UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

ESCUELA DE POSGRADO

TESIS

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

"ESTRATEGIA DE SELECCIÓN DE PERSONAL; PARA EL MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA PERÚ LEGENDARIO SAC"

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO
DE MAESTRO EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Autor:
Bach. Fuentes Herrera, Sandra Vanessa

Asesor:
Dr. Urbina Cárdenas, Max Fernando

Línea de Investigación:
Gestión Empresarial y Emprendimiento

Pimentel – Perú
2020

UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

"ESTRATEGIA DE SELECCIÓN DE PERSONAL; PARA EL MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA PERÚ LEGENDARIO SAC"

AUTOR

Bach. FUENTES HERRERA, SANDRA VANESSA

PIMENTEL – PERÚ

2020

“ESTRATEGIA DE SELECCIÓN DE PERSONAL; PARA EL MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA PERÚ LEGENDARIO SAC”

APROBACIÓN DE LA TESIS

_____

Dr. Callejas Torres Juan Carlos

Asesor Metodológico

_____

Dr. Callejas Torres Juan Carlos

Presidente del jurado de tesis

_____ _____

MBA. Bustamante Quintana Pepe Humberto

Secretario del jurado de tesis

Dr. Urbina Cárdenas Max Fernando

Vocal del jurado de tesis

ÍNDICE

Dedicatoria **6**
Agradecimiento **7**
Resumen **8**
Abstract **8**
Introducción **9**
Primera parte: metodología y fundamentación de la investigación **14**
Capítulo 1. Construcción del marco teórico **14**
1.1 Caracterización del objeto de investigación 14
1.1.1. Proceso de Selección de Personal 14
1.1.2. Estrategia de Selección de Personal por Competencias 27
1.2 Determinación de las tendencias históricas 46
Capítulo 2. Justificación del problema y caracterización del campo de acción **54**
2.1. Justificación del problema 54
2.2 Diagnóstico del estado actual del campo de acción 58
2.3 Marco Conceptual 69
Capítulo 3. Hipótesis y diseño de la ejecución **71**
3.1. Definición de hipótesis 71
3.2. Determinación de las variables de la hipótesis 71
3.2.1 Definición de las variables 71
3.2.1 Clasificación de las variables 72
3.3. Diseño de la ejecución 74
3.3.1 Universo 75
3.3.2 Selección de técnicas, instrumento e informantes o fuente 76
3.3.3 Selección de muestra 76
3.4.4 Forma de tratamiento de los datos 77
Segunda parte: construcción del aporte **78**
Capítulo 4. Construcción del aporte práctico **78**
4.1 Fundamentación del aporte práctico 78
4.2 Construcción del aporte práctico 79
4.2.1 Diagnóstico 79
4.2.2 Planteamiento del Objetivo General 79
4.2.3 Planeación Estratégica 79
4.2.4 Instrumentación de la Estrategia 87
4.2.5 Evaluación de la Estrategia 88
Tercera parte: validación de los resultados **90**
Capítulo 5. Valoración y corroboración de los resultados **90**
5.1 Valoración de los resultados (taller de socialización, criterio de expertos 90
5.2 Ejemplificación de la aplicación del aporte práctico 91
5.3 Corroboración estadística de las transformaciones logradas 92
Conclusiones **95**
Recomendaciones **96**
Referencias bibliográficas **97**
Anexos **101**

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 01: Periocidad de Ventas **59**
TABLA 02 Calidad de Producto **59**
TABLA 03 Costos de Servicios **60**
TABLA 04 Productividad y Recurso Humano **60**
TABLA 05 Productividad y Rentabilidad **61**
TABLA 06 Ingresos y Productividad **61**
TABLA 07 Pasivos **62**
TABLA 08 Utilidades Proyectadas **62**
TABLA 09 Inversiones **63**
TABLA 10 Utilidades Significativas **63**
TABLA 11 Ubicación Estratégica **64**
TABLA 12 Capacitación y Actualización **64**
TABLA 13 Herramientas Tecnológicas **65**
TABLA 14 Experiencia **65**
TABLA 15 Clientela Frecuente **66**
TABLA 16 Nuevos Mercados **66**
TABLA 17 Clientes Fidelizados **67**
TABLA 18 Objetivos Organizacionales **67**
TABLA 19 Evaluación Periódica **68**
TABLA 20 Estrategias de Mejora **68**

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 01 Teoría Multifactorial **43**

DEDICATORIA

A mi hijo Mattías, porque aunque sólo tienes 6 años, has estado conmigo en todo éste proceso; sentándote a mi lado mientras yo te leía un “cuento sobre el Talento humano” (que seguramente jamás entendiste pero por lo menos me escuchabas tranquilo mientras yo estudiaba mi tema), “ayudándome” a buscar información en la computadora (aunque algunas veces podía más tu curiosidad y terminabas desconfigurando todo), renunciando a un poco de tiempo de juegos con mamá y cambiándolo por un tiempo de juegos solito, para yo poder avanzar con éste trabajo.

Nadie mejor que tú sabes que no ha sido fácil, por una cuestión de tiempo y múltiples ocupaciones; y aunque muchas veces me desanimé a continuar; al fin lo logramos juntos.

AGRADECIMIENTO

Siempre he creído que es importante agradecer y retribuir en medida de lo posible, lo que el Universo, la vida y algunas personas nos brindan; es por ello que en ésta oportunidad lo hago de manera muy específica a un Ser Supremo, que siempre está presente y es quién permite que las cosas sucedan en su justa medida; asimismo a mi familia y amigos, de quienes he recibido buena vibra, cariño y apoyo, interviniendo así, de forma indirecta en éste proceso.

Y como agradecer es el arte de atraer cosas, personas y momentos mejores a nuestra vida; no me podía olvidar de reconocer el papel importante que ha desempeñado gente que conocí durante la presente investigación y que me brindó soporte, ayuda y orientación, para el logro de los objetivos planteados.

RESUMEN

La presente Investigación tuvo como objetivo general elaborar una Estrategia de selección de personal, que permita el mejoramiento de la competitividad de la empresa Perú Legendario SAC; su importancia radica en definir los objetivos organizacionales, visión, misión y organigrama de la empresa, con la finalidad de realizar un análisis y descripción de perfil de puestos por competencias y en base a ello, regir el proceso de selección; el mismo que luego será medido atreves de las evaluaciones de desempeño.

La muestra estuvo conformada por los colaboradores y el dueño de la empresa, siendo la investigación no experimental, los Instrumentos utilizados fueron las fichas de análisis documental y un cuestionario aplicado para la recaudación de información; para el análisis de resultado, se utilizó el programa estadístico SPSS. Encontrando los siguientes resultados: Deficiente selección de personal por competencias; La empresa no ha incursionado en nuevos mercados, por mala organización administrativa; El personal no conoce los objetivos organizacionales; Deficiente evaluación de desempeño al personal; y además los colaboradores no conocen las estrategias de mejora.

Palabras Claves: *Estrategia, Selección, Competencia, Competitividad, Talento Humano*

ABSTRACT

The main objective of this research was to prepare a Strategy for the selection of personnel, which would allow the improvement of the competitiveness of the company Peru Legendario SAC; its importance lies in defining the organizational objectives, vision, mission and organizational chart of the company, in order to perform an analysis and description of the profile of positions by competencies and on that basis, to govern the selection process; the same that will then be measured through performance evaluations.

The sample consisted of the collaborators and the owner of the company, being the not-experimental research, the instrument used was a questionnaire applied to the collection of information; for the result analysis, the statistical program SPSS was used. Finding the following results: Deficient selection of personnel by competences; The company has not ventured into new markets, due to poor administrative organization; The staff does not know the organizational objectives; Poor evaluation of staff performance; and also the collaborators do not know the improvement strategies.

