



**UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN
ESCUELA DE POSGRADO**

TESIS

**“ESTRATEGIA DE SELECCIÓN DE PERSONAL
PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN
UNA UNIVERSIDAD PRIVADA, CHICLAYO, 2016”**

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRO EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Autor :

Bach. Chirinos Antezana Ana Lucia

Asesor :

Dr. Callejas Torres Juan Carlos

Chiclayo – Perú

2017



UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN
ESCUELA DE POSGRADO

TESIS

**“ESTRATEGIA DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA MEJORAR EL
DESEMPEÑO LABORAL EN UNA UNIVERSIDAD PRIVADA,
CHICLAYO, 2016”**

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRO EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Autor :

Bach. Chirinos Antezana Ana Lucia

Asesor :

Dr. Callejas Torres Juan Carlos

CHICLAYO – PERÚ

2017

Tabla de contenido

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN - ABSTRAC

INTRODUCCIÓN	9
PRIMERA PARTE: METODOLOGÍA Y FUNDAMENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	15
CAPÍTULO 1. CONSTRUCCIÓN DEL MARCO TEÓRICO	15
1.1. Caracterización del proceso de gestión del talento humano y su dinámica.	15
1.1.1. Proceso de gestión del talento humano	15
1.1.2. Objetivos del proceso de Gestión de Talento Humano.	20
1.1.3. Los procesos involucrados en la Gestión del Talento.	21
1.1.4. Las personas como socias de la organización.	23
1.1.5. Aspectos fundamentales de la gestión moderna de personas. .	25
1.1.6. Objetivos de la gestión del talento humano	27
1.1.7. El nuevo papel de Recursos Humanos.	30
1.1.1. Selección de Personal.....	31
1.2. Determinación de las tendencias históricas o antecedentes del proceso gestión del talento humano	40
CAPÍTULO 2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA Y CARACTERIZACIÓN DEL CAMPO DE ACCIÓN	43
2.1. Justificación del Problema	44
2.2. Caracterización del estado actual del campo de acción.	48
2.3. Marco conceptual	50
CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS Y DISEÑO DE LA EJECUCIÓN	54
3.1. Definición de hipótesis.	54
3.2. Determinación de las variables de la hipótesis.	55
3.2.1. Definición de las variables.....	55
3.3. Diseño de la ejecución	55
3.3.1. Universo (población).....	56
3.3.2. Selección de técnicas, instrumentos e informantes o fuentes. .	56
3.3.3. Selección de muestra.....	57
3.3.4. Forma de tratamiento de los datos.	57

SEGUNDA PARTE: CONSTRUCCIÓN DEL APORTE	58
CAPÍTULO 4. CONSTRUCCIÓN DEL APORTE PRÁCTICO	58
4.1. Fundamentación del aporte práctico.....	58
4.2. Construcción del aporte práctico.	59
4.2.1. Diagnostico:.....	59
4.2.2. Planteamiento del objetivo general.....	61
4.2.3. Planeación estratégica.....	61
4.2.4. Implementación o Instrumentación.....	65
4.2.5. Evaluación de la estrategia:.....	69
TERCERA PARTE: VALIDACIÓN DE LOS RESULTADOS	73
CAPÍTULO 5. VALORACIÓN Y CORROBORACIÓN DE LOS RESULTADOS	73
5.1. Valoración de los resultados.....	73
5.2. Ejemplificación de la aplicación del aporte práctico	76
5.3. Corroboración estadística de las transformaciones logradas.....	79
CONCLUSIONES	80
RECOMENDACIONES	81
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	82

INDICE DE FIGURAS Y TABLAS

Figura 01: Gestión del Talento Humano	24
Figura 02: El reclutamiento y la selección.....	32
Figura 03: Puestos y competencias.....	36
Figura 04: Resultados Desempeño Laboral	49
Tabla 01: Resultados Desempeño Laboral	49

DEDICATORIA

A Lucía del Rosario Antezana de Chirinos.

Te mereces una dedicatoria de esta magnitud,
te debo mi vida entera, mi sonrisa,
mi tranquilidad y mi familia, en mi corazón eternamente
serás primera, te amo para siempre mamá.

A Jaime Arturo José Chirinos E. Esto es
para ti, porque aún después de 28 años
jamás te rendiste conmigo.

A mis hermanos, *José Atilio y José Armando.*

Por siempre ser los mayores ejemplos de amor,
responsabilidad, lealtad y unión que tengo,
ustedes son mis compañeros de vida, juntos y
Separados.

A Atilio Chirinos Raunelli. Me regalaste lo
que más espere de la vida, tu vida.

A Judith Otoy de Antezana. Porque
no importa donde estés, siempre serás
la persona que más amo.

AGRADECIMIENTO

A *Dios*, por no ser un templo, un sacerdote, una comunidad, un domingo en la iglesia, sino por ser todo lo que necesito, un aliento, paz, una oración en un auto, ánimo, esfuerzo, gratitud, por ser el giro que necesito cuando no se andar sola.

A mi Asesor *Dr. Juan Carlos Callejas Torres*, por entender mis apretados momentos de trabajo, mi necesidad de hacer esta investigación, por siempre estar disponible a escuchar mis propuestas y fundamentos y jamás ridiculizarlas sino impulsarme a mejorar lo bueno y crear algo nuevo.

A la *Universidad Privada Juan Mejía Baca*, que no solo me confió 4 años de trabajo conjunto, sino también me regaló el sueño de mi vida, ser docente, ser ejemplo, ser parte de una familia que yo pueda escoger, y la confianza necesaria para realizar esta investigación.

A *mis amigos*, a ellos que nunca me dejaron sola, que me inspiran a ser mejor, a ellos que aunque no tengan rostros sabios, tienen en su mirada toda la sabiduría para que esto siga funcionando, para que el mundo siga siendo un mejor lugar. Y para que jamás tengamos miedo de soñar despiertos. A ustedes que son pocos pero lo son todo.

RESUMEN

La presente Investigación tuvo como objetivo general elaborar una estrategia de selección del personal sustentada en la dinámica del proceso, que tenga en cuenta la contradicción entre las competencias profesionales y el puesto de trabajo para el mejoramiento del desempeño laboral en una universidad privada de Chiclayo 2016; su importancia se basa en las competencias genéricas y específicas para la aplicación de mejores técnicas de Assesment Center. Por otro lado se implementó procesos de inducción que ubiquen a la persona en tiempo, espacio y funciones. Además, dentro de este proceso se busca dar un espacio de escucha activa a las necesidades y expectativas del nuevo miembro de la organización, obteniendo como resultado la acogida esperada. El presente estudio es una investigación no experimental. Se aplicó el Instrumento de Desempeño Laboral; para análisis del cual se utilizó el programa estadístico SPSS, encontrando los siguientes resultados: el 45.8% de los colaboradores evaluados muestra un nivel bajo en el área de Orientacion a Resultados, en el área de calidad, predomina el nivel medio en el 50% de colaboradores, en el área de relación interpersonal predomina el nivel bajo con el 41.7%, en el área de iniciativa el nivel predominante es el muy bajo con el 50%, finalmente el área de organización se encuentra en un nivel bajo con el 41.7% de los colaboradores. Tras el análisis de los resultados encontrados se plantea la estrategia presentada en la siguiente investigación

Palabras clave: *selección de personal, desempeño laboral, universidad privada.*

SUMMARY

The objective of this research was to develop a staff selection strategy based on the dynamics of the process, taking into account the contradiction between the professional competences and the job position for the improvement of job performance in a private university in Chiclayo 2016; its importance is based on the generic and specific competences for the application of better Assessment Center techniques. On the other hand was implemented induction processes that locate the person in time, space and functions. In addition, this process seeks to provide a space for active listening to the needs and expectations of the new member of the organization, resulting in the expected reception. The present study is a non-experimental investigation. The Labor Performance Instrument was applied; for the analysis of which the SPSS statistical program was used, with the following results: 45.8% of the evaluated collaborators shows a low level in the area of Orientation to Results in the area of quality, the average level predominates in 50% of In the area of interpersonal relations, the low level predominates with 41.7%, in the area of initiative the predominant level is very low with 50%, finally the organizational area is at a low level with 41.7% of the collaborators. After the analysis of the results found, the strategy presented in the following research

Keywords: *selection of personnel, work performance, private university.*

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, “la columna vertebral” que dirige a toda organización hacia el éxito, es la actuación que manifiestan sus colaboradores al momento de cumplir con sus funciones y desarrollar competencias que exige el cargo para el que fueron contratados. Es en este escenario y a través de su desempeño, donde se puede corroborar la idoneidad de una determinada persona para un puesto de trabajo. El desempeño laboral según Chiavenato, (2000) es el comportamiento del trabajador al buscar objetivos determinados lo que constituye la estrategia individual para lograr los objetivos. Otros autores como Milkovich y Boudrem 1994, como se citó en Ramírez (2014) consideran otra serie de características individuales, entre ellas: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados.

Es justo en la forma cómo se desempeña el trabajador donde se evidencian todas sus capacidades laborales, habilidades, características personales, actitudes, gestión de tiempo, motivaciones y un sistema de competencias que lo encaminan a llegar a los resultados esperados los cuales maximizan el servicio y la calidad de atención a clientes. El desempeño laboral es el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumplen sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados, deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar,

conocedores de la gran importancia que tiene el desempeño laboral, podemos afirmar que ésta es básica en una institución de educación universitaria, la cual regula sus procesos bajo las condiciones básicas de calidad que son supervisadas y monitoreadas por instancias superiores, donde las exigencias de desempeño deben responder a las actuales demandas del mercado global.

Como resultado del diagnóstico fáctico desarrollado mediante un taller de socialización al personal administrativo y de una universidad privada de Chiclayo, se desprende que: existen dificultades en cuanto al desempeño laboral, observándose deficiencias en el proceso individual y organizacional, el poco interés del personal por capacitarse y conocer de los procesos académicos y administrativos para los cuales fueron contratados; trabajadores que están pensando en buscar otras actividades para mejorar sus ingresos económicos y aspirando a tener mejores puestos de trabajo denotando así un reducido interés en la valoración de su actual puesto; renuncias y por ende alta rotación de personal; la mala ejecución de los procedimientos. Por todo lo mencionado, se define como **problema científico;** el inadecuado conocimiento de los procesos académicos y administrativos limita el desempeño laboral.

Después de la aplicación del Instrumento de Desempeño Laboral aplicado a los jefes de cada área del sistema administrativo de la universidad se lograron **detectar las causas del bajo desempeño laboral,** entre las que tenemos: la limitada metodología de una estructura lógica del proceso de gestión del talento humano (limitada praxeología); la escasa idoneidad en el uso de los recursos que contribuye al volumen

adecuado del trabajo realizado a diario; limitados conocimientos de forma y contenido que dificultan la proactividad y la disposición al cambio, ausencia de procesos de inducción después de la selección de personal. De todo ello se desprende que el **objeto de estudio** de la presente investigación fue el proceso gestión del talento humano, fundamentado de manera teórica por Chiavenato (2008) quien manifiesta que es el agregado de políticas y prácticas necesarias para administrar los aspectos de cargos gerenciales relacionados con las personas y los recursos, incluidos reclutamiento, selección y capacitación, recompensas y evaluación de desempeño. Por su parte Eslava 2004, como se citó en Quesada (2014) se refiere la gestión del talento humano como un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la empresa a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer del nivel de conocimientos, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser más competitivos en el entorno actual y futuro. Por su parte, Dessler 2006, como se citó en Quesada (2014) menciona que son las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos ligados a las relaciones humanas del trabajo administrativo, lo que quiere decir que se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía.

Los autores antes mencionados muestran la realidad de la importancia del proceso de gestión del talento humano, siendo su objetivo primordial la selección de una persona idónea para el puesto o cargo que ocupará teniendo en cuenta sus habilidades, destrezas, competencias y capacidades que satisfagan las necesidades de la

organización y obteniendo como resultado un óptimo desempeño laboral. Sin embargo, se observa también que ninguno de ellos desarrolla estrategias de selección de personal para un desempeño acorde con las necesidades de la institución puesto que esta debe ser creada de acuerdo a las necesidades de las mismas.

