	B	D	D	C	D
93	c	OPERACIONES	AUXILIAR DE LIMPIEZA	CONTRATADO	D	D	B	B	E	D	B	E	A	A	D
94	a	OPERACIONES	AUXILIAR DE LIMPIEZA	CONTRATADO	B	E	B	A	B	D	D	E	D	A	D
95	c	OPERACIONES	AUXILIAR DE LIMPIEZA	CONTRATADO	B	B	B	D	C	D	B	E	E	A	D
96	a	OPERACIONES	AUXILIAR DE LIMPIEZA	CONTRATADO	E	D	B	B	B	D	B	D	E	C	B
97	a	OPERACIONES	AUXILIAR DE LIMPIEZA	CONTRATADO	B	E	A	D	E	B	B	E	E	A	B
98	b	OPERACIONES	AUXILIAR DE LIMPIEZA	CONTRATADO	C	B	C	B	C	D	D	E	A	C	E
99	a	OPERACIONES	AUXILIAR DE LIMPIEZA	CONTRATADO	C	B	C	B	B	D	B	E	E	B	B
100	b	OPERACIONES	AUXILIAR DE LIMPIEZA	CONTRATADO	B	B	A	A	B	D	B	E	E	A	A

COLABORADOR	AÑOS SERVICIO	AREA DE TRABAJO	CARGO	REGIMEN	P 12	P 13	P 14	P 15	P 16	P 17	P 18	P 19	P 20	P 21	P 22
1	d	AUDITORIA MÉDICA	JEFA DE AUDITORIA MEDICA	CONTRATADO	A	A	D	D	E	D	D	A	D	D	A
2	d	LOGISTICA	JEFA DE LOGISTICA	CONTRATADO	B	B	B	B	B	A	B	D	B	B	B
3	d	OPERACIONES	JEFA DE OPERACIONES	CONTRATADO	B	B	B	D	D	A	D	A	D	D	A
4	d	ATENCION AL CLIENTE	JEFA DE ATENCION AL CLIENTE	CONTRATADO	B	A	B	D	D	A	D	B	D	D	D
5	d	FACTURACIÓN	JEFE DE FACTURACIÓN	CONTRATADO	B	B	B	D	D	B	D	A	D	D	A
6	d	ESTADISTICA	JEFA DE ESTADISTICA	CONTRATADO	A	A	D	E	E	A	E	A	E	E	A