KEYWORD: Strategy, Selection, Competition, Competitiveness, Human Talent

Introducción:

Actualmente las entidades siempre se hallan en busca de nuevos talentos que les permitan desarrollarse, y en ésta labor, no interesa el tamaño de la organización; puesto que todas desean ser acertadas al momento de escoger a sus trabajadores. Es por este motivo que el proceso de elección del talento humano, con el transcurso del tiempo, se ha vuelto un punto imprescindible y trascendental para el crecimiento y obtención de metas en las instituciones.

Una frase popular señala que la "Selección es elegir al sujeto más idóneo para el puesto correcto. En el aspecto más amplio; es escoger entre los postulantes reclutados, a los más indicados, con el fin de llenar las vacantes existentes en la institución, y tratar de conservar y acrecentar la eficiencia y el desenvolvimiento de los colaboradores, así como la eficacia de la entidad. De dicha forma, la elección pretende resolver un par de conflictos principales: la integración del individuo al puesto y su eficiencia en el cargo" (Chiavenato, 2000).

Éste proceso, involucra decidir con respecto a la contratación del candidato más calificado, lo mismo que impactará de forma necesaria, en la productividad de la empresa, el trabajo en equipo, el clima laboral y, por supuesto, el esquema institucional. Se necesita un especial cuidado en el proceso, ya que un error a éste grado, tendría significativas implicaciones monetarias para la compañía y también en la futura vida de los aspirantes. (Alles, 2011)

La organización investigada, es una pequeña empresa que cuenta con 10 colaboradores, los mismos que han sido insertados en la institución por recomendación o lazos amicales, ninguno de ellos ha pasado por un proceso de selección, en el cual se haya podido medir y evaluar sus habilidades blandas y duras correspondientes al puesto/cargo a ocupar. Así mismo, es preciso mencionar que, hasta la fecha la empresa no cuenta con un perfil de cargos, ni un modelo de elección del Talento Humano, definidos.

Aunado a lo anterior, también se encuentra el hecho de que la entidad no ha podido alcanzar en un 100%, sus metas a mediano y largo plazo programadas, debido a inconvenientes y retrasos generados por un tema de gestión del personal actual, trayendo como principal consecuencia, una limitación en la competitividad organizacional.

Se señala que el **problema científico** de la actual investigación son las insuficiencias en el proceso de selección del personal, que limitan la competitividad de la entidad.

Asimismo las probables **causas** que generan el problema científico, son:

- Insuficiencias en la orientación didáctica - metodológica durante el proceso de seleccionar al personal en la institución.
- Insuficiente praxiología en el desarrollo del proceso de selección de los colaboradores en la organización, según los perfiles de puestos de trabajo.
- Ausencia de un modelo establecido para el proceso de elección de personal.
- Ausencia de descripción de perfil de puestos que ayuden a una adecuada ejecución del proceso de selección del RRHH.

De lo mencionado en el párrafo anterior, se deduce que el **objeto de investigación** es el Proceso de Selección de Personal.

Por medio del análisis del objeto de estudio, los investigadores señalan que el proceso de Selección del recursos humano, es un proceso neutral y estructurado, a través del cual la institución, brinda los sujetos idóneos para llenar las plazas laborales vacías o de creación nueva. Es un punto importante dentro de los Recursos Humanos, dado que la discrepancia entre una planilla estable y correctamente elegida, con una planilla escasamente ajustada y poco específica, puede ser el punto de quiebre entre una organización competitiva y rentable, con una compañía con pérdidas y obsoleta. (Gestoso, 2000)

Dicho proceso, trabaja como un filtro que autoriza sólo el ingreso de ciertos sujetos a la entidad, los mismos, que poseen características necesitadas por ella. (Permout, 2004)

La selección, al igual como sucede con la administración del talento humano, es una responsabilidad de línea y función del staff, eso quiere decir que, el área de RRHH, otorga asesoramiento, realiza pruebas y evaluaciones que permiten examinar las particularidades de los aspirantes, mientras que el gerente de línea procede a decidir entorno a ellos. La comparación, por lo general, resulta ser una función de staff, desarrollada por el encargado del área de selección de personal, la cual debe estar conformado por psicólogos y especialistas adecuados para tal tarea, con el fin de que la elección pueda ser un proceso con fundamento en bases científicas y definidos estadísticamente. (Chiavenato, 2009)

Estos investigadores indican que el proceso de selección es un punto importante dentro de la gestión del RRHH, el mismo que está orientado a escoger al mejor aspirante para ocupar una plaza laboral determinada. Asimismo la selección de personal intenta conseguir el logro de un par de metas imprescindibles tales; como reducir el margen de error de contratación del novato colaborador y proporcionar a la compañía de los mejores Talentos Humanos. Cabe resaltar que ninguno de estos autores se refiere al desarrollo de una estrategia de Proceso de selección, que tenga en cuenta los perfiles de puestos de trabajo por competencias.

Según lo descrito anteriormente, se puede deducir que el **objetivo general** de la presente investigación fue elaborar una Estrategia de selección de personal, que permita el mejoramiento de la competitividad de la empresa Perú Legendario SAC, siendo sus **objetivos especificos** los que acontinuacion de detallan:

- Caracterizar epistemológicamente el proceso de selección del personal y su dinámica.
- Determinar las tendencias históricas del proceso de selección y su dinámica.
- Diagnosticar el estado actual de la dinámica del proceso de selección del personal
- Elaborar la Estrategia de selección del personal.
- Corroborar los resultados de la investigación por el juicio de expertos.
- Validar de forma parcial la ejemplificación de la Estrategia.

El campo de acción de ésta tesis es una Estrategia de selección de Personal por Competencias.

Es por ello que la **hipótesis de estudio** es: Si se elabora una estrategia de selección de personal, que tenga en cuenta los perfiles de puestos de trabajo por competencias y el desempeño profesional, entonces se contribuye al mejoramiento de la competitividad de la empresa perú Legendario SAC.

La significación práctica de esta tesis se concentra en el impacto de la Estrategia de selección de personal, que se plantea, la misma que está basada en competencias compuestas por habilidades blandas y duras, que tienen como objetivo principal asegurar una buena elección entre los postulantes a llenar una plaza laboral dentro de la empresa, para el mejoramiento de la competitividad organizacional.

Si bien es cierto, los procesos de selección no son perfectos, y a veces se pueden cometer errores en la contratación, llegando a tener algunos colaboradores que no permitan garantizar el logro de las metas organizacionales; dichos errores a nivel de las grandes empresas, puede tener implicaciones mínimas, pero para las PYMES; como es el caso de Perú Legendario Sac; puede tener un impacto mayor, máxime cuando cada trabajador es responsable de la mayor parte de la actividad del negocio. He ahí,

la importancia de un modelo de proceso de selección óptimo y adaptado a la realidad empresarial.

Así mismo, como parte de dicha estrategia, también se planteó los perfiles de puestos por competencias, con la intensión de facilitar los procesos de selección, además de que cosntituye las bases para la formación, compensación, evaluación de desempeño, desarrollo y planes de carrera.

La novedad de la investigación se fundamenta en el Modelo por Competencias de Martha Alles, quién señala que éste modelo permite seleccionar, desarrollar y examinar a los individuos en relación con las competencias requeridas para alcanzar la estrategia organizacional.

Así mismo se encuentra fundamentada en la Teoría del Iceberg de los investigadores Spencer y Spencer, quienes muy gráficamente fraccionan las competencias en dos amplios conjuntos: Las más sencillas de divisar y ejecutar, como las destrezas y conocimientos; y las que son más complejas de divisar y posteriormente ejecutar, como el concepto de uno mismo, las actitudes, los valores y el núcleo mismo de la personalidad.

No obstante, ésta estrategia también está basada en los postulados del investigador Idalberto Chiavenato quien expresa el rol e importancia de las personas en una organización, así como también hace explicaciones detalladas sobre la administración del Talento Humano y su evolución e impacto.