En vista a las razones sustentadas párrafos arriba, se determina como **objetivo general** elaborar una estrategia de selección del personal sustentada en la dinámica del proceso para el mejoramiento del desempeño laboral en una universidad privada de Chiclayo, 2016. Así mismo se determinan como **objetivos específicos**:

- Caracterizar epistemológicamente el proceso de selección y su dinámica.
- Caracterizar las tendencias históricas del proceso gestión del talento humano
- Diagnosticar el estado actual de la dinámica del proceso de selección de personal.
- Elaborar la estrategia de selección del personal.
- Validar la estrategia de selección del personal mediante juicio de expertos
- Corroborar los resultados de la aplicación de la Estrategia mediante la aplicación parcial.

Asimismo, el **campo de acción** de la presente investigación es una estrategia de selección de personal, de la cual se desprende la **hipótesis de estudio**: Si se elabora una estrategia de selección de personal, sustentada en la dinámica del proceso que tenga en cuenta la contradicción entre las competencias profesionales y el puesto de trabajo, entonces mejorará el desempeño laboral en una universidad privada de Chiclayo 2016.

Como parte de la **significación práctica** se puede aseverar el alto impacto de la estrategia de selección de personal, ya que esta tiene sustento teórico en la literatura revisada y un aporte práctico dividido en etapas para la implementación de un mejor y completo proceso de selección, donde no solo se evidencia preocupación por colocar a la persona idónea en el puesto correcto a través de la implementación de un perfil de puesto por competencia, el cual basará su importancia en las competencias genéricas y específicas para la aplicación de mejores técnicas de Assesment Center. Por otro lado se implementaron procesos de inducción que ubiquen a la persona en tiempo, espacio y funciones. Además dentro de este proceso se busca dar un espacio de escucha activa a las necesidades y expectativas del nuevo miembro de la organización, obteniendo como resultado la acogida organizacional esperada.

La estrategia planteada busca otorgar capacitación para adquirir, fortalecer, impulsar y potenciar capacidades de índole intelectual, competencias específicas para el desarrollo del cargo ocupado, el cual permite realizar de manera oportuna las labores encomendadas y en un volumen adecuado. La importancia del estudio se basa en la implementación de ésta estrategia, en la creación de conciencia a los altos directivos de la universidad investigada, desarrollando premisas sobre el éxito del proceso de selección para el futuro y buen desempeño del colaborador, mejorando de esta manera la calidad de su trabajo.

La novedad de la investigación es la estrategia de selección de personal que se basa en los aportes y la literatura de Idalberto Chiavenato y Martha Alles, grandes representantes de la psicología organizacional y el proceso de gestión de talento

humano y en quienes se basa la construcción del aporte práctico en el que se desarrollan 6 etapas:

- Primera etapa: Constancia de verificación y necesidades
- Segunda etapa: Generación de solicitudes de empleo
- Tercera etapa: Captación, evaluación y filtro curricular
- Cuarta etapa: Evaluación personal
- Quinta etapa: Elaboración y emisión de informes psicolaborales
- Sexta Etapa: Guía e incorporación

Chiavenato (2008) en su libro *Gestión del Talento*, afirma que existe una secuencia de etapas o fases por las que debe pasar el candidato y que conforme los candidatos superen los obstáculos pasan a las etapas siguientes; cuando los candidatos no superan las dificultades, estos son rechazados y quedan fuera del proceso. También postula que por lo general, el proceso de selección utiliza una combinación de varias técnicas de selección y múltiples procedimientos, los que varían de acuerdo con el perfil y la complejidad del puesto a ocupar. Por su parte Alles (2006) sostiene que la estrategia de selección debe partir de la misión y la visión de la organización; si estas ya estuviesen definidas habrá que asegurarse que estén actualizadas o en su defecto hacerlo en el momento previo al proceso, luego se tendrían que analizar los planes estratégicos y en función a estos definir las competencias para toda la organización y por áreas lo que nos arrojará un perfil.

PRIMERA PARTE: METODOLOGÍA Y FUNDAMENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO 1. CONSTRUCCIÓN DEL MARCO TEÓRICO

En este primer capítulo desarrollaremos la literatura existente basada en los distintos enfoques de los autores más significativos relacionados al objeto de estudio (proceso de gestión del talento humano) y el campo (estrategia de selección de personal).

1.1. Caracterización del proceso de gestión del talento humano y su dinámica.

1.1.1. Proceso de gestión del talento humano

Chiavenato (2002) “El proceso de la Gestión del Talento Humano es un enfoque que tiende a personalizar y ver a los trabajadores como seres humanos dotados de habilidades y capacidades intelectuales de los que dependen las organizaciones para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar los objetivos generales y estratégicos, son activadores de los recursos y a su vez, las personas dependen de las organizaciones en las que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales”

Esta caracterización que ha llevado la gestión del talento, incluye la sensibilización para los distintos colaboradores de la empresa, desde los trabajadores,

proveedores, clientes hasta la competencia, investigando esencialmente una orientación de “socios” no solo de recursos como anteriormente se hacía para así formar parte de un enfoque de acción táctica. (Chiavenato 2002)

Marina (2003) reúne la esencia de la Gestión del Talento Humano dentro de su libro “El vuelo de la inteligencia”: “En un mundo de cambios vertiginosos, donde la adaptación al mercado, la innovación y el aprendizaje van a ser continuos y vitales, es imprescindible que las empresas sean inteligentes. Que sepan aprovechar todas las capacidades de sus empleados, todas las posibilidades de la organización, toda la creatividad que pueda surgir de los esfuerzos compartidos. No se trata de contratar a un montón de superdotados, sino hacer que el conjunto funcione inteligentemente. Por decirlo con una frase sentenciosa: se trata de conseguir que un grupo de personas no extraordinarias produzca resultados extraordinarios.”

En este tenor, los recursos humanos (RRHH) es uno de los espacios que más mutaciones experimenta, Los cambios son muchos y tan radicales que hasta el nombre del área ha cambiado. En muchas empresas, la designación de administración de Recursos humanos está sustituyéndose por **gestión de talento humano**, gestión de socios o de colaboradores, gestión del capital humano, administración del capital intelectual e incluso gestión de personas. El término

RRHH como gestión de personas o gestión del talento humano puede tener tres significados diferentes (Chiavenato, 2002):

a. RRHH como función o departamento: componente operativo que marcha como órgano de asesoría (staff), es decir, como elemento prestador de servicios en las áreas de reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración, comunicación, higiene y seguridad laboral, beneficios, etc.

b. RRHH como prácticas de recursos humanos: se refiere a cómo establece la organización sus operaciones de reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración, beneficios, comunicación, higiene y seguridad industrial.

c. RRHH como profesión: se refiere a los expertos que laboran de tiempo completo en cargos claramente afines con recursos humanos: seleccionadores, entrenadores, administradores de salarios y beneficios, ingenieros de seguridad, médicos, etc.

1.1.2. Contexto de la gestión del talento humano: El contenido de la gestión del talento humano está compuesto por los individuos y las empresas. Las personas pasan la mayor parte de su tiempo laborando en estas empresas, las cuales dependen de ellas para funcionar y alcanzar el triunfo.

Las personas y las organizaciones tienen un estrecho lazo que las une por un lado para las personas que trabajan y alcanzan sus objetivos personales e individuales. Crecer en la vida y tener éxito casi siempre significa crecer dentro de las organizaciones. Por otra lado, las organizaciones dependen inmediata e

irreparablemente de las personas, para funcionar, ofrecer bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar objetivos generales y estratégicos. Es seguro que las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad.

Bajo este argumento es duro establecer una separación entre el comportamiento de las personas y el de las organizaciones.

Chiavenato (2002) “Para definir a las personas que trabajan en las organizaciones se han empleado diversos términos: funcionarios, empleados, personal, trabajadores, obreros, recursos humanos, colaboradores, asociados, talentos humanos, capital humano, capital intelectual, etc. Casi siempre esos términos se utilizan de manera vaga e imprecisa para referirse a las personas que trabajan en las organizaciones clasificando a los funcionarios en trabajadores mensuales (empleados) y trabajadores por horas (obreros) para referirse al personal que trabaja en las oficinas en las fábricas respectivamente”.

“Las organizaciones presentan una variedad increíble. Pueden ser industrias, comercios, bancos, entidades financieras, hospitales, universidades, tiendas, entidades prestadoras de servicios; pueden ser grandes, medianas o pequeñas en cuanto a su tamaño; pueden ser públicas y privadas en cuanto a su propiedad”

Chiavenato (2002)

Aproximadamente todo lo que nuestro sistema necesita se origina en las empresas. Vivimos en una sociedad de organizaciones, pues nacemos en ellas y transitamos gran parte de nuestras vidas ahí.

Se evidenció que si las empresas alcanzan sus objetivos (Crecimiento sostenido, rentabilidad, calidad en los productos y servicios, competitividad, entre otros.) del mejor modo posible, debe saber canalizar la energía de las personas para que estas también alcancen sus metas individuales (mejores salarios, beneficios, estabilidad, satisfacción en el trabajo, oportunidad de crecimiento, entre otros.) y, así pues, se favorezcan ambos lados.

En resultado, el contexto en que se sitúa la gestión del talento humano está simbolizado por las organizaciones y las personas. Podríamos concluir entonces, que las organizaciones están conformadas por individuos y dependen de ellos para lograr sus metas y desempeñar sus tareas. Para las personas, las organizaciones constituyen el medio de alcanzar varios objetivos personales en el mínimo tiempo y con el menor esfuerzo y conflicto. Muchos de los objetivos individuales jamás podrían conseguirse mediante el esfuerzo personal aislado. Las organizaciones nacen para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varias personas que trabajan juntas. Sin organizaciones ni personas no habría gestión del talento humano.

1.1.2. Objetivos del proceso de Gestión de Talento Humano.

(Chiavenato, I. 2002) “Dado que las personas constituyen el principal activo de las organizaciones, la filosofía general y la cultura organizacional estarán orientadas hacia este enfoque. Las organizaciones exitosas perciben que sólo se puede crecer, prosperar y mantener la continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados. Este pensamiento se centra en que las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de la organización dependiendo de la manera en que se les trate, siendo primordial considerarlos como elementos básicos de la eficiencia organizacional”

Para lograr una buena eficiencia organizacional se demanda ampliar dos tipos de compromiso en el trabajador: el racional y el emocional. El proceso de ambos generará el compromiso profundo y la motivación total (que es la suma de la motivación intrínseca, extrínseca y trascendente), los cuales servirán como medios para:

- a. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- b. Proporcionar competitividad a la organización.
- c. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
- d. Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.

- e. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- f. Administrar el cambio.
- g. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

Por otro lado, Sumanar como se citó en Prieto 2013, únicamente propone 4 objetivos en el proceso de gestión del talento Humano, los cuales son:

- a. Atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de desarrollar o adquirir las competencias necesarias por la organización.
- b. Retener a los empleados deseables.
- c. Motivar a los empleados para que éstos adquieran un compromiso con la organización y se impliquen en ella.
- d. Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse dentro de la organización.

1.1.3. Los procesos involucrados en la Gestión del Talento.

De acuerdo con Chiavenato (2002), el esquema de Gestión de Talento Humano, contiene seis procesos que permiten la gestión del talento Humano, teoría que se asemeja a lo que propone Jericó en el 2008, quien describe que, por medio de la realización de tres acciones fundamentales como la captación, la conservación y el desarrollo de talento, se consigue la dirección del recurso humano, sin dejar de considerar las habilidades, talentos y competencias individuales.

Seis métodos que permiten la gestión del talento humano según Chiavenato 2008:

a. Admisión de personas: Procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Incluyen el reclutamiento y selección.

b. Aplicación de personas: Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, orientarán y acompañarán su desempeño. Incluyen diseño organizacional y de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación y evaluación de desempeño.

c. Compensación de personas: Procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. Incluyen recompensas, remuneración y beneficios, y servicios sociales.

d. Desarrollo de personas: Procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de personas, programas de cambio y desarrollo de carreras y programas de comunicación e integración.

e. Mantenimiento de personas: Procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales.

d. Monitoreo de personas: Procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluyen bases de datos y sistemas de información gerenciales.