PRIMERA PARTE: METODOLOGÍA Y FUNDAMENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO 1. CONSTRUCCIÓN DEL MARCO TEÓRICO

El actual segmento recopila los puntos más importantes de la investigación epistemológica del proceso de selección del RRHH y su dinámica; se consideran las trascendentales fases de su evolución para establecer las tendencias históricas y evolutivas del proceso, tomando como referencia a los indicadores de análisis.

1.1 Caracterización del objeto y su relación con el campo de acción de la investigación

1.1.1 Proceso de Selección de Personal

Gestoso (2000) lo describe como aquel proceso planificado que permite a la organización elegir al personal competente para el puesto que se requiera. Siendo un aspecto fundamental en recursos humanos, debido que en comparación de una plantilla equilibrada y bien escogida, con una plantilla poco ceñida y no específica, puede terminar siendo el punto de quiebre entre una entidad competitiva y rentable; con una compañía arcaica y con pérdidas. Siendo ello lo que explicaría el coste alto, en tiempo y dinero de la selección de personal.

Cabe mencionar que existen otras formas de asegurarse una plantilla adecuada; como verificar que el personal elegido desarrolle de manera efectiva su labor en la organización, así como sea cuidado, y formado adecuadamente; de no tenerlo en cuenta podría ser atribuido, a una falla en el proceso de selección y necesitará un análisis más a fondo, para descubrir sus causas.

La selección de personal trata de lograr dos objetivos:

1. Reducir el margen de error en la contratación del nuevo recurso humano.
2. Otorgar a la entidad los colaboradores más idóneos.

Así mismo debe ser una responsabilidad mancomunada entre el área de RRHH y la alta gerencia o el departamento al que se incorporará el nuevo personal.

Requiriendo de una severa planificación para poder optimizar los recursos de la compañía, y generar una gran imagen. La alta gerencia o el departamento responsable, deberá proveer todos los datos requeridos para desarrollar el proceso y se determine la decisión final de aceptación. Siendo el periodo mínimo considerado para el proceso de selección de un mes, el cual; en el transcurso; por distintos motivos puede alargarse. Esto conlleva a preveer con anticipación los requerimientos de la entidad, evitando así, procedimientos de urgencia, que pueden llevar con frecuencia a resultados no tan óptimos.

La selección de individuaos se encuentra inmersa en el proceso para ampliar el número de sujetos y se ejecuta luego del reclutamiento. Ambos forman parte del mismo proceso, del cual el reclutamiento es una actividad positiva porque permite atraer, divulgar y comunicar; sin embargo la selección es, una actividad restrictiva porque elige, clasifica y decide. Siendo la meta del reclutamiento, proveer el recurso primo básico (los postulantes) para el proceso de elección. Y el objetivo de la selección es elegir y catalogar a los postulantes más aptos según los requerimientos del cargo y de la empresa. (Chiavenato, 2009)

La selección, es una responsabilidad de línea y una función del staff. Siendo de esta manera, el departamento de recursos humanos quien se encarga de brindar asesorías, aplicar exámenes y pruebas para hacer evaluaciones sobre las características de los postulantes, teniendo una decisión final al respecto el gerente de línea. La comparación mayormente es una función del staff, realizada por el área de selección de RRHH, debiendo tener personas especializadas y psicólogos para dicha actividad, con la finalidad que la elección sea un proceso racional en enfoques científicos y con probabilidades estadísticas establecidas. Así mismo la comparación facilita evidenciar al candidato que cuenta con los requerimientos deseados y será seleccionado y quién no las tiene, tendrá que ser rechazado. La comparación permite indicar los perfiles que dan el visto bueno al proceso de selección, por ende, quienes se acercan al grado óptimo de calificaciones. En el caso de tener muchos postulantes aceptados para un mismo cargo o competencias, se genera el conflicto de tener que elegir a sólo uno de ellos. Aparte de ser un proceso comparativo, la selección también es un proceso electivo: uno de los aspirantes será escogido en menoscabo de los otros. (Chiavenato, 2009)

Así mismo, es preciso mencionar a De Ansorena, (1996), quien declara que elegir colaboradores es una acción estructurada y planificada que ayuda a obtener personal calificado de acuerdo con el conjunto de requerimientos exigidos por la empresa para el eficaz y eficiente desempeño del cargo profesional, diferenciándolo de otros y calificándolo como candidato idóneo.

Wayne (2005) señala que; Un proceso de selección para maximizar las capacidades tanto a nivel personal como sistémicas de una empresa, debe reunir las siguientes características:

1. Incluye los menos elementos posibles. Un proceso correctamente estructurado debe poseer los instrumentos necesarios para garantizar el resultado de calidad, no generando coste y tiempo innecesarios por herramientas innecesarias. La satisfacción de los candidatos suele perjudicarse por procesos complejos, innecesarios y complejos.

2. Usa todas las fuentes relevantes de datos. Es importante identificar la información que será ventajosa al proceso y la fuente misma, como las referencias personales, los informes verbales, los resultados históricos de los postulantes, etc., con la finalidad de complementar dicha información con el currículo, no siendo esta la única fuente de información.

3. Usa información aportada y extraída. En otras palabras, el seleccionador utiliza herramientas que permitan al candidato "poner en juego" sus recursos y su muestrario conductual, revelando signos de comportamiento, habilidades y su "mundo interno", no restringiéndose solo a la información que el candidato brinda.

4. Tiene puntos de decisión claramente especificados. Desde un inicio se deben definir los diferentes periodos de toma de decisiones, la forma y la trascendencia de la información, no se dejan por eventualidad como se presenten, así como también se debe definir el responsable de las decisiones, las formas de inspección y contraste de calidad de las decisiones dadas a lo largo del proceso de forma específica.

5. Usa la compañía completa hasta el final. En el proceso es factible utilizar todos los recursos con lo que cuenta la organización. Esto abarca a sus directivos, su experiencia histórica sobre 'know-how' de producto, de servicio e incluso de las propias características de los postulantes a elegir.

6. Los usuarios son formados en sus funciones dentro del proceso.

Los “clientes” deben de formar parte en los procesos de elección en los diversos lapsos de la toma de decisiones de forma inevitable. Siendo así más eficaz, el proceso que desde un principio usa los encuentros con el “cliente”, creando oportunidad para obtener conceptos y capacidades que sirvan de análisis y observación que puedan usarse a posteriori en el desenvolvimiento de la labor, generando escenarios entre el seleccionador y su “cliente”.

Técnicas de Selección de Personal:

Proveen información objetiva referente a las calificaciones y características de los postulantes, que necesitarían demasiado tiempo para ser logradas a través de una simple observación de su actividad diaria. (Chiavenato, 2000)

a) Descriptor de Puestos

La descripción de puestos es fundamental para el conocimiento del candidato, este proceso consiste en la descripción de responsabilidades, funciones del cargo, la frecuencia de su ejecución, las técnicas a emplear para el logro de estas, los objetivos. Indicando por escrito los puntos más relevantes del puesto así como las obligaciones y responsabilidades adquiridas.

b) Técnica de incidentes críticos

Dicha técnica permite reconocer las características aptas y las no aptas en los aspirantes.

c) Solicitud de empleo

Los formularios de solicitud poseen un amplio uso, cumpliendo cuatro objetivos. En primer lugar, es una anotación del interés del aspirante de lograr una plaza. En segundo lugar, da al entrevistador un perfil del candidato que es de utilidad en la entrevista. En tercer lugar, es un

archivo simple de postulantes que son aceptados. Cuarto puede utilizarse para analizar cuán eficiente es el proceso de elección.

Formularios de solicitud ponderados

Es una forma en donde los empresarios pueden lograr que la solicitud se halle más relacionada con la plaza, a través la creación de un formulario ponderado. Utilizándose una evaluación del cargo para establecer el conocimiento, las destrezas y las habilidades necesarias para ejecutarlo, así mismo se desarrolla una solicitud con la finalidad de incluir elementos que se relacionen con los estándares de selección.

Posteriormente, se dan valores ponderados o numéricos a las probables respuestas de los reactivos, basándose en su valor predictivo. Las respuestas de los candidatos se pueden calificar, totalizar y comparar. El uso de estos formularios ponderados ayuda a las empresas a comparar y evaluar mediante las respuestas de los aspirantes, a un grupo de interrogantes aceptables, en relación con la plaza laboral a través de calificaciones computarizadas.

d) Entrevista

Habitualmente todos los administradores contratados o promovidos de puesto por una empresa son entrevistados con uno o más sujetos. Aunque es muy frecuente, no es un técnica válida y confiable para la elección de administradores. Diferentes entrevistadores podrían calificar o interpretar de forma distinta los datos logrados mediante ésto. Teniendo en cuenta que los encargados de realizar una entrevista no hacen las interrogantes adecuadas.

Influyendo la apariencia global del entrevistado, sin ninguna conexión con su desenvolvimiento profesional. Así mismo, es recurrente que

tengan una percepción desde el comienzo de la entrevista, antes de tener todos los datos requeridos para formular un juicio imparcial. De esta forma existen técnicas para optimizar el proceso de las entrevistas y solucionar ciertas desventajas.

En primer término, los encargados de realizar la entrevista, deben tener una capacitación adecuada que le permita identificar lo que busca en una entrevista, del cual al generarse la entrevista deben analizar, comentar los diferentes expedientes y analizar los logros obtenidos y verificar la forma en la que han ejecutado resaltantes tareas administrativas.

En segundo término, los encargados de realizar las entrevistas, deben tener una buena preparación para la formulación de preguntas indicadas según el puesto, así mismo estas entrevistas podrían ser estructurales, semi-estructurales y no estructurales. En una entrevista no estructural un entrevistador tiene la facultad de realizar preguntas al entrevistado como, comentar de su anterior cargo. En una entrevista semi-estructurada, el entrevistado se rige por un esquema de entrevistas, así como puede realizar interrogantes adicionales. En una entrevista estructurada, el encargado realiza cuestionamientos formulados de forma previa.

Un tercer medio, para optimizar la elección es hacer diversas entrevistas dirigidas por varios entrevistadores. Asimismo, muchas personas logran comparar sus evaluaciones y percepciones. Sin embargo para la decisión definitiva lo realiza el administrador responsable, no debiendo tener poder de voto en la selección todos los entrevistadores.

En cuarto término, la entrevista es apenas una de las herramientas que se pueden utilizar en el transcurso del proceso de elección.

Complementando con datos de la solicitud, resultados de diversos exámenes y con los datos obtenidos de los individuos considerados como referenciales. Las verificaciones de referencias y las cartas de recomendación permiten comprobar la información proporcionada por el candidato. La utilidad de la referencia será eficiente cuando el sujeto en mención conozca bien al postulante y pueda dar una apreciación verídica y profunda. Debido que mayormente los sujetos se niegan a proporcionar datos completos, es recurrente que se exageren las virtudes de los aspirantes y que se traten de disimular sus limitaciones.

e) Pruebas de conocimiento

Esta prueba permite analizar de forma objetiva los discernimientos y habilidades que se han ido acumulando a través del estudio. Su objetivo es calcular el nivel de conocimientos profesionales o técnicos requerido por el puesto o el nivel de capacidad o habilidad para desarrollar las actividades requeridas.

f) Pruebas Psicométricas

Grupo de exámenes que se realizan a los candidatos para conocer el potencial como aptitudes, habilidades, conocimiento y el desarrollo metal. Esto constituye ver de manera objetiva y estandarizada el comportamiento de los individuos.

Según Canalwork (2000), otras técnicas para la elección de los colaboradores son:

a. Pruebas Profesionales:

Mediante esta prueba se hace una simulación de las condiciones reales de trabajo de cierta plaza. Se aplica teniendo como base ciertos puntos relevantes relacionados con la ejecución de la acción a realizar. En esta clase de examen se valora el procedimiento y el tiempo que el postulante utiliza para resolverlo, yendo más allá del resultado de la prueba.

b. Los In-Basket: Examen dirigido a procesos de elección para profesionales competentes o directivos. Simulando un escenario, un postulante es designado director de una entidad. En donde al candidato se le coloca en una mesa con documentación como reuniones, presupuestos, notas, entre otros, esto con la finalidad que el candidato resuelva la situación, el seleccionador deberá valorar el proceso que se ha empleado así como el efecto final

c. Assessment Center: Dirigidas para puestos de directivos y para profesionales de mayor calificación. Esta prueba requiere de gran inversión económica y de tiempo, por lo que no se recomienda para otros puestos. Aquí se evalúan las habilidades de los candidatos, esto demostrado por muchos días y en un sitio específico. No hay un modelo de Assessment Center determinado, debido que cada entidad adapta los exámenes a sus requerimientos, encontrando en la gran mayoría las técnicas que a continuación se mencionan:

- In basket.
- Grupo de discusión.
- Juegos de Negocios.
- Entrevistas estructuradas.
- Situaciones Role play.

En comparación con otras evaluaciones, aquí los postulantes pueden tomar decisiones sobre los individuos que son más válidos para la plaza vacante. Indiscutiblemente, son los encargados del proceso los que tienen “la última palabra”.

d. Pruebas Grafológicas: Este examen se adapta para aplicarlo tanto en la fase de elección como en la de pre- elección. Se le solicita al aspirante realizar un escrito, de su CV u otro documento para mediante el escrito analizar los más resaltantes rasgos de personalidad. Los resultados no se pueden encubrir ni disimular sin que ello sea notado por el especialista en dicha ciencia, conocido como “Grafólogo”.

Un análisis grafológico facilita adquirir datos a nivel aptitudinal, actitudes y comportamientos sociales, integración social, rendimiento, etc. Además, así mismo da la posibilidad de revelar predisposiciones a comportamientos dudosos o poco leales.

e. Los Exámenes de Conocimientos: Por lo general son más usados en los procesos de elección de plazas laborales públicas. Consiste en la realización de un examen de conocimiento sobre un temario en referencia al puesto de trabajo que va a desempeñar el candidato.

f. Los Juegos de Empresa y Simulaciones de Gestión: Haciendo uso o no, de un computador.

g. Resolución de Casos y Supuestos: En esta técnica se les expone un escenario real o creado, al candidato para la resolución misma, mediante la búsqueda de potenciales respuestas. Se les tasa por los resultados generados y por el procedimiento aplicado.

Para Bertoli (2002), hay una extensa gama de pruebas psicológicas para realizar el proceso de elección, teniendo como base que cada prueba posee una utilidad limitada no pudiéndose considerar una herramienta genérica. Las clases de evaluaciones que sugiere son:

a. Las pruebas psicológicas enfocadas en la personalidad: Siendo una de las más poco confiables. Su validez es dudosa, debido a que la conexión entre personalidad y desempeño con periodicidad es bastante ambiguo y sugestivo.

b. Las pruebas de conocimiento: Tienen mayor grado de confiabilidad, ya que comprueban cuánto conoce o sabe, el candidato, sobre un tema determinado.

c. Las pruebas de desempeño: Evalúan la destreza de los postulantes para realizar algunas actividades de su cargo.

d. Las pruebas de respuestas gráficas: Valoran las respuestas fisiológicas a ciertos estímulos.

e. Las pruebas de inteligencia: En estas pruebas se valora la habilidad de aprender, de distinguir la conexión entre un grupo y sus elementos y la de revelar la parte teórica y poderlo aplicar.