Actividades esenciales para el proceso de gestión del talento humano según Jericó, 2008:



Figura 01: Jericó 2008, Gestión del talento Humano

1.1.4. Las personas como socias de la organización.

En la actualidad, Las empresas están ampliando su enfoque y acción estratégica. Todo procedimiento que beneficia se realiza con la colaboración unida de diversos socios. Quienes contribuyen con recursos para el crecimiento de la organización. Los proveedores contribuyen con materias primas, insumos básicos, servicios y tecnología. Los accionistas e inversionistas contribuyen con capital e inversiones que constituyen el aporte económico para lograr recursos; los colaboradores contribuyen con sapiencias, talentos y destrezas para toma de medidas y elección de alternativas que intensifiquen la organización; los clientes y los consumidores contribuyen adquiriendo los bienes o servicios colocados en el mercado; los socios de la organización ayudan con algo esperando obtener un retorno por su

inversión. Las alianzas estratégicas constituyen por medio de los cuales la organización obtiene nuevos socios para fortificar y reforzar sus negocios y aumentar fronteras.

El asociado más inseparable de la empresa es el colaborador: está dentro de ella y le da vida y dinamismo.

Socios de la Organización, contribución y esperan retornos de: Accionistas e inversionistas (capital de riesgo e inversiones) (Ganancias y dividendos, valor agregado). Empleados (trabajo, esfuerzo, conocimientos y habilidades) (Salarios beneficios, retribuciones y satisfacciones). Proveedores (Materias primas, servicios, insumos básicos, tecnología), Clientes y consumidores (Compras y adquisición de bienes y servicios) (Ganancias y nuevos negocios). Clientes y Consumidores (Compra y adquisición de bienes y servicios) (calidad, precio, satisfacción, valor

agregado). Las personas pueden ser vistas como socias de las organizaciones. Como tales, son proveedoras de conocimientos, habilidades, capacidades indispensables y sobre todo, del más importante aporte a las organizaciones: la inteligencia, que permite tomar decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos generales. En consecuencia las personas constituyen el capital intelectual de la organización. Las organizaciones exitosas descubrieron esto tratan a sus miembros como socios del negocio y no como simples empleados.

1.1.5. Aspectos fundamentales de la gestión moderna de personas.

La gestión del talento humano se fundamenta en tres áreas fundamentales:

a. Son seres humanos: están proporcionados de personalidad y poseen sapiencias, destrezas, artes y contenidos indispensables para la gestión conveniente de los recursos organizacionales.

b. Activadores inteligentes de los recursos organizacionales: Las personas son origen de impulso propio que intensifican la organización, y no funcionarios pasivos, inertes y estáticos.

c. Socios de la organización: Invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc. Con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones: salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional, carrera, etc. Cualquier inversión solo se justifica cuando trae un retorno razonable.

Personas como recursos:

- Empleados aislados en los cargos
- Horario establecido con rigidez
- Preocupación por las normas y reglas
- Subordinación al jefe
- Fidelidad a la organización

- Dependencia de la jefatura
- Alineación en relación con la organización
- Énfasis en la especialización
- Ejecutoras de tareas
- Énfasis en las destrezas manuales
- Mano de obra

Personas como socias

- Colaboradores agrupados en equipos
- Metas negociadas y compartidas
- Preocupación por los resultados
- Atención y satisfacción del cliente
- Vinculación a la misión y a la visión
- Interdependencia entre colegas y equipo
- Participación y compromiso
- Énfasis en la ética y la responsabilidad
- Proveedores de actividades
- Énfasis en el conocimiento
- Inteligencia y talento

El papel expansivo de la función de RH: Durante muchos años existió la creencia generalizada de que el obstáculo para el desarrollo de la industria era el capital. Sin embargo, la incapacidad de una empresa para reclutar y

mantener una fuerza laboral es el principal obstáculo para la producción. No existe ningún proyecto basado en buenas ideas, puesto en marcha con vigor y entusiasmo, que haya sido interrumpido por falta de efectivo o recursos financieros.

1.1.6. Objetivos de la gestión del talento humano

Chiavenato (2008) “Las personas constituyen el principal activo de la organización. Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados. La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. La expresión administración de recursos humanos (ARH) todavía es la más común”

Las personas pueden acrecentar o reducir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se trate. El área de recursos humanos debe ayudar a la eficacia organizacional por medio de los siguientes mecanismos:

- a. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: no se puede imaginar la función de RH sin conocer los negocios de una organización. Cada negocio tiene diferentes implicaciones para la ARH, cuyo principal objetivo es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos, y a realizar su misión.
- b. Proporcionar capacidad a la organización: esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral.
- c. Proveer a la distribución empleados bien entrenados y motivados: Dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. Recompensar los buenos resultados y no recompensar a las personas que no tienen un buen desempeño, los objetivos deben ser claros, así como el método para medirlos.
- d. Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo: los empleados no satisfechos no necesariamente son los más productivos, pero los empleados insatisfechos tienden a desligarse de la empresa, se ausentan con frecuencia y producen artículos de peor calidad. El hecho de sentirse felices en la organización y satisfechos en el trabajo determina en gran medida el éxito organizacional.
- e. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: Calidad de vida en el trabajo (CVT) es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones,

ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas significativas, con la meta de convertir la empresa en un lugar atrayente y codiciado.

f. Administrar el cambio: En los últimos períodos hubo un espacio turbulento de cambios sociales, técnicos, de capital, culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevas directrices traen nuevas orientaciones mas flexibles y ágiles, que se deben utilizar para avalar la supervivencia de las organizaciones.

g. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables: tanto las personas como las organizaciones deben seguir patrones éticos y de responsabilidad social. La responsabilidad social no solo es una exigencia para las organizaciones sino también, y en especial para las personas que trabajan allí.

1.1.7. El nuevo papel de Recursos Humanos.

Chiavenato (2008) “Actualmente vivimos inmersos en un ritmo cada vez más vertiginoso. La apertura comercial y fronteriza ha traído consigo una infinidad de nuevos conocimientos, avances tecnológicos, competidores de índole local y mundial, clientes con distintas necesidades y gustos, etc., es decir, la humanidad ha tenido un vuelco de 360° en la forma en que se venían haciendo las cosas. Ésta tendencia de cambio acelerado ha llevado a las organizaciones a buscar una fórmulas nuevas y efectivas que les permita mantener el nivel de competitividad y calidad que exige un mundo cada vez más globalizado y que al mismo tiempo los diferencie del resto de los competidores, es decir, encontrar una ventaja competitiva”

Normalmente, los directivos han optado por buscar las superioridades competitivas dentro de sus aspectos financieros y de planeación. Esta conceptualización, principalmente se ha mantenido, por el hecho de ser indicadores cuantitativos que distinguen el buen funcionamiento de una empresa sobre otra. No obstante, hoy día las grandes organizaciones comienzan a mirar hacia una dirección un poco diferente, la del recurso humano como generador de ventaja competitiva.

En primera lugar, es importante señalar que el hecho de indagar una ventaja competitiva a través de la multitud implica un arduo trabajo, compromiso en todos

los horizontes organizacionales, integridad para ubicar a la persona ideal en el puesto ideal y sobre todo, posicionar esta perspectiva como eje rector de todas las habilidades organizacionales. Por ello los profesionales de Recursos humanos poseerán la necesidad de adecuar sus viejos esquemas de Gestión de Personal hacia uno más moderno, que considere variables como el entorno contingente y a la vez brinde flexibilidad y adaptabilidad a las necesidades de cada empresa, esta orientación es el de la Gestión del Talento Humano.

1.1.1. Selección de Personal

Chiavenato (2008), indica que “La selección de recursos humanos puede definirse como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la Empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal”

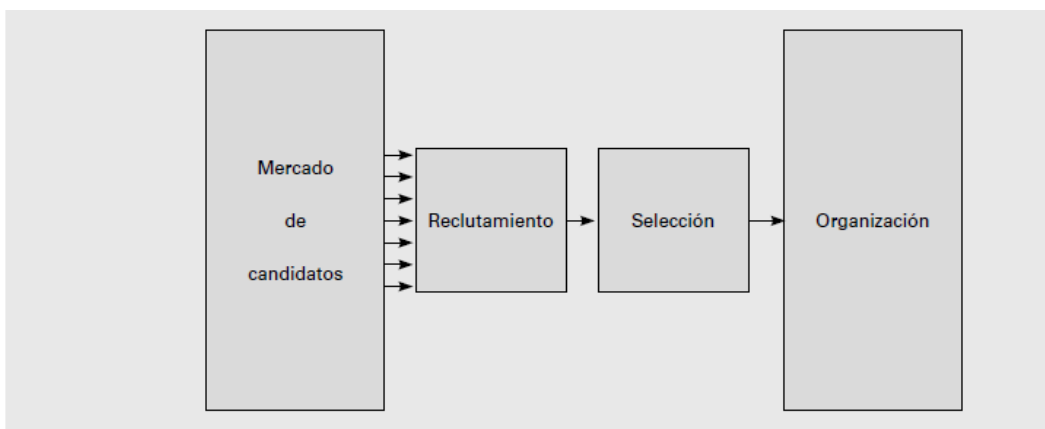


Figura 02: El reclutamiento y la selección como partes del proceso para incorporar a otras personas. (Chiavenato 2008)

1.1.1.1. Objetivos y desafíos de la selección de personal.

Castillo 1993, como se citó en Ciego 2005, manifiesta que dentro de la selección de personal encontramos tres elementos esenciales, en los cuales los departamentos de personal emplean el proceso de selección para proceder a la contratación de nuevo personal. La información que brinda el análisis de puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto; los planes de recursos humanos a corto y largo plazos, que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión, y permiten asimismo conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada, y finalmente, los candidatos que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se puede escoger. Estos tres elementos determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección.

A continuación, analizaremos cada uno de los elementos:

a. Análisis de Puesto:

Spector (2002) explica que el análisis de puestos es un método para describir puestos y los atributos humanos necesarios para la realización de estos. Las técnicas de análisis de puestos se pueden usar para reunir información centrada en el puesto o en la persona. El primero se enfoca en las tareas que se hacen y el segundo tiene que ver con las características personales necesarias para realizar la función.

Spector (2000) manifiesta que el puesto es donde se realizan varias tareas. El tipo de puesto depende de la naturaleza y características de las tareas. Algunos métodos describen las labores en sí y otros detallan sus características como:

- Encabezado.
- Identificación del puesto.
- Descripción genérica.
- Descripción específica.
- Especificación del puesto.

Spector (2002), Indica también los Pasos para elaborar el análisis de puestos:

- Recabar información.
- Separar elementos objetivos del trabajo de los objetivos del trabajador.
- Ordenar en forma clara y precisa la información obtenida y ponerla en un formato especialmente diseñado para tal fin.
- Realizar informe de los datos obtenidos.
- Archivar los datos a la mano para poder disponer de ellos cuando se requiera.

Spector (2002), indica también los requisitos para poder elaborar un análisis de puestos:

- Reunir toda la información necesaria sobre las características laborales necesarias en el puesto, empleando gente capacitada.

- La mayor parte de la información de los análisis de puestos viene de cuatro fuentes diferentes: a) Analistas de puestos, b) Personas relacionadas con el puesto, c) Supervisores y d) Observadores entrenados.
- Las 4 maneras más frecuentes de proporcionar información para el análisis de puestos son: a) Realizar el trabajo, b) Observar a los empleados en el puesto, c) Entrevistar al experto en la materia y d) Aplicar cuestionarios a los expertos en la materia.

Spector (2002) dice que la utilidad del análisis de puestos se puede usar para:

- Desarrollar la carrera de los empleados.
- Aspectos legales, como aseguramiento de la justicia en las acciones hacia los empleados.
- Evaluación de desempeño.
- Selección.
- Capacitación.