Aspectos importantes en el Proceso de Selección Del Personal (Bertoli, 2002):

a) El aspecto Ético en el Proceso de Selección:

Debido a la importancia que tienen los especialistas de personal para la contratación, toda acción poco ética de su labor es totalmente reprochable. Los favores realizados a las "personas con recomendación", las gratificaciones y regalos, el trueque de servicios y toda otra práctica parecida son éticamente recriminables, además de ser de gran riesgo. El encargado de recursos humanos deberá tener en cuenta que, mediante una contratación conseguida por cohecho, estaría colocando a un personal que no será idóneo para el puesto, además que se dejará ver como refractario a todas las normas de personal, sino que además se referirá al encargado con el desdén que merece un funcionario corrupto.

b) Desafíos de la Organización en el Proceso de Selección:

El proceso de selección es un medio por el cual permitirá que la empresa alcance sus metas. La organización colocará sus límites, presupuestos y normas que interfieran en el proceso. Los limitantes, a veces, benefician a largo plazo a la efectividad de la elección.

La entidad alcanzará sus metas cuando se empiecen a imponer pautas claras, de acuerdo a las circunstancias en que se desenvuelve y que aporten no únicamente al éxito económico de la organización, sino también al bien general de la colectividad.

Es de gran provecho para una entidad elaborar normas modificables, modernas e inteligentes que ayuden a complementar factores diversos al lucro a corto tiempo. El jefe de RRHH va a enfrentar en este escenario, uno

de los retos más resaltantes de su gestión y las organizaciones en que laborará necesitan que él brinde enfoques más sociales y humanos a sus estándares de elección.

c) Verificación de Datos y Referencias:

Los profesionales mediante la comprobación de datos y referencias pueden contestarse ciertas preguntas sobre aspirante. Muchos profesionales muestran desconfianza en cuanto a las referencias profesionales, la objetividad de estos documentos puede resultar debatible.

Las referencias profesionales varían de las personales en que relatan la trayectoria del aspirante en el ambiente laboral. Ponen en duda en muchas ocasiones dichas referencias, debido que los antiguos superiores, en ocasiones pueden no ser totalmente confiables. Ciertos empleadores incurren incluso en actos tan censurables como la comunicación de rumores o hechos que formen parte enteramente de la vida privada del sujeto.

El especialista de talento humano deberá ejecutar una técnica depurada, la cual depende de dos aspectos principales como el nivel de credibilidad de los documentos que recibirá en el ambiente en que se haya; y la acción de pedir referencias profesionales se haya muy amplia en toda Latinoamérica.

1.1.2 Estrategia de Selección de Personal por Competencias

a) Estrategia:

Estrategia es un plan para dirigir una cuestión. Una estrategia se conforma por un conjunto de acontecimientos planificados que benefician a la toma decisiones y a obtener los resultados más idóneos que se puedan. La estrategia está dirigida a lograr una meta persiguiendo una norma de actuación.

Una estrategia abarca un conjunto de "formas", que son técnicas más específicas para obtener uno o varias metas; la estrategia es una puesta en escena, de la inteligencia y el razonamiento lógico

F. David, en su libro Gerencia Estratégica, señala que: "una institución debería intentar realizar estrategias que permitan conseguir "favores" de sus fortalezas internas, aprovechando las oportunidades externas, aminorando las debilidades internas y evitando el impacto de las amenazas externas. En este proceso se centra la base de la dirección estratégica".

Idalberto Chiavenato (2001), señala que: Las estrategias, por lo general, representan cambios organizados. Para toda compañía es necesario tener un modelo de comportamiento holístico relacionado con el mundo de los negocios en el que se haya y se maneja. Generalmente, la estrategia empresarial abarca los detalles principales siguientes:

1. La define el grado organizacional de la empresa, por lo general, con la extensa intervención del resto de las esferas jerárquicas y la negociación respecto a los intereses y las metas implicadas.
2. Sus proyecciones son, por lo general, para el mediano y largo plazo, con el fin de regir el destino de la empresa. Es por ello que, se enfoca

principalmente en la visión de la entidad, haciendo énfasis en sus metas institucionales y abarcando la misión, de la misma.

3. Involucra a toda la compañía con la finalidad de conseguir consecuencias sinérgicas. Es decir, que la estrategia es un grupo de esfuerzos convergentes, coordinados e integrados que poseen por finalidad brindar resultados.

   Realmente, para que funcione, la estrategia institucional no debería ser un conjunto de acontecimientos fragmentados e asilados; ni la suma de tácticas de las áreas institucionales o de sus actividades; sino ser total y global, con la finalidad de conseguir la adecuada correlación.
4. Es un mecanismo de aprendizaje empresarial, a través del cual los individuos que forman parte y participan de una entidad, utilizando su bagaje de conocimientos; aprenden con la retro alimentación proveniente de los fracasos y victorias, obtenidas durante la toma de decisiones.

En resumen, la estrategia resulta ser la solución global a los problemas globales.

a.1) La Estrategia de Recursos Humanos:

Si bien es cierto, uno de los más resaltantes problemas de gerencia de recursos humanos era resolver problemas gremiales, hasta hace unos años; sin embargo, hoy en día además de ellos también abarca otras actividades como:

- Lograr colaboradores competitivos.
- Actividades planificadas
- Medir el impacto de RRHH, en resultados financieros
- Generar valor, en lugar de disminuir costos.

- Dejar de ser una unidad que vigila a los colaboradores, creando un “compromiso”.

a.1.1) Estrategia empresarial y el análisis y descripción de puestos:

El análisis de plazas y luego su descripción, abarca un conjunto de etapas para recabar y analizar los datos sobre sus contenidos, las labores a hacer, las necesidades específicas, el contexto en que las actividades serán ejecutadas y qué clase de sujetos deberán elegirse en esa situación.

Cuando dicha actividad está correctamente llevada a cabo, se ha hecho más fácil las etapas de reclutamiento y selección de colaboradores, así mismo conforma la plataforma para la formación, compensaciones, examen del desempeño, desarrollo de la carrera y los planes de carrera.

Si de definir el concepto, se trata, se puede decir, que el análisis de la plaza de trabajo, es el proceso que va a consistir en detallar y anotar la finalidad de una plaza laboral, sus fines y funciones más representativas, las condiciones bajo las que éstas se realizan y los conocimientos, habilidades y aptitudes requeridos. (DOLAN, 2003)

El análisis del puesto que se realiza previamente a la descripción, implica una táctica sistemática, con el fin de recabar datos acerca del contenido del cargo, las actividades que hacen y sus requerimientos específicos y qué tipo de individuos se necesitan para realizarlo.

Miles de empresas han empezado a desvirtuar el uso e importancia de la descripción de cargos en sí y su conexión cercana con los demás subsistemas de RR.HH, definiendo sus plazas laborales para adaptarse a ciertos requerimientos y buscar obtener las certificaciones.

Puesto, que en muchas ocasiones se delega dicha función a especialistas o consultores externos a la organización, sin obtener el logro de los resultados anhelados por la entidad; es indispensable que el sujeto encargado del departamento de RRHH, asuma un papel significativo en este proceso, relacionando las descripciones de plazas con el resto de los subsistemas institucionales y gestionando que este punto también sea comprendido por los altos niveles jerárquicos. (Alles, 2010)

b) Proceso de Selección Por Competencias:

b.1) Competencias:

Según el Diccionario de la Real Academia, "Competencia", significa:

- "Aptitud, idoneidad".
- "Aptitud por su parte significa "suficiencia o idoneidad para lograr y realizar un empleo o puesto".
- "Idoneidad" significa adecuado y apropiado para una cosa.
- "Competente" Individuo experto o que conoce bien una disciplina o una técnica, o [sujeto] que tiene capacidad y aptitudes para ocuparse de ella.
- "Gestión" es hacer diligencias acertadas al alcance de un negocio.