Por su parte Chiavenato 2008, representa un análisis con base en los puestos y con base en las competencias, el cual se presenta a continuación:

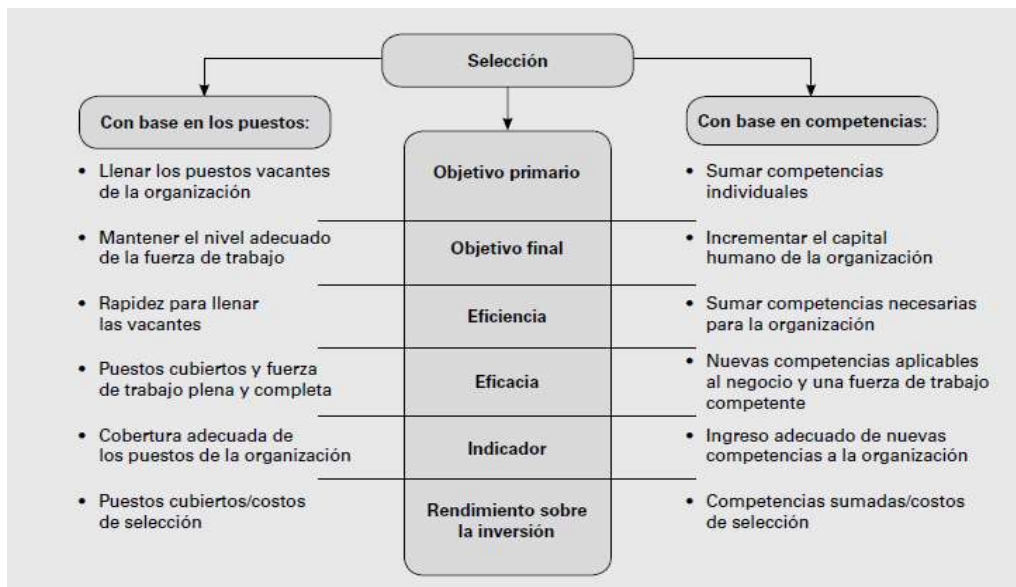


Figura 03: Puestos y competencias, Chiavenato 2008

b. Proceso de reclutamiento: Chiavenato (2000), indica que “el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización”. Al reclutar a las personas más aptas para ocupar la vacante requerida, la organización será más eficiente y por lo tanto más competitiva. Creo que a una organización la hacen las personas, por lo que si cuenta con las más aptas, entonces será una organización de alta competitividad.

Chiavenato (2000), plantea las siguientes fases del proceso de reclutamiento:

- Personas que la organización requiere.- Es el perfil que la organización necesita que presente el candidato, para poder cumplir con los requisitos que el puesto requiere.

- Lo que el mercado de recursos humanos puede ofrecerle.- El departamento de reclutamiento y selección de personal, se encargará de buscar en el mercado de recursos humanos, los candidatos más idóneos que cumplan o se acerquen al perfil solicitado por la organización.
- Técnicas de reclutamiento por aplicar.- El departamento de Recursos Humanos aplicará las técnicas que considere adecuadas, para lograr encontrar candidatos que cumplan con las expectativas de la organización.

Chiavenato (2000), indica también las Etapas del reclutamiento:

- Investigación interna sobre necesidades.- Buscar dentro de la organización si existe el recurso humano que se requiere.
- Investigación externa del mercado.- Buscar fuera de la organización el candidato adecuado para la vacante solicitada.
- Definición de las técnicas de reclutamiento que se utilizarán.- Determinar el tipo de técnicas de reclutamiento que se utilizarán, para lograr encontrar al candidato idóneo.

En Chiavenato (2000) se encontró que el mercado de recursos es lugar donde se encuentran los candidatos que cubrirán las vacantes que las organizaciones requieren cubrir. Estos candidatos pueden estar empleados o desempleados. De los empleados pueden ser reales, los que desean cambiar de empleo, o potenciales (los que no buscan empleo).

Medios de reclutamiento son:

- Reclutamiento interno.- Es cuando la empresa cubre sus vacantes con sus mismos empleados, ya sea por transferencia de personal, ascenso o transferidos con ascenso.
- Reclutamiento externo.- Es cuando se busca fuera de la empresa a los candidatos que cubrirán la vacante solicitada, a través de las técnicas de reclutamiento.
- Reclutamiento mixto.- Es la mezcla del interno y el externo. Al cubrir la vacante solicitada con personal de la empresa, entonces se requerirá de llenar ese hueco que deja la persona ascendida. Por lo que se cubrirá por medio del reclutamiento externo. Este proceso se podrá realizar primero externo y luego interno, primero interno y luego externo o simultáneo.

Chiavenato (2000) dice que la fuente de reclutamiento es el lugar en donde se pueden encontrar los candidatos para cubrir las vacantes que las organizaciones requieren.

c. Estrategia de selección de Personal: Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo.

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se

inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

Chiavenato (2000), nos detalla a continuación los siete pasos del proceso de selección:

- Comprender cuáles son las necesidades que solicita la vacante, por lo que se tiene que definir el puesto de trabajo.
- Dentro de la organización o empresa se debe determinar el resultado de acuerdo a lo que debe alcanzar el personal reclutado.
- Identificar si la persona seleccionada cuenta con la capacidad, conocimiento y experiencia que el puesto lo demanda.
- Es necesario considerar las características personales y profesionales del personal reclutado, como edad, estado civil, etc.
- El candidato seleccionado deberá tener características acordes al Jefe inmediato, compañeros y clientes frecuentes, las cuales deberán ser analizadas.
- Para posterior rendimiento, el candidato idóneo deberá cumplir con los elementos de energización hacia la tarea, la satisfacción organizacional, la autoconfianza y el compromiso
- Considerar evaluar el currículum vitae con la finalidad de identificar si el candidato cumple con las características solicitadas para el puesto.
- La organización de una entrevista, para obtener información detallada del candidato (características personales, físicas, profesionales y

comportamiento). Aportarle información sobre el puesto, tanto técnica como social.

- Documentar la información obtenida en la entrevista.
- Mediante la aplicación de pruebas psicológicas individuales y grupales, Realizar un análisis más profundo del postulante.
- El candidato se encontrará con situaciones reales del puesto a ocupar a través de pruebas de conocimiento y habilidad.
- Se realiza una entrevista avanzada, donde se logre conocer las fortalezas y limitaciones del candidato. Su nivel educativo y profesional Es la parte dura, porque se explora su vida personal y la interacción con la ambiental y la familiar. Se conoce su situación económica, motivaciones, carencias, necesidades de formación, disponibilidad y características de personalidad y estado físico.
- Se presentan los candidatos finales, a quien tomará la decisión para incorporar al más idóneo para el puesto.
- Aquí se redactará el informe final del proceso de reclutamiento y selección del candidato. Se incorporarán al informe currículum vitae, resultado de las entrevistas realizadas y todos los aspectos, por lo cual se determinó porque es la persona ideal para cubrir el puesto.

1.2. Determinación de las tendencias históricas o antecedentes del proceso gestión del talento humano

En la historia de la Gestión del Talento Humano, las personas como seres capaces de trabajar y buscar su desarrollo, no siempre fueron valorados en sus derechos por sus empleadores; y ello lo indica las etapas por las que atravesó desde la esclavitud hasta la actualidad; fecha en la que se inserta nuevas prácticas y políticas necesarias para dirigir aspectos relacionados con el talento

Reconocer, evaluar y analizar las características y lineamientos que marcaron cada época de la evolución de la Gestión del Talento Humano es de gran importancia para las organizaciones pues se ven en la necesidad de plantear nuevas y modernas técnicas que permitan el crecimiento de producción y capacidades del ser humano y por consiguiente de las empresas.

Gestionar de forma exitosa y coherente el talento o capacidad del ser humano es pieza fundamental para el auge de las empresas; pues sin ello no se podría luchar con las nuevas tendencias que demanda el mercado competitivo.

Ante ello, en el presente apartado se tomó en cuenta la caracterización de las tendencias históricas del proceso de Gestión del Talento Humano, indicadores y etapas de análisis como;

- Planificación de recursos humanos,
- Selección y reclutamiento,
- Capacitación y desarrollo personal,

- Retención de talento.
- Vacantes pendientes por cubrir.

PREHISTORIA

Desde las primeras fases de la evolución del hombre primitivo, se toman datos consistentes que demuestran que éste se organizaba de forma empírica, mediante grupos, coordinando las diferentes actividades económicas para poder sobrevivir como la caza, la pesca, el comercio, demostrando así la gestión humana.

Los seres humanos de aquella época se regían bajo las órdenes de un líder lo que permitió el descubrimiento de habilidades en otras áreas como la recolección, fabricación de herramientas y cuidado de ganado. Desde ese momento pudieron expandirse pues ya practicaban acertadamente nuevas formas de administrar grupos y coordina tareas.

EDAD MEDIA

A fines del siglo XV, época correspondiente a la Edad Media, se empezaron a diferenciar a los trabajadores o jornaleros de los patronos, dando lugar a la creación de gremios y sindicatos que buscaban defender sus intereses, regular empleo, precios de los productos fabricados por ellos mismos, entre otros.

Cabe mencionar que surge la necesidad de preparar y adiestrar a trabajadores aprendices.

ERA DE LA INDUSTRIALIZACIÓN CLÁSICA

Época concerniente entre los años 1750-1850, Analiza los procesos productivos con el fin de aumentar la eficiencia y la productividad, desarrollando técnicas y métodos para normalizar la producción a través de la descomposición de tareas complejas en un conjunto de tareas simples. El hombre es un engranaje en la máquina de la eficiencia y la productividad, motivado por el miedo al hambre y la necesidad de dinero para sobrevivir por lo cual respondía únicamente ante las recompensas salariales.

Primaba la burocracia y la Revolución Industrial, factor que requería que las organizaciones instalen o manejen nuevos sistemas de coordinación entre los grupos de trabajadores y lograr la rentabilidad, aminorar gastos, peligro e insatisfacción del personal pues los nuevos cambios económicos lo exigían.

Posteriormente a finales de época nace la departamentalización, área desde la cual buscaba velar por el cumplimiento de las necesidades básicas de los trabajadores, adoptaron estructuras tradicionales.

ERA DE LA INDUSTRIALIZACIÓN NEOCLÁSICA

Nace en 1950 hasta 1990. A partir de esta época se hace hincapié en la administración de recursos humanos bajo los objetivos de las organizaciones.

Se da mayor importancia a la productividad a través de la valorización de los trabajadores. Se consideraba que la armonía dentro de la empresa estaba vinculado con la productividad y salud mental de los trabajadores. Trata de interpretar los cambios

estudiando en profundidad la influencia del ambiente de trabajo en la productividad. El hombre como ser social, íntegro y con sentimientos, necesita formar parte de un grupo, ser reconocido y ser tenido en cuenta por lo cual está motivado por el reconocimiento social y su pertenencia al grupo.

ERA DEL CONOCIMIENTO (1991 – hasta la actualidad)

Durante esta época se evalúa el talento y habilidad del ser humano en su área de trabajo, se trata a los trabajadores como seres proactivos, atrás se quedó la era donde se les trataba como máquina y donde solo respondían al miedo de perder un trabajo,

Ahora son trabajadores con libertad de expresión, seleccionados a través de los más finos procesos de selección de personal con tecnologías vanguardistas y preocupados por la retención del talento, dentro de estos procesos no se observan condiciones unilaterales por parte del empleados por el contrario existen negociación para el ingreso de un nuevo talento a una compañía o empresa.

La necesidad de cubrir puestos nace con los planes de sucesión y diagramas de reemplazo, favoreciendo de esta manera a los trabajadores que ya se encuentran dentro de la empresa

CAPÍTULO 2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA Y CARACTERIZACIÓN DEL CAMPO DE ACCIÓN

En este segundo capítulo abordaremos los porcentajes en cuanto al problema de estudio a nivel mundial, nacional; para concluir en los niveles de desempeño de los

colaboradores administrativos de la Universidad investigada. Asimismo, trabajaremos las investigaciones realizadas que contengan la misma variable.

Así también se determinan las insuficiencias en el proceso de gestión del talento humano.

2.1. Justificación del Problema

En Europa Según el 'Informe 2012 Fundación BBVA-Ivie sobre Crecimiento y competitividad y desempeño laboral, España tiene un 68,5% en cuanto a productividad por hora trabajada, lejos de Alemania con un 87,1% y la Eurozona con 75,9%

Según estos informes el desempeño laboral y productividad en estos países es más baja que la de otros países europeos y también es inferior a la de Estados Unidos, a pesar de que los españoles pasan más horas laborando.

Esta realidad no es más que una creencia tradicional que indica que mientras exista una jornada laboral más extensa existirá un mayor rendimiento laboral. Sin embargo, está comprobado que existe una relación negativa entre horas y desempeño ya que, trabajando más horas, se 'tiende a disminuir el aprovechamiento que se hace de cada una de ellas', y a multiplicar el tiempo en que se está en la oficina sin rendir lo suficiente. Por lo tanto, no es una cuestión de horas de permanencia en el puesto de trabajo, sino de aprovechamiento del tiempo y de calidad de la actividad realizada, que son los dos factores que inciden en un rendimiento laboral positivo

El desempeño del mercado laboral en el Perú el empleo en empresas privadas de 10 y más trabajadores, en el ámbito urbano, se expandió por quinto año consecutivo, al crecer 8,3% en 2007, en línea con el crecimiento de 9% de la actividad económica del país. Cabe precisar, que en los últimos dos años se observa niveles de crecimiento muy cercanos entre el PBI y el empleo formal, y que este último inició su fase de recuperación en el 2003, casi un año después que la economía del país iniciara su proceso de aceleración.

La estrecha relación entre el nivel productividad y la calificación, se manifiesta claramente en los trabajadores independientes no calificados que perciben en promedio alrededor de S/. 372 por mes, muy por debajo del salario mínimo vigente, en tanto, los trabajadores independientes calificados perciben un ingreso promedio mensual de S/. 973. En conclusión, podemos señalar que los trabajadores de la microempresa, los independientes no calificados y aquellos incluidos bajo la categoría resto (trabajadoras del hogar, practicantes, etc.), generan ingresos menores que el promedio nacional, situación que se torna más preocupante si se considera que estos colectivos representan el 58% de la PEA ocupada en el país y 70% sin contar a los trabajadores familiares no remunerados.

Sum (2015), Según los resultados obtenidos de la presente investigación denominada "motivación y desempeño laboral" determina que la motivación influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango. La cual demostró que los colaboradores de la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango, en el sexto factor denominado

Seguridad, a nivel general obtuvieron una media de 91 a nivel de incentivos ellos buscan llegar a tener la estabilidad en circunstancias que lo rodean tanto a nivel laboral como social, sin embargo se encuentran en un nivel medio para llegar alcanzar la satisfacción, con una media de 75 los empleados que llegan a buscar seguridad laboral por encima de todo limitara sin duda sus posibilidades de autorrealización.

Carrión (2010), realiza una investigación denominada, Desempeño laboral y el cumplimiento de objetivos de calidad en una empresa, donde participaron 13 colaboradores, el objetivo de la investigación fue determinar el desempeño laboral y su relación con el cumplimiento de objetivos de calidad, los resultados encontrados, el 83% son proactivos al cumplimiento de los objetivos, el 25% participa con sugerencias que ayuden al cumplimiento de los objetivos de calidad, el 17 % se siente reconocido cuando se logran objetivos de calidad, un 42% recibe retroalimentación sobre áreas de oportunidad en sus actividades, el 75% considera que el trabajo en equipo es de vital importancia para el cumplimiento de los objetivos, el 92% considera que si asegura el logro de objetivos con el cumplimiento del sistema, el 75% se sienten motivados con sus actividades al cumplimiento de los objetivos de calidad, el 83% siempre comunica los problemas que ponen en riesgo la calidad del producto, el 42% son tomados en cuenta en actividades relevantes que los ayuden al cumplimiento de los objetivos de calidad, el 75 % siempre tiene presente en sus actividades diarias los objetivos de calidad a cumplir, el 83% está de acuerdo con los objetivos de calidad establecidos, el 25 % revisan los pizarrones

en planta donde se posteaban los objetivos de calidad, el 92% realiza la liberación que realiza diariamente a las líneas de producción.

Romero y Urdaneta (2009) realizaron una investigación con el objetivo de determinar la asociación entre el desempeño laboral y la calidad del servicio del personal administrativo en las universidades privadas del municipio Maracaibo, que tuvo el resultado alto en la variable de desempeño laboral, en los indicadores de habilidad, conocimientos, personalidad, y compromiso.

Orué (2010) en su investigación Inteligencia emocional y desempeño laboral de los trabajadores de una empresa peruana, que tuvo objetivo Determinar cuál es la relación entre los niveles de inteligencia emocional de los trabajadores de una empresa peruana y su desempeño laboral, donde se encontró que los trabajadores de las áreas críticas de la empresa, como fundición, poseen un nivel bajo de inteligencia emocional, a diferencia de las otras áreas que tienen un buen desempeño como construcciones metálicas, cuyo nivel de inteligencia emocional es considerablemente mayor.

Mayurí (2008) en su investigación denominada: Capacitación empresarial y desempeño laboral en el Fondo de Empleados del Banco de La Nación - FEBAN, Lima 2006, que tuvo como objetivo determinar y Evaluar de qué manera un Programa de Capacitación Empresarial se relaciona con el Desempeño Laboral de los Trabajadores del Fondo de Empleados del Banco de la Nación durante el 2006, se pudo concluir, que existen diferencias significativas en los promedios logrados por los Grupos Experimentales con el promedio logrado por el Grupo Control

2.2. Caracterización del estado actual del campo de acción.

En este apartado se encontrara los resultados de la ejecución del cuestionario de desempeño laboral aplicado a los jefes de área del personal administrativo de una Universidad Privada de Chiclayo, así también el análisis del mismo.

	Orientación de Resultados		Calidad		Relación interpersonal		Iniciativa		Trabajo en equipo		Organización	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Muy bajo	4	16.7	0	0.0	1	4.2	5	20.8	12	50.0	9	37.5
Bajo	11	45.8	4	16.7	10	41.7	6	25.0	3	12.5	10	41.7
Moderado	5	20.8	12	50.0	6	25.0	9	37.5	8	33.3	3	12.5
Alto	4	16.7	8	33.3	5	20.8	3	12.5	1	4.2	1	4.2
Muy alto	0	0.0	0	0.0	2	8.3	1	4.2	0	0.0	1	4.2

Tabla 01: Elaborada por autora, 2016

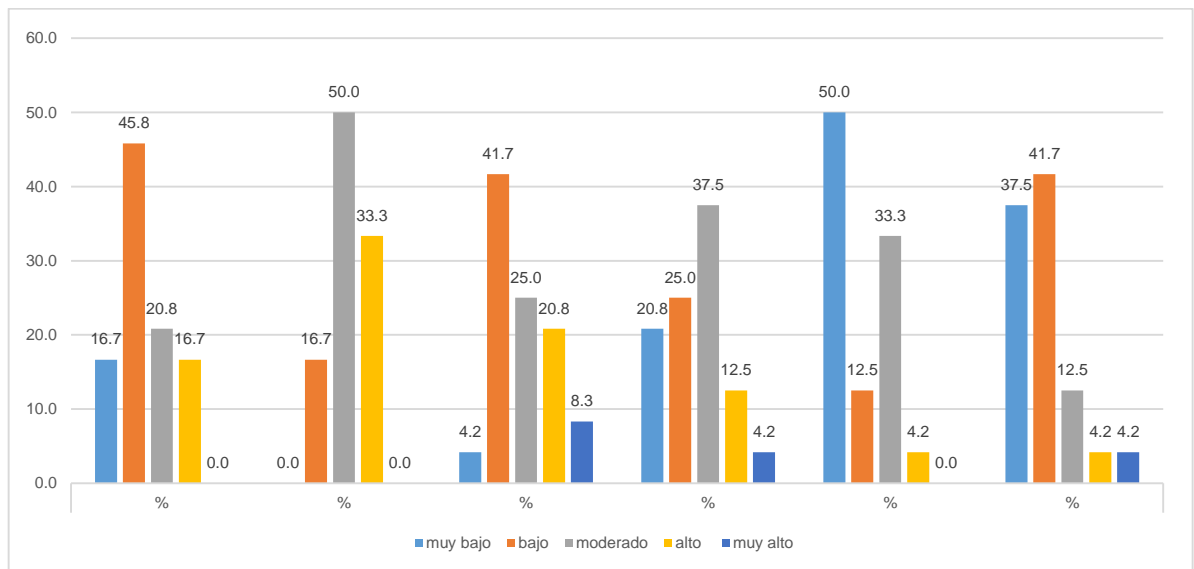


Figura 04: Elaborada por autora, 2016

En el presente grafico se observa que en cuanto a orientación de resultados el 45.8% de los colaboradores de una universidad privada de Chiclayo se encuentra en el nivel

bajo debido a que muchos de ellos no terminan su trabajo a tiempo dejando así de cumplir con las tareas asignadas viéndose afectados en estado y volumen, en el área de calidad predomina el nivel medio con el 50% de colaboradores ubicados en dicha categoría lo que nos indica que la mitad de la población evaluada se muestra profesional en el trabajo haciendo uso racional de los recursos, manifestando además que no necesitan supervisión constante para realizar las tareas asignadas, en el área de relación interpersonal predomina el nivel bajo con el 41.7% lo que se traduce en la escasa cortesía con clientes y compañeros de trabajo, la inadecuada orientación a los consumidores y el no evitar conflictos dentro del área para que labora, respecto al área de Iniciativa podemos observar que casi la totalidad de la población se ubica en un nivel de moderado hacia muy bajo lo que resulta preocupante ya que no muestra nuevas ideas para mejorar los procesos pues estamos hablando de indicadores claves en personas que ocupan puestos adecuados, tales como; ser asequible al cambio; anticipar dificultades y sobre todo tener capacidad para resolver problemas y/o conflictos que puedan darse dentro de su desempeño laboral, en cuanto al área trabajo en equipo se observa que el 50% de los colaboradores se encuentra en un nivel muy bajo lo que significa que no logran identificarse con los objetivos institucionales y presentan dificultades para integrarse al equipo, finalmente en el área de Organización, observamos que la mayor parte de la población estudiada se ubica en niveles bajo y muy bajo denotando falta de interés en la planificación de sus actividades, el mal o incorrecto uso de indicadores y la poca preocupación por alcanzar las metas.

2.3. Marco conceptual.

Dentro de este punto se describirá y conceptualizará todos los términos claves empleados en los distintos capítulos del presente estudio:

Desempeño: Se define desempeño como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

El Desempeño se puede definir, según Bohórquez, como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado (citado en Araujo y Guerra, 2007). Además otra definición interesante es la que usa Chiavenato, ya que expone que el desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral (citado en Araujo y Guerra, 2007) En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos.

Desempeño laboral: Según Chiavenato en el 2000, “Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”

Ivancevich (2005) menciona que es la actividad con la que se determina el grado en que un empleado se desempeña bien. En otros términos, se le denota como revisión del desempeño, calificación del personal, evaluación de mérito, valoración del desempeño, evaluación de empleados y valoración del empleado.

Estrategia: En el diccionario Larousse se define estrategia como el arte de dirigir operaciones militares, habilidad para dirigir. Aquí se confirma la referencia sobre el surgimiento en el campo militar, lo cual se refiere a la manera de derrotar a uno o a varios enemigos en el campo de batalla, sinónimo de rivalidad, competencia; no obstante, es necesario precisar la utilidad de la dirección estratégica no sólo en su acepción de rivalidad para derrotar oponentes sino también en función de brindar a las organizaciones una guía para lograr un máximo de efectividad en la administración de todos los recursos en el cumplimiento de la misión. K. J. Halten (1987): “Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan.

Estrategia de Selección: Consiste en determinar los objetivos y las metas fundamentales a largo plazo, adoptar las políticas correspondientes y asignar los recursos necesarios para llegar a esas metas.

Se supone que la estrategia realmente abarca todas las actividades críticas de una empresa; permitimos también de la hipótesis de que ofrecer un sentido de unidad, dirección y propósito, y de que al mismo tiempo, facilita a la empresa asimilar los cambios del entorno.

Gestión: Del latín gestión, el concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera.

Laboral: Término laboral también tiene su origen en el latín. Proviene del sustantivo labor, laboris que significa fatiga, esfuerzo, trabajo, actividad, raíz sobre la cual se suma el sufijo alis (relación de pertenencia). Su concepto es lo perteneciente o relativo al trabajo. En tanto a laboral lo define como “perteneciente o relativo al trabajo, en su aspecto económico, jurídico y social”.

Personal: Conjunto de individuos que se desempeñan laboralmente

Proceso: La noción de proceso halla su raíz en el término de origen latino processus. Según informa el diccionario de la Real Academia Española (RAE), este concepto describe la acción de avanzar o ir para adelante, al paso del tiempo y al conjunto de etapas sucesivas advertidas en un fenómeno natural o necesario para concretar una operación artificial. En el campo de la psicología se habla de procesos cognitivos para hacer referencia a los mecanismos psicológicos que se encuentran vinculados con la percepción, la memorización, y las capacidades de atender, recordar y pensar, los cuales se consideran fundamentales en el funcionamiento de la psiquis de todo ser humano.