El escritor (Permout, 2004) señala en su artículo "El trabajo en equipo", que la competencia tradicional de realizar un trabajo en equipo puesta en la profesión como una opción de personal, se extiende hacia una nueva competencia de cooperación que deberá enmarcar a todo el colectivo".

Para Corominas, quién se dedica al estudio etimológico de los enunciados, señala que "competencia", viene del termino competere, que quiere decir "ir una cosa a colisión de otra, hallarse, coincidir", "ser adecuado, pertenecer",

así como también proviene de petere; “dirigirse a, pedir” y tiene el mismo origen que competer, significados que se remontan al siglo XV.

“Las competencias son las capacidades de colocar en ejecución los distintos conocimientos, habilidades, pensamiento, carácter y valores de forma conjunta en las diversas interacciones que poseen los seres humanos para la vida en el aspecto personal, social y profesional” (Alles, 2010)

En otras palabras, las competencias las podremos deducir como las capacidades de colocar en práctica de manera natural dichos conocimientos obtenidos, aptitudes y rasgos de personalidad que van a permitir solucionar escenarios diversos, según corresponda a sus funciones a diario, las competencias incumben con la capacidad de usar los conocimientos y habilidades que tiene un individuo en diversas circunstancias.

David McClelland es calificado como un precursor del modelo de administración de personal, en el cual importa más en enfoque de que un colaborador será completamente competente en su cargo, según la capacidad que pueda tener, para poder hacer lo que debe realizar en cada situación y lo realice de forma satisfactoria. Los resultados de sus estudios le llevaron a asegurar que, para el triunfo en la elección de un individuo, no bastaba el título que poseía y el resultado de las evaluaciones psicológicas que se le aplicaban.

McClelland afirmaba que realizar correctamente sus funciones, iba a depender más de las características natas del sujeto—sus competencias—que de sus conocimientos, currículum, experiencia y habilidades. De forma rápida esta noción fue adoptada por el departamento de RRHH con la intención de agregar un plus a la institución.

Las competencias son guías conductuales o conductas que se pueden observar y se suponen indispensables para el desenvolvimiento en una plaza laboral. Al ser una percepción, el individuo observador se encuentra atado a cierta subjetividad: puesto que puede «interpretar lo que visualiza» agregando o quitando datos del postulante. Lo que ocasionaría que las oportunidades del candidato puedan variar significativamente en favor o en contra de él.

Actualmente continúa investigándose las competencias para lograr avances en su concepto, clasificación (directivas o técnicas) y técnicas de detección y evaluación (del tipo 360º).

Spencer y Spencer afirman que competencia, es una característica subyacente en una persona que está conectada de forma causal a un estándar de efectividad y/o a un alto rendimiento en sus funciones o escenarios. Las características subyacentes significan que las competencias son partes profundas de la personalidad y puede hacer una proyección del comportamiento en una extensa diversidad de escenarios y desafíos profesionales.

La competencia anticipa u origina el comportamiento y el desempeña, lo que significa que está causalmente relacionada. Así mismo, que la competencia verdaderamente pueda proyectar quién hará algo bien o de forma pobre, medido sobre un estándar global o criterio, significa que posee un Estándar de efectividad.

Las competencias son, definitivamente, características básicas de los sujetos y marcan “maneras de desenvolvimiento o de pensamientos, que estandarizan diversos escenarios y perduran por un amplio espacio de tiempo”. Las competencias son acciones; algunos individuos hacen uso mejor de ellas que otros, inclusive tienen la capacidad cambiarlas y

volverlas más eficaces para un escenario determinado. Dichas acciones son visibles en la realidad laboral diaria y en escenarios de valoración.

Estos individuos usan completamente sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y las sapiencias adquiridas. Las competencias son rasgos de uniones entre las características individuales y las cualidades necesarias para manejar mejor las situaciones institucionales fijadas.

b.1.1) Clasificación de las competencias

A pesar de que la lista de competencias cambia de una entidad a otra y es diversa para cada plaza laboral, hay ciertas genéricas que varias organizaciones cogen como referencia. Es necesario diferenciar 2 clases de competencias: (Spencer y Spencer)

a) Competencias de carácter específico o genérico de un determinado puesto de trabajo o función laboral:

1.- Capacidad para aprender.
2.- Adaptación al cambio,
3.- Creatividad e innovación,
4.-Trabajo en equipo,
5.- Visión de futuro.

b) Competencias de carácter más amplios o transversales:

Son comunes a la mayor parte de carreras profesionales y que se encuentran relacionadas con la puesta en escena global de aptitudes, rasgos de personalidad, conocimientos alcanzados y además valores. Las más importantes competencias transversales requeridas son:

1.- Instrumentales:

- Capacidad de análisis y de síntesis.

- Capacidad de organización y planificación.
- Comunicación oral y escrita en idioma nativo.
- Conocimiento de un idioma extranjero.
- Conocimientos de informática relacionados al ámbito de estudio.
- Capacidad de gestión de la información.
- Resolución de conflictos.
- Toma de decisiones.
- El entusiasmo y las ganas de laborar.

2.- Personales:

- Trabajo en equipo.
- Trabajo en un equipo de carácter interdisciplinar.
- Trabajo en un contexto internacional.
- Habilidades en las relaciones interpersonales
- Reconocimiento a la diversidad y la multiculturalidad.
- Razonamiento crítico.
- Compromiso ético.

3.- Sistémicas:

- Aprendizaje autónomo
- Adaptación a nuevas situaciones.
- Creatividad. - Liderazgo.
- Conocimiento de otras culturas y costumbres.
- Iniciativa y espíritu emprendedor.
- Motivación por la calidad.
- Sensibilidad a temas medioambientales.
- La capacidad de adaptación a la filosofía de la organización.
- La orientación al cliente.

En áreas que necesitan experiencia, también se toma en cuenta:

· La iniciativa

· La capacidad de decisión y de gestión de equipos de trabajo

· La capacidad para anticiparse a los cambios y a nuevos entornos

· El control de las emociones

· La capacidad de negociación

Las competencias definidas en función de la estrategia de cada entidad, se dividen en: (Alles, 2010)

1. **Competencias Cardinale**s: Son las que tendrán que poseer los colaboradores de la institución, de forma general.
2. **Competencias específicas:** para algunos conjuntos de individuos, con un quiebre vertical, por departamento y, además, con un quiebre horizontal, por actividades.

b.2) ¿Cuál es el enfoque del proceso de selección?

En conclusión, ¿Con qué motivo se recurre a la elección de individuos?, ¿Únicamente para ocupar los cargos libres y disponibles en la compañía? Eso es importante, pero no es suficiente para el mundo actual. Sería una acción vegetativa que intenta continuar y preservar el statu quo.

Según Chiavenato (2009), el proceso de elección es un elemento eficiente que permite ampliar el capital humano de las empresas. La forma más adecuada de conseguirlo es centrar la elección en la obtención de las competencias individuales relevantes para el desarrollo de la compañía.

Es así que, hay dos alternativas para sustentar el proceso de elección: el primero se basa en la plaza que será ocupada y el segundo en las competencias que deberán ser absorbidas.

Entonces, por un lado, el proceso de elección se basa en datos e información referida a la plaza a ocupar y, por otro lado, se muestra en relación a las competencias que la empresa necesita. Las pretensiones están sujetas a dichos datos e información, de forma que el proceso pueda tener el más alto nivel de objetividad y precisión posible para satisfacer la vacante o adicionar las competencias. Si de un extremo se tiene a la plaza laboral que deberá ser cubierta o las competencias necesitadas, en el otro se encuentran los postulantes totalmente distintos entre sí, quienes pugnan por el único cargo y luchan entre ellos.

En dichos términos, la selección se plantea como uno de los procesos comparativos y de decisión. Esto sucede de los ambos extremos: la compañía hace comparaciones y decide qué es lo que en realidad necesita de los postulantes y éstos comparan y deciden sobre lo que brindan las entidades donde se muestran como aspirantes a un puesto de trabajo.

La escritora francesa Levy-Leboyer, realiza una sinopsis, la cual se ha considerado importante para usar como modelo de dicho proceso:

1. Analizar los perfiles con respecto de las competencias.
2. Realizar los informes de los aspirantes finalistas con respecto a las competencias necesarias.
3. Establecer las competencias requeridas para obtener las nuevas competencias.
4. Diseñar un diagnóstico de ciertas competencias que se puedan desarrollar.
5. Suprimir parámetros inútiles. Un esquema sencillo no sólo facilita la actividad sino que permite un resultado más óptimo.
6. Describir los perfiles de forma confiable y realista.
7. Elaborar casos situacionales y test de situación concernientes.

8. Panificar la movilidad de individuos (rotación de cargos) tomando en cuenta las aspiraciones de crecimiento profesional y las experiencias de formación.

b.3) La descripción de puestos y la gestión por competencias:

En caso, una entidad gestione tomando como base a las competencias, estas tendrán que ser tomadas en cuenta durante el periodo de hacer la descripción de plazas o al instante de realizar las revisiones de las descripciones existentes. Por este motivo, la puesta en práctica de los cuestionarios y entrevistas que se elaboren para realizar el relevamiento, deberán contener dichos datos. (Allen, 2010)

La descripción de la plaza se llevará a cabo relevando información objetiva e interrogantes específicamente creadas para relevar competencias. Al instante de consignar las descripciones de cargos se tienen que mostrar las competencias involucradas para esa plaza. Las competencias son parte de la descripción de la vacante.

Al momento que una institución elabora su descripción de cargos de manera habitual, se cuestiona únicamente, las funciones, obligaciones y responsabilidades que se necesita para desenvolverse en el área. Por el contrario al presentar una descripción de cargos teniendo en cuenta las competencias se cuestiona adicionalmente, “cuáles son las competencias pertinentes para ser exitoso en la plaza laboral”.

Si el candidato no se encuentra habituado con la definición de competencia, no le será posible contestar a esta interrogante, es por ello que es responsabilidad del encargado de RRHH elaborar las consignas de otra forma, con el fin de conseguir la información necesitada.

Otro de los puntos a favor, de emplear este método, es que las descripciones podrían desarrollarse, ocasionalmente, por grupo de cargos, si se busca dar preeminencia a las competencias y no hacer una puntualizada descripción de las funciones.

Dentro de los modelos por competencias, la descripción del cargo puede diseñarse con diversos grados de detalle con respecto a las responsabilidades laborales asignadas y debe tener un adecuado desglose de las competencias necesitadas para cada plaza con el nivel de acatamiento requerido. Es por ello que, cada entidad, tiene la tarea de decidir la forma en cómo desea describir el cargo, ya que pueden señalarse las actividades principales dentro del marco de las competencias requeridas y su nivel solicitado. (Werther, 2000)

También, es necesario tener presente, que según se vaya aumentando en la escala jerárquica institucional, las competencias tienden a variar. El éxito de los programas de análisis y descripción de cargos, están basados en la supervisión constante que se ejecute, teniendo presente que las empresas son entes vivos, que varían por culpa del movimiento del mercado, la tecnología, los negocios, la globalización, cambios en la estrategia, fusiones, adquisiciones, entre otros.

b.4) Técnicas de selección:

En el momento que se obtiene toda la información referida a la vacante libre o las competencias requeridas, el siguiente punto es conseguir información sobre los aspirantes que postulan, luego se deberá seleccionar las técnicas para saber, comparar y elegir a los postulantes idóneos. Dichas técnicas se apilan en 5 grupos: entrevista, exámenes de conocimiento o capacidad, evaluaciones psicológicas, examen de personalidad y técnicas de simulación.

Las técnicas de elección son capaces de permitir indagar las características privadas del postulante mediante demostraciones de su comportamiento. Para considerar como “adecuada”, a la técnica de elección, ésta debe poseer algunos atributos, como por ejemplo que sea rápida y confiable. Así mismo, tiene que brindar la más óptima proyección en cuanto al desenvolvimiento futuro del aspirante al cargo libre. Dicho atributo hace referencia a la eficacia de un método de elección con el fin de proyectar la forma de actuar del postulante en el cargo, en relación a los resultados que obtuvo al someterse a dicha técnica.

Para poder fijar la eficacia del pronóstico de una prueba se tendrá que tomar una porción establecida de postulantes que, ya estando en el cargo, son evaluados con respecto a su desenvolvimiento. A continuación vamos a ver las características de cada una de las técnicas del proceso en mención:

b.4.1) La entrevista por competencias:

Cuando se está realizando la búsqueda de un postulante para llenar una plaza, las instituciones recurren al uso de una entrevista personal. Para tal fin, suelen usar varias herramientas, siendo una de ellas, la entrevista basada en competencias.

Ésta clase de entrevista necesita que la persona encargada de realizarla, no solamente tenga capacidad de análisis sino también rapidez para la identificación de los comportamientos que se pueden desprender de la narración de acontecimientos. Para poder hacer el análisis y comprensión de lo que el entrevistado expresa durante la conversación, es importante saber el giro al cual pertenece la entidad, así como también cuales son las funciones que realiza el entrevistado, los diversos grados jerárquicos de las instituciones y los papeles que se juegan dentro de la misma. (Chiavenato, 2009)

Esta técnica permite conocer en profundidad a los individuos y rebuscar en su pasado para conseguir un detalle minucioso de su comportamiento organizacional. Es por ello que se puede afirmar que una de las funciones de ésta técnica es la predicción del futuro tomando como punto de partida el pasado. Las personas son poseedoras de un conjunto de conductas que redundan al paso de su vida. Es decir, que si podemos conocer la forma en que actúa un sujeto, frente a cierto escenario laboral, es probable que se pueda proyectar cómo reaccionará, en caso llegue a estar en una situación parecida.

Esta herramienta podría ser usada para elegir cualquier tipo de talento humano, aunque normalmente se aplique para colaboradores de cargos de alta jerarquía, dado a su complejidad y costo. Puesto que su duración es mucho mayor a la de una entrevista básica, ésta puede permitir examinar con mayor profundidad al aspirante. Para usar dicha técnica las entidades deberán determinar las competencias globales: la visión, misión y los grandes valores que se requieren. Además, con el fin de tener ideas más realistas, es importante revelar cuales son los colaboradores exitosos que poseen esta conducta.

El encargado de aplicar la entrevista tuvo que haber hecho una evaluación anterior de la plaza, definiendo así, los parámetros principales, y eliminatorios, que determinarán la posición, tomando como base:

- La competencia técnica
- La experiencia funcional
- La competencia profesional
- La capacidad social

Tomando como punto base éstas vertientes se elaborará un conjunto de interrogantes idénticas para todos los sujetos entrevistados, con el fin de determinar un perfil profesional óptimo.

El triunfo de la entrevista dependerá principalmente de la forma en cómo se interroga y se escucha, atentamente. Para ello es necesario:

- enunciar las interrogantes de manera comprensiva y fácil
- realizar una sóla interrogante a la vez
- evitar que las interrogantes condicionen las respuestas
- manifestar interrogantes que no conlleven a rehuir la respuesta ni a tener una actitud defensiva o negativa.

El registro de la entrevista

Después de haber realizado la entrevista es indispensable anotar todo el proceso, con la finalidad de tener los datos necesarios y bastos para tomar las decisiones con respecto a la contratación. Las anotaciones podrán hacerse en dos etapas:

La primera se efectúa en el trascurso de la entrevista, donde se registran toda la información que contesta el candidato, como por ejemplo: experiencia, conocimientos, remuneración actual, causa de cambio, etc.