Proceso de gestión del talento humano: Chiavenato en el 2009 manifiesta que es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de cargos gerenciales relacionados con las personas y los recursos, incluidos reclutamiento, selección y capacitación recompensas y evaluación de desempeño Eslava, E. (2004) se refiere la gestión del talento humano como un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer de todo momento del nivel de conocimiento capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivos en el entorno actual y futuro.

Selección de personal: Chiavenato (2000) dice que la fuente de reclutamiento es el lugar en donde se pueden encontrar los candidatos para cubrir las vacantes que las organizaciones requieren.

Talento: Sandra Berger (1997, 1990) señala que muchos autores usan la denominación talento general o habilidad intelectual general para referirse a sujetos que tienen altas puntuaciones en los tests de inteligencia o por las informaciones que brindan los profesores y los padres, atendiendo al alto nivel de vocabulario, memoria, conocimiento de vocablos y razonamiento abstracto.

La denominación de talento específico o aptitud académica específica se refiere a aquellos que sobresalen en el desempeño o tienen alto rendimiento en los tests de aptitudes en un área específica como pudiera ser la matemática y el arte, por sólo citar dos.

CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS Y DISEÑO DE LA EJECUCIÓN

El tercer capítulo contiene la hipótesis planteada y la definición de las variables; dependiente e independiente, diseño, selección y muestra.

3.1. Definición de hipótesis.

Si se elabora una Estrategia de selección del personal sustentado en la dinámica del proceso que tenga en cuenta la contradicción entre las competencias profesionales

y el puesto de trabajo, entonces se contribuye el mejoramiento del desempeño laboral en una Universidad Privada de Chiclayo 2016.

3.2. Determinación de las variables de la hipótesis.

3.2.1. Definición de las variables.

Variable Independiente: Estrategia de Selección de Personal: Chiavenato (2000)

“La fuente de reclutamiento es el lugar en donde se pueden encontrar los candidatos para cubrir las vacantes que las organizaciones requieren”

Variable Dependiente: Desempeño Laboral: Ivancevich (2005) menciona que es la actividad con la que se determina el grado en que un empleado se desempeña bien. En otros términos, se le denota como revisión del desempeño, calificación del personal, evaluación de mérito, valoración del desempeño, evaluación de empleados y valoración del empleado.

3.3. Diseño de la ejecución

El diseño de la investigación que se utilizó obteniendo un panorama general del problema, trabajando sobre la realidad de los hechos y sus características es el **no experimental – transversal** que se caracteriza por la no manipulación de la variable independiente así también determina el recojo de información en un momento dado y el análisis del estado actual de la variable dependiente para luego plantear opciones o alternativas de solución a los problemas suscitados por una situación,

finalmente se va a elaborar una estrategia de selección de personal en una Universidad Privada de Chiclayo 2016.

3.3.1. Universo (población)

La población investigada estuvo conformada por 24 colaboradores de una Universidad Privada de la Ciudad de Chiclayo.

3.3.2. Selección de técnicas, instrumentos e informantes o fuentes.

Del nivel teórico (síntesis, inducción-deducción, histórico-lógico) para la determinación de los literatura revisada teórica e histórica del proceso de selección del personal y su dinámica y la construcción del aporte.

Del nivel empírico, para la determinación del estado actual de la dinámica del proceso de selección del personal (encuestas, entrevistas, análisis documental), la confirmación de la posibilidad y el valor científico-metodológico de los efectos de la investigación (criterios de expertos) y la demostración de la Estrategia para el proceso de selección del personal.

Técnicas de la estadística descriptiva para determinar medias y frecuencia de los indicadores medidos. La fiabilidad del instrumento aplicado a los expertos se evaluó mediante el coeficiente α de Cronbach (R. Hernández; C. Fernández y P. Baptista, 2000) y la concordancia de los expertos se estimó mediante el coeficiente W de Kendall (R. Fernández y A. Martín, 2007).

3.3.3. Selección de muestra.

La muestra utilizada para esta investigación concuerda con el Universo, “Se puede trabajar con el total de la población debido a la importancia de la generalización de resultados” (Hernández, et al., 2003, p.312).

3.3.4. Forma de tratamiento de los datos.

Para el análisis y tratamiento de los datos en la presente investigación se trabajó bajo las normas y calificaciones de la estadística, realizando la sabana de datos en la hoja de cálculo Microsoft Excel y obteniendo resultados mediante el estadístico SPSS versión 22, en base a la escala de medición de cada una de las variables y a las hipótesis anteriormente planteadas, Posteriormente se continuo con la elaboración de tablas y gráficos para la presentación de los resultados encontrado, asimismo se utilizó la técnica de consistencia interna (coeficiente alfa de crombach) la prueba de utilizada servirá para contrastar las hipótesis formuladas, ósea si $P < 0.05$ o $P < 0.01$ se acepta la hipótesis de investigación, pero si $P > 0.05$ se rechaza la hipótesis de Investigación. Luego con estos resultados obtenidos, se realizará la discusión de resultados comparando con los antecedentes, con el sustento teórico y literatura.

SEGUNDA PARTE: CONSTRUCCIÓN DEL APORTE

CAPÍTULO 4. CONSTRUCCIÓN DEL APORTE PRÁCTICO

En el presente capítulo plasmamos la estrategia de selección de personal realizada para efectos de la investigación, la cual tiene como finalidad mejorar el desempeño laboral en el personal administrativo de una Universidad privada de la ciudad de Chiclayo.

4.1. Fundamentación del aporte práctico.

La presente estrategia de selección de personal se basa en los aportes y la literatura de Idalberto Chiavenato y Martha Alles, quienes son grandes representantes de la psicología organizacional y el proceso de gestión de talento humano, Chiavenato en su libro Gestión del talento, en el capítulo 5, afirma que existe una secuencia de etapas o fases por las que debe pasar el candidato y que según los postulantes superen o avancen etapas estos pasaran a las siguientes fases, cuando los postulantes no vencen las dificultades del procesos, estos son separados y quedan fuera del proceso, también postula que por lo general, el proceso de selección utiliza una mezcla de diferentes metodologías de selección y múltiples procedimientos, los que se modifican de acuerdo con el perfil y la complicación del cargo a ocupar, resaltando la importancia de iniciar con de la solicitud del empleo, pasando, pasando por una entrevista inicial de tamización, seguido de pruebas y exámenes de selección, entrevista, examen médico, análisis y decisión final.

Por su parte Martha Alles nos brinda otro gran aporte, nos dice que la estrategia de selección debe partir de la misión y la visión de la organización, si las mismas ya existiesen y se consideren como definidas tendríamos que velar porque estén actualizadas o en su defecto hacerlo en el momento previo al proceso, luego se tendrían que analizar los procedimientos necesarios y en función a estos definir las competencias para toda la empresa y detalladas (por áreas) lo que nos arroja un perfil. Así también habla de la importancia de la correcta división de los requisitos en excluyentes y no excluyentes.

Está claro que, dentro de todo el proceso de evolución de la gestión del talento humano, queda por sentado y entendido que el hombre (entendido como persona) es el potencial más grande cualquier organización y que el posible éxito de toda empresa dependa de este, sin embargo, muchos autores coinciden en la premisa que si el proceso de selección de estas personas no es el adecuado y por ende existen puestos ocupados por personal equivocado el desempeño no será el esperado.

4.2. Construcción del aporte práctico.

4.2.1. Diagnostico:

Con la finalidad de llegar a conocer el problema actual de la investigación se aplicó un test de desempeño para el personal administrativo de la Universidad concluyendo que:

En el presente gráfico se observa que en cuanto a orientación de resultados el 45.8% de los colaboradores de una universidad privada de Chiclayo se encuentra en el nivel bajo debido a que mucho de ellos no terminan su trabajo a tiempo dejando así de cumplir con las tareas asignadas viéndose afectados en estado y volumen, en el área de calidad predomina el nivel medio con el 50% de colaboradores ubicados en dicha categoría lo que nos indica que la mitad de la población evaluada se muestra profesional en el trabajo haciendo uso racional de los recursos, manifestando además que no necesitan supervisión constante para realizar las tareas asignadas, en el área de relación interpersonal predomina el nivel bajo con el 41.7% lo que se traduce en la escasa cortesía con clientes y compañeros de trabajo, la inadecuada orientación a los consumidores y el no evitar conflictos dentro del área para que labora, respecto al área de Iniciativa podemos observar que casi la totalidad de la población se ubica en un nivel de moderado hacia muy bajo lo que resulta preocupante Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos ya que estamos hablando de un indicadores claves en personas que ocupan puestos adecuados, tales como; ser asequible al cambio; anticipar dificultades y sobre todo tener capacidad para resolver problemas y/o conflictos que puedan darse dentro de su desempeño laboral, en cuanto al área trabajo en equipo se observa que el 50% de los colaboradores se encuentra en un nivel muy bajo lo que significa que no logran identificarse con los objetivos institucionales y presentan dificultades para integrarse al equipo, finalmente en el área de Organización, observamos que la mayor parte de la población estudiada

se ubica en niveles bajo y muy bajo denotando falta de interés en la planificación de sus actividades, el mal o incorrecto uso de indicadores y la poca preocupación por alcanzar las metas.

4.2.2. Planteamiento del objetivo general

Seleccionar el personal idóneo teniendo en cuenta el proceso de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral en una Universidad Privada de la ciudad de Chiclayo.

4.2.3. Planeación estratégica

La estrategia de selección de personal basada en las necesidades de la institución evaluada comprende 6 Etapas:

- Primera etapa: Constancia de verificación y necesidades
- Segunda etapa: Generación de solicitudes de empleo
- Tercera etapa: Captación evaluación y filtro curricular.
- Cuarta etapa: Evaluación
- Quinta etapa: Elaboración y emisión de informes psicolaborales
- Sexta Etapa: Guía e incorporación

PRIMERA ETAPA: CONSTANCIA DE VERIFICACIÓN Y NECESIDADES

N°	Actividad	Descripción de la actividad	Responsable	Medios Verificación
1	Elaborar Descripción de puesto (perfil de	Se elabora un perfil de puesto por competencia y en caso este ya exista se	Área de personal	Perfiles de puesto

	puesto por competencias)	actualiza según las necesidades el mismo		
2	Notificar a los jefes de área.	Se notifica a los jefes de área el producto final de la elaboración de los perfiles de puesto por competencia, para corroborar la idoneidad de los mismos con las necesidades del cargo	Departamento de personal Jefes de área	Oficio de recepción de perfiles
3	Dar seguimiento a los cambios y sugerencias de los J.A.	Se reciben las sugerencias de los jefes de áreas como expertos en la materia en la que han sido elaborados los perfiles y se le da seguimiento para posibles mejoras.	Departamento de personal	Oficio de devolución de perfiles al área correspondiente.

SEGUNDA ETAPA: GENERACION DE SOLICITUDES DE EMPLEO

4	Solicitud de personal	Extender de manera interna y externa la necesidad de cubrir un puesto en determinada área de trabajo	Jefe de área Departamento de personal	Solicitud y convocatoria
5	Convocatoria Interna	Convocatoria interna, a través de comunicados, publicidades para posibles cambios de puestos dentro de la organización	Departamento de personal	Comunicados Publicidades
6	Convocatoria externa	Convocatoria externa a los cargos a ocupar en los diferentes medios masivos de reclutamiento y selección de personal, como páginas web, redes sociales, diarios, periódicos.	Departamento de personal OMI Oficina de imagen institucional	Convocatoria externa Solicitudes y contratos de convocatoria externa

TERCERA ETAPA: CAPTACIÓN EVALUACIÓN Y FILTRO CURRICULAR.

7	Administrar y organizar los datos de solicitantes	Administrar y organizar los solicitantes internos y externos según la naturaleza de la convocatoria	Departamento de personal	CV's organizados en oficina respectiva.
8	Evaluación Curricular	Se hace la constatación de los currículos en cuanto a estudios, conocimientos y capacitaciones	Comisión evaluadora Departamento de personal	Lista de cotejo curricular
9	Verificar términos excluyentes	En esta etapa del proceso se verifican los términos excluyentes, que se pueden corroborar en el perfil de puesto, elaborado con anterioridad	Comisión evaluadora Departamento de personal	CV
10	Filtro Curricular	Se filtran de manera física y virtual los candidatos al puesto solicitante que pasaron los términos excluyentes de la tercera etapa	Comisión evaluadora Departamento de personal	CV's finalistas para proceso de entrevista

CUARTA ETAPA: EVALUACIÓN

11	Identificar el tipo de entrevista.	En este proceso eliminatorio se identifica el tipo de entrevista a utilizar según la etapa en la que se encuentre el proceso y la cantidad de postulantes	Especialistas en proceso de selección Comisión evaluadora	Matriz de proceso de selección
12	Consentimiento informado	Se elabora el consentimiento informado, para obtener la autorización correspondiente del evaluado al proceso de todas las prácticas de selección	Especialistas en proceso de selección	Matriz de consentimiento informado
13	Elaboración de batería de pruebas	se elabora según el puesto a evaluar y seleccionar la batería de pruebas psicológicas (psicométricas y proyectivas) que nos ayuden y orienten en el proceso de selección.	Especialistas en proceso de selección	Batería final
14	Técnicas Usadas	Técnicas de selección de personal: tipo roll playing, mesas redondas, dinámicas grupales	Especialistas en proceso de selección	Protocolos de evaluación por Técnica

QUINTA ETAPA: ELABORACIÓN Y EMISIÓN DE INFORMES PSICOLABORALES

15	Filtro eliminatorio	En este proceso se realiza la selección de los candidatos que pasaron la 4ta etapa	Especialistas en proceso de selección Comisión evaluadora	File de candidatos seleccionados
16	Referencias laborales	En este proceso realizan las llamadas telefónicas referentes a las impresiones laborales del candidato en sus anteriores empleos	Especialistas en proceso de selección	Matriz de referencias laborales
17	Informe Psicolaboral	Se realiza el vaciado de resultados de la aplicación de test psicométricos y proyectivos, así como también de las técnicas usadas para efectos del proceso de selección y las impresiones de la entrevista (según la naturaleza del puesto)	Especialistas en proceso de selección	Informes psicolaborales
18	Emisión de informes	Se envía la primera terna a los jefes de área para la verificación de resultados y la aprobación de los seleccionados	Especialistas en proceso de selección Jefes de área	Primera terna
19	Llamada contratante	En esta etapa finalmente se realiza la llamada de adjudicación al postulante que obtuvo el mejor desempeño dentro de todo el proceso de selección	Especialistas en proceso de selección	Tenor de llamada para contratación

SEXTA ETAPA: GUÍA E INCORPORACIÓN

20	Firma de contrato	Se realiza la firma de contrato por parte de la oficina de personal	Oficina de personal	Copia de contrato
----	-------------------	---	---------------------	-------------------

21	Proceso de Inducción	En esta etapa del proceso se le da la bienvenida al candidato ganador, a través de mails, presentándolo área por área con todo el personal, dándole a conocer sus funciones dentro de su cargo etc.	Especialistas en proceso de selección Jefes de área	Mails, fotos
----	----------------------	---	--	--------------

4.2.4. Implementación o Instrumentación.

Etapa 1: Constancia de verificación y necesidades: En esta primera etapa, se realiza los perfiles de puestos de todas las áreas, basándonos en la teoría de los perfiles de puestos por competencias, logrando plasmar la importancia de las mismas dentro de la organización, es importante mencionar que en caso ya exista este perfil de puesto deberá revisarse, actualizarse para cubrir las necesidades actuales del mismo, actividades que están a cargo del área del personal y su labor se verá evidencia en el material tanto físico como virtual de todo lo elaborado, teniendo una cultura de documentación firme.

Así pues se considera de vital importancia la relación objetiva de la oficina de personal con los jefes de cada área, por lo que como segundo paso de esta primera etapa se ha contemplado la notificación del productos final de la elaboración de los perfiles de puesto para corroborar la idoneidad de los mismos con las exigencias del área, finalmente en la presente etapa como resultado de la reciprocidad laboral entre las áreas mencionadas se procede a recepcionar las sugerencias alcanzadas y a hacer seguimiento para posibles presentes y futuras mejoras.

Etapa 2: Generación de solicitudes de empleo: En esta etapa se contemplan 3 actividades de suma importancia en su realización, que es la solicitud y la extensión de manera interna y externa de cubrir un puesto en determinada área de trabajo, de ser el caso la convocatoria interna se realizaría a través de comunicados publicidades dentro de la organización y en el caso de las convocatorias externas se realizarían a través de los diferentes medios masivos de reclutamiento, como las diferentes páginas web, redes sociales, diarios y periódicos.

Este arduo trabajo sobre caer no solo en personal, también involucra a otras áreas de la organización para su mayor difusión y transparencia como la Oficina de Imagen Institucional – OMI y la jefatura de prensa para as distintas coordinaciones de publicación y contratos con servicios tercerizados.

Etapa 3: Captación, evaluación y filtro curricular: Esta etapa requiere de orden, objetividad, espacio, ética y responsabilidad ya que supone el primer contacto de manera indirecta con nuestros candidatos y posibles futuros colaboradores.

En este apartado se organizan y administran los CV´s de los solicitantes internos y externos según la naturaleza de la convocatoria, evaluando y constatando estudios, conocimientos y capacitaciones registradas en una hoja

de vida, luego se procede a la verificación de términos excluyentes los cuales se pueden corroborar en los perfiles de puestos elaborados con anterioridad en la primera etapa, para finalmente proceder de manera física y virtual al filtro curricular.

Se considera que la importancia de la evaluación curricular no debe recaer únicamente en la oficina de personal, se incita a la participación de la comisión evaluadora para formar parte de algunos procesos que componen esta estrategia, como este, ya que esta está formada por las máximas autoridades de la organización y su punto de vista puede ser crucial en este primer proceso eliminatorio.

Etapas 4: Evaluación: En este proceso, se necesita identificar el tipo de entrevista que se llevara a cabo esto se toma en cuenta según la cantidad de postulantes que haya pasado el filtro curricular y la naturaleza de los cargos a seleccionar u ocupar, una vez elegido y esquematizado el tipo de entrevista se procede a la elaboración del consentimiento informado el cual nos da pase a obtener la autorización del postulante y/o candidato para someterse al proceso de todas las prácticas de selección, dejando en claro que es libre de retirarse de las mismas sin perjuicio alguno.

Como actividad complementaria a la etapa de evaluación se realiza la elaboración de la batería de pruebas psicológicas (psicométricas y proyectivas),

junto con la selección de técnicas orientadas a medir las competencias de cada uno de los postulantes y el desarrollo de capacidades de los mismos a través del tiempo.

Etapas 5: Elaboración y emisión de informes psicolaborales: En esta etapa se hace un filtro eliminatorio donde se realiza la selección de los candidatos que pasaron la etapa de evaluación y bajo estas condiciones se procede a realizar las llamadas correspondientes a las impresiones laborales del candidato en sus anteriores empleos, las conocidas referencias laborales.

Con todos los datos ya recabados y teniendo en cuenta cada detalle del proceso, vaciamos los resultados de la aplicación de los test psicométricos y proyectivos y los analizamos junto con las técnicas aplicadas para así consolidarlo en la elaboración y emisión de los informes psicolaborales, enviando así una primera terna a los jefes de área para la verificación de los resultados y el análisis de los candidatos seleccionados.

Finalmente se realiza la llamada de adjudicación al postulante que obtuvo el mejor desempeño dentro de todas las etapas del proceso de selección

Etapas 6: Guía e incorporación: Se quiere plantear esta etapa como un proceso que requiera bastante sentido humano, de acogida, de muestras de amor y convicción por lo que se hace dentro de la organización, se habla de proyectar pasión en el primer acto de bienvenida al candidato como la firma de

contrato por parte de la oficina de personal, el proceso de inducción donde cada uno de los miembros de la organización sabe que la persona contratada es la indicada gracias a la cooperación de las distintas áreas en el desarrollo del proceso, se trata de la creación de un espacio donde el candidato conozca a sus compañeros de trabajo y se deje conocer, donde disipe sus dudas, donde socialice desde su experiencia, donde conozca los espacios, donde los nervios de un primer día de trabajo sea reemplazado por un acogedor día de tener la cosas claras y así sentir seguridad de su actuar en esta su nueva compañía.

4.2.5. Evaluación de la estrategia:

Por la naturaleza de la estrategia propuesta, esta será evaluada a través de los medios de verificación que se han planteado en el desarrollo de la misma y que a continuación detallaremos de manera breve cada una de ellas, haciendo hincapié en que el cumplimiento de cada de una de ellas hará que la estrategia funcione en armonía.

ETAPAS	PATRONES DE LOGRO
<p>Primera etapa: Constancia de verificación y necesidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Documentación de perfiles de puesto: mediante la documentación de perfiles de puesto por competencia podemos evaluar el cumplimiento finiquitado de esta primera actividad. - Cargo de recepción de perfiles: este proceso debe seguir un orden y una cultura de documentación a través de los distintos medios a emplear y a través del cargo de

	<p>recepción de perfiles podemos afirmar que la estrategia se está cumpliendo a cabalidad</p> <ul style="list-style-type: none"> - Oficio de devolución de perfiles al área correspondiente: a través de este documento de devolución se podrá conocer las sugerencias de los jefes de área, el mismo quedará archivado como medio de verificación y evaluación
<p>Segunda etapa: Generación de solicitudes de empleo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitud de cubrir un puesto y de convocatoria: a través de este documento se evalúa el cumplimiento de la solicitud de cubrir un determinado puesto y por ende realizar la convocatoria necesaria con el perfil elaborado. - Documentación de convocatoria interna: este proceso de evaluación consiste en verificar a través de las distintas técnicas usadas la captación de postulantes para un proceso interno. - Documentación de convocatoria externa: este proceso de evaluación consiste en verificar a través de las distintas técnicas usadas la captación de postulantes para un proceso externo. - Contratos con servicios tercerizados: se evidenciará a través de los contratos con servicios tercerizados, la existencia de gestión respecto a las convocatorias externas para el reclutamiento.
<p>Tercera etapa: Captación evaluación y filtro curricular.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Organización de CV's: frente a esta actividad también se evalúa la aceptación, claridad y captación que tuvieron las estrategias de convocatoria y reclutamiento, se organización las hojas de vida recepcionadas según el tipo de proceso

	<ul style="list-style-type: none"> - Participación de comisión evaluadora: a través se sugerencias, revisión y comunicación interna de cada uno de los miembros de la comisión evaluadora, se explora y estudia cada uno de los currículos recepcionados, basados en estudios conocimientos y capacitaciones. - Lista oficial publicada de CV's finalistas para proceso de entrevista: después de la evaluación, se oficializa la lista de finalistas, la cual será colgada en el portal web de la organización como medio de evaluación de transparencia del proceso de selección de personal.
<p>Cuarta etapa: Evaluación</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Matriz de proceso de selección: este medio evaluara el cumplimiento de los responsables en la elección del tipo de entrevista y la esquematización de la misma - Matriz de consentimiento informado: este medio evaluara el cumplimiento de los responsables en la en la elaboración del consentimiento informado, paso fundamental de la estrategia ya que sin él no se puede evaluar bajo ninguna circunstancia a ningún candidato. - Batería final de pruebas a usar: la batería de pruebas evidencia la evaluación de cada uno de los test psicométricos y proyectivos adecuados para la 4ta etapa. - Protocolos de evaluación por técnica: los protocolos evaluaran y evidenciaran la participación del postulante frente a distintas situaciones creadas para ellos
<p>Quinta etapa: Elaboración y emisión de</p>	<ul style="list-style-type: none"> - File de candidatos seleccionados: se evaluarán todos los files de los postulantes dejando únicamente los

<p>informes psicolaborales</p>	<p>aprobados en la cuarta etapa, esta técnica nos permitirá centrarnos solo en candidatos potenciales.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Matriz de referencias laborales: este instrumento nos ayudara a medir y constatar lo encontrado en la entrevista con opiniones de trabajos previos de nuestro candidato, siendo este considerado como u instrumento eliminatorio. - Informes psicolaborales: estos son considerados el resultado de la evaluación de manera documentada, ya que evidenciara todo el trabajo previo en la estrategia planteada. - Primera Terna: esta actividad se evalúa a través de la constatación de los de los resultados por los jefes de área, quienes dan el visto bueno para el siguiente paso después de un profundo análisis. - Llamada para contratación: este método nos permitirá evaluar la adecuada consistencia en el tenor de la llamada de contratación para la mejor comunicación de lo que se quiere manifestar, como el tan esperado “Estas contratado”
<p>Sexta Etapa: Guía e incorporación (el camino del elegido)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Copia de contrato: bajo un determinado sistema contractual se evaluará de modo final el proceso completo de selección de personal. - Documentación del proceso de inducción: la evaluación de esta última actividad se verá reflejada en toda la documentación de adjunte el proceso de inducción, como mails, fotos, entrega del manual de funciones, paseo por las instalaciones, presentaciones horizontales y verticales.

TERCERA PARTE: VALIDACIÓN DE LOS RESULTADOS

CAPÍTULO 5. VALORACIÓN Y CORROBORACIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo describimos la validación de la estrategia, no solo sustentado en teorías y literatura revisada, sino a través del juicio de expertos, también desarrollamos la aplicación parcial de la estrategia propuesta en el presente estudio y finalmente la validez y confiabilidad del instrumento de desempeño laboral aplicado.

5.1. Valoración de los resultados.

Para la realización de la validación de la estrategia propuesta en el presente trabajo de investigación se necesitó de la experiencia y conocimientos en el área de tres expertos, que puedan dar fe y sugerencias relacionadas a la calidad de la estrategia de selección de personal para mejorar el desempeño laboral en colaboradores de una Institución Privada de la ciudad de Chiclayo.

Las características de los expertos están ligadas a los grados obtenidos, años de experiencia en selección de personal, recursos humanos, diplomados, especializaciones a los cuales se les solicito su criterio para validar la estrategia propuesta.

El 1er experto: Con diplomado y especialización en selección de personal, cursando su maestría en Administración y organización de personas en la Universidad ESAN, con experiencia de 10 años realizando selección de personal,

El 2do experto: con 15 años de experiencia en selección de personal, cuenta con una consultora de recursos humanos ubicada en la Ciudad de Chiclayo, la cual ha ganado licitaciones públicas y privadas para reclutamiento y selección.

El 3er experto: Magister en administración de empresas, con 10 años de experiencia en procesos relacionados al recurso humano.

Una vez aplicada la encuesta a expertos se procedió al análisis de la valoración del juicio de cada uno de ellos sobre la estrategia de selección de personal para lo que se consideraron criterios únicos y cuantitativos.

Las posibles respuestas a cada una de las preguntas realizadas se consignaron de la siguiente manera:

- 5.- Muy bueno
- 4.- Adecuado
- 3.- Regular
- 2.- Malo
- 1.- Muy malo

A continuación se procede a mostrar el análisis de la calificación de la estrategia por parte de cada uno de los expertos:

REACTIVOS	EXPERTO 01	EXPERTO 02	EXPERTO 03
R.- 01	5	5	4
R.- 02	4	5	5
R.- 03	4	5	5
R.- 04	5	5	5

R.- 05	5	5	4
R.- 06	5	5	5
R.- 07	4	4	5
R.- 08	5	4	5
TOTAL	38	37	38

Realizando una análisis cuantitativo y cualitativo de la validación realizada por cada uno de los expertos se puede concluir que, respecto a la **novedad científica** de la estrategia propuesta 2 de los 3 expertos indicaron que es muy adecuado y solo 1 de ellos le otorgo un calificativo de 4 lo que significa que la estrategia es novedosa para la comunidad científica.

En cuanto a la pertinencia de los **fundamentos teóricos** evaluados 2 de los 3 expertos le otorgaron un calificativo de muy adecuado y el primero de bastante adecuado lo que nos lleva a la conclusión que la literatura revisada y las teorías en las que se basa la investigación es pertinente, sin embargo en las **teorías estudiadas y el aporte práctico** de la investigación los 3 expertos coinciden en otorgarle un calificativo de muy bueno por lo que se presume que el aporte y el sustento literato es confiable y valido según el juicio de expertos.

En relación al **nivel de argumentación** de las relaciones fundamentales aportadas en el desarrollo de la estrategia se observa el mismo panorama de calificación de los anteriores puntos en los que dos expertos lo califican de muy adecuado y uno de adecuado.

Por otro lado respecto a la **claridad en cada una de las acciones** de la estrategia 2 de los jurados la calificaron como muy adecuada y el tercer jurado como bastante adecuada, lo que indica que las acciones, consignas y finalidad propuestas en la estrategia están claras para su aplicación y desarrollo. Respecto a la posibilidad de **aplicar la estrategia de selección de personal para mejorar el desempeño** laboral tiene un calificativo muy adecuado por lo que su ejecución es viable y sostenible en el tiempo, teniendo un enfoque práctico y novedoso, finalmente encontramos las apreciaciones referentes a la **concepción general de la estrategia según sus acciones** y la **significancia práctica de la estrategia** obteniendo en ambos casos calificaciones entre bastante adecuadas y muy adecuadas.

5.2. Ejemplificación de la aplicación del aporte práctico

La aplicación parcial de la estrategia dio inicio en el mes de Abril del 2017 realizando de manera minuciosa y detallada las actividades planteadas en la primera etapa, denominada: **Constancia de Verificación y Necesidades**, las cuales se detallan a continuación

- En un primer momento se socializó con la Gerencia General y el Consejo Directivo los resultados encontrados relacionados al desempeño laboral, y la relevancia de cambiar los métodos de selección para optimizar los procesos de desempeño dentro de la Organización, por lo que se aprobó la creación de los perfiles de puestos de los que se van a requerir contratación y la actualización

de los perfiles de puestos que ya están contratados para encontrar las Determinación de Necesidades de Capacitación (DNC), estas últimas se perciben como un plan alternativo de mejora para las personas que ya están contratadas.

- Se desarrolló la actividad 1 **Elaborar Descripción de puesto** tomando en cuenta la necesidad de cada puesto y haciendo hincapié en cada una de las competencias que el sujeto a contratar debe tener avanzadas en niveles altos para el mejor desempeño de su labor, es importante mencionar también que en ciertos casos se tomaron en cuenta las responsabilidades de apoyo que esta persona debe tener relacionadas al cargo, ya que por ser una empresa del rubro educativo con pocos años de trayectoria y población limitada, el puesto debe concebirse como puesto de trabajo polifuncional.
- La actividad 2 y 3 **Notificar a los jefes de área y Dar seguimiento a los cambios y sugerencias de los J.A.** se desarrolló con éxito pues se comunicó a los jefes de área los perfiles de puestos elaborados para cada uno de los puestos que ellos tienen a cargo, se tuvo entrevistas con personas que ocupan puestos similares y se obtuvo información necesaria para finiquitar detalles de cada uno de los puestos, este proceso consiguió la consolidación de la columna vertebral de los perfiles determinando la importancia de las competencias en cada uno de estos.

Se puede apreciar que el plan tiene un impacto positivo en cuando al proceso de selección y su dinámica, para mejorar el desempeño laboral en trabajadores administrativos de una Universidad Privada de la ciudad de Chiclayo.

Con respecto a la segunda etapa Generación de Solicitudes de Empleo se llevó a cabo en el mes de Agosto, donde se ejecutaron las actividades 4,5,6, se realizó una solicitud de necesidad para cubrir determinado puesto, como dicho perfil no se encontraba en el recurso humano de la organización para un posible ascenso solo se hizo una convocatoria externa, a través de medios masivos de reclutamiento y selección de personal, como páginas web, redes sociales etc.

Con respecto a la tercera etapa Captación Evaluación y Filtro Curricular se desarrollaron las actividades Administrar y organizar los datos de solicitantes en la Oficina de personal donde posteriormente se hizo la Evaluación curricular a través de una lista de cotejo de competencias, esta actividad estuvo a cargo de la comisión evaluadora y la jefatura de la Oficina de Personal, en este proceso se verificaron los términos excluyentes según el perfil de puesto elaborado con anterioridad, para finalmente pasar al filtro curricular. En esta última actividad se escogieron a los candidatos que cumplían los requisitos mínimos para ocupar el puesto.

Con respecto a la cuarta etapa Evaluación se llevara a cabo en las fechas programadas en el calendario de selección, la cuales obran en la oficina de personal de dicha institución.

5.3. Corroboración estadística de las transformaciones logradas.

Corroboración estadística del Instrumento aplicado Validez

La validez del presente estudio fue obtenida a través del siguiente método:

Validez de Constructo:

Esta se dio por la opinión emitida por los expertos en selección de personal sobre la estrategia propuesta, como un juicio evaluativo integral del grado en que la evidencia empírica y fundamentos teóricos apoyan la idoneidad y adecuación de las inferencias y acciones basadas en los resultados de la aplicación parcial de la estrategia de selección de personal.

Se procedió a la aplicación parcial del plan en sus tres primeras etapas, evidenciando la satisfacción y congruencia de los procedimientos en la totalidad de sus actividades, evidenciando un impacto positivo generando así expectativas altas relacionadas a la aplicación de las posteriores etapas. Por lo que, se concluye que el plan de selección de personal fue validado a través del juicio de expertos en la materia, especialistas que fueron escogidos con detenimiento para su mayor aportación en el tema investigado, teniendo como respuestas niveles de altos de aceptación y autorización de aplicación.

CONCLUSIONES

- Se caracterizó epistemológicamente el proceso del talento humano al y su dinámica basados en indicadores y etapas tomando en cuenta desde la prehistoria hasta el proceso en la actualidad, según Chiavento (2008), en la era de la Industrialización clásica (1900 – 1950) Primaba la burocracia y la Revolución Industrial, factor que requería que las organizaciones instalen o manejen nuevos sistemas de coordinación entre los grupos de trabajadores y lograr la rentabilidad, aminorar gastos, peligro e insatisfacción del personal pues los nuevos cambios económicos lo exigían, En Era de la Industrialización Neoclásica la cual nace en 1950 hasta 1990, se hace hincapié en la administración de recursos humanos bajo los objetivos de las organizaciones.
- Al aplicarse el Instrumento de desempeño laboral se encontraron falencias significativas relacionadas al área de orientación a resultados encontrando dificultades con el cumplimiento de las tareas asignadas y el volumen de las mismas, así también en el área de iniciativa y trabajo en equipo áreas bastante importantes en el proceso de gestión del talento humano.
- La validación de la estrategia de selección de personal se hizo a través del juicio de expertos logrando obtener como respuestas más frecuentes los niveles de adecuado y muy adecuado, dando de esta manera la autorización para su ejecución.
- Se elaboró la estrategia de selección de personal tomando en cuenta los aportes de dos grandes representantes del proceso de gestión de talento humanos,

Idalberto Chiavenato y Martha Alles, intentando llegar al reto del siglo XXI construir organizaciones más centradas en el ser humano.

- Al corroborar los resultados de la aplicación de la Estrategia mediante la aplicación parcial, se evidencio aceptación por parte de las autoridades y oficina de personal pues se estableció un orden, características, competencias, momentos relacionados directamente al proceso de selección de personal.

RECOMENDACIONES

- Aplicar la estrategia en su totalidad en la institución y en instituciones con similares características
- Darle continuidad y seguir siempre este proceso para que se implemente como parte de la cultura organizacional de la empresa
- Tener reuniones semestrales con expertos en el tema, para reajustar puntos en el proceso de selección de personal y su dinámica que puedan adecuarse a puntos vanguardistas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M (2006) Dirección estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias, nueva edición, ediciones Granica 2006.
- Castillo, José. Administración de Personal. Ediciones ECOE, Santafé de Bogotá, Colombia. 1993 pag.124-125
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. 5° ed, Colombia, McGraw-Hill.
- Chiavenato, I (2002). Gestión de Talento Humano. 5ª edición. México: Editorial Mc. Graw Hill, 2002.
- Chiavenato, I (2008), Gestión del Talento Humano, 3° Edición. México: Editorial Mc. Graw Hill, 2008.
- Jericó, P (2008). Gestión del Talento humano, guía de gerencia, Editorial: Prentice Hall.
- Ramírez, A (2014) Capacitación y desempeño laboral de los empleados de la Universidad Linda Vista De La Unión Mexicana De Chiapas, Tesis presentada para el grado de Maestría en Administración, Universidad Montemorelos, Julio 2014
- Quesada, L (2014) Gestión del talento humano, como promotor del desarrollo organizacional, Programa de Administración de empresas, diplomado de Alta Gerencia, Bogotá. D.C. 2014.

- Spector, P (2002) Psicología industrial y organizacional. Investigación y práctica. México: Editorial Manual Moderno.
- SUMANAR - RRHH. La creciente importancia de la gestión de los recursos humanos. Capítulo 1.
- Prieto, P. (2013) Modelo de gestión del talento humano como estrategia para retención del personal, especialización en gestión del talento humano y la productividad, Medellin 2013.