La segunda, se ejecuta al término de la entrevista e incluye una valoración del aspirante, tomando puntos como: presentación, expresión, contacto, competencias de personalidad y principalmente el comparativo con el perfil solicitado. (Werther, 2000)

b.4.2) Pruebas De Conocimientos:

Las pruebas de conocimientos son herramientas que permiten la evaluación del grado de conocimientos tanto generales como específicos de los postulantes, según lo requiera la plaza a ocupar. También pretenden medir el nivel de nociones a nivel técnico o profesional, como por ejemplo conocimientos sobre computación, contabilidad, redacción, idiomas, etc.

Así mismo, estas evaluaciones de capacidad son claros ejemplares laborales que se usan para verificar el desenvolvimiento de los aspirantes. Es decir, quieren medir el nivel de habilidad para algunas actividades, como por ejemplo la habilidad para usar herramientas informáticas, medir la destreza del conductor de camiones o del estibador, de la capturista o del operador de máquinas. Hay una amplia gama de evaluaciones de conocimientos y de capacidades. (Urarte, 2014)

b.4.3) Evaluaciones Psicológicas:

Las evaluaciones psicológicas simbolizan un promedio objetivo y estandarizado de una demostración de conductas en lo concerniente a las aptitudes de los individuos. Dichos exámenes se usan como medida del desenvolvimiento, se basan en datos estadísticos con el fin de compararlas y ser aplicadas según estándares.

Los resultados de las evaluaciones de un sujeto se cotejan con los modelos de los resultados de muestras representativas, con la finalidad de conseguir información porcentual.

Por ello, los exámenes psicológicos poseen tres puntos principales que ni las entrevistas ni evaluaciones habituales lo tienen:

1. Validez.
2. Precisión.
3. Pronóstico

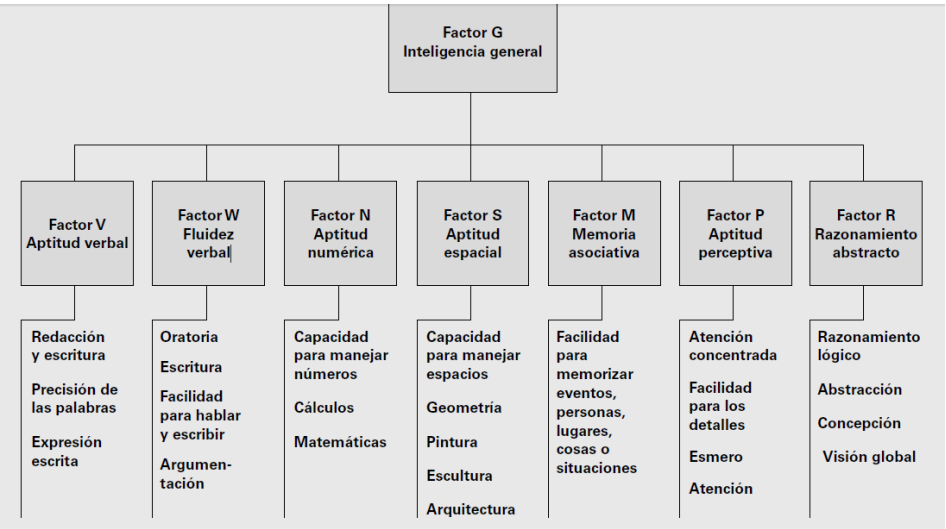
Teoría multifactorial de Thurstone

La definición con más aceptación para las aptitudes, es la teoría multifactorial de Thurstone, donde se señala que Según este enfoque, la distribución mental de los humanos es conformada por factores independientes, en cuyo caso cada quién se responsabiliza de sus aptitudes. Thurstone clasificó 7 factores específicos y elaboró un grupo de

evaluaciones para realizar una medición: las evaluaciones de habilidades primarias.

Adicionó un factor general (factor G) al que nombró como inteligencia general, puesto que condiciona y complementa a las demás actitudes.

FIGURA 01



(Fuente: Teoría de Thurstone)

Los postulantes recepcionan un conjunto de evaluaciones psicológicas para examinar sus diversas aptitudes a través de exámenes mentales que evalúan el factor G. Cada plaza necesita que quién la ocupe posea determinadas aptitudes. Éstas se escriben en la hoja profesiográfica del cargo que establece el perfil y las características del aspirante correcto.

Partiendo de ese punto, se definen cuáles deberían ser las evaluaciones más idóneas para hacer una investigación con respecto a las aptitudes que necesita poseer el solicitante al puesto. Es por ello, que es común hallar diversos grupos de evaluaciones para cada cargo.

b.4.4) Examen de Personalidad:

La personalidad es más que un grupo de algunos aspectos mensurables. Es un conjunto de rasgos personales, una combinación, un todo organizado. La palabra "personalidad" significa la unión única de características que pueden ser medidas y que se relacionan con aspectos permanentes y repetitivos de un individuo.

Dichas características se presentan como rasgos de la personalidad y diferencian a un individuo de los otros. Las evaluaciones de personalidad exponen algunos factores de las características superficiales de los sujetos, como los que son regidos por el carácter (rasgos adquiridos o fenotipos) y los que son regidos por el temperamento (rasgos innatos o genotipos).

Los exámenes de personalidad son específicos cuando se trata de investigar ciertos rasgos o aspectos de la personalidad, como por ejemplo, el equilibrio emocional, las frustraciones, los intereses, las motivaciones, etc. En este grupo se hayan los inventarios de intereses, de motivación y de frustración. La ejecución, al igual que la interpretación de las evaluaciones de personalidad requiere a un profesional en psicología. Puesto que el costo, de estos exámenes, es un poco elevado, sólo se realizan en casos específicos o cuando el cargo lo requiera, en especial cuando tratamos con plazas ejecutivas de gran nivel jerárquico. (Gardner, 2009)

b.4.5) Pruebas de Personalidad:

Las herramientas de simulación ponen a un costado el tratamiento personalizado y separado para fijarse en el tratamiento colectivo, y reemplazan el método oral o de aplicación, por la actividad social. Su punto de inicio es la dramatización, lo que representa armar un escenario —o un contexto dramático— en la actualidad, en el aquí y el ahora, para ejecutar la actividad que se quiere examinar, de modo tan similar a la situación real,

dentro de sus posibilidades. De esa forma, el personaje principal, al dramatizar una escena, toma un rol (*role playing*) y se pone en un escenario cerrado, rodeado por otros individuos —el contexto grupal— que van a su actuación y pueden participar o tal vez no, en la actuación.

Dichos métodos, esencialmente, son herramientas de dinámica grupal. El psicodrama es la técnica más resaltante, y se basa en la teoría general de los roles, es por ello, que cada individuo pone en ejecución, en modo de comportamiento, los roles que le son más representativos, sea por separado o en interrelación con otros sujetos. Genera lazos tradicionales o se esfuerza por entablar nuevos lazos. Actúa en el aquí y el ahora igual que en sus actividades cotidianas, permitiendo así, examinar y calificar su propio esquema de desenvolvimiento.

Las herramientas de simulación permiten abrir un espacio atractivo para el proceso de elección. Las particularidades humanas que manifiestan los métodos habituales de selección tienen que esperar para ser corroboradas o no, en el trascurso de cierto tiempo de desenvolvimiento en el cargo, dado que no indagan la acción real de los postulantes ni sus interacciones con individuos, escenarios o retos. (Chiavenato, 2011)

Las técnicas de simulación se utilizan para complementar el diagnóstico, es decir, adicionalmente de los resultados de las entrevistas y de las evaluaciones psicológicas, al postulante se le somete a un escenario en el que se dramatiza alguna actividad interrelacionada con el rol que deberá desempeñar en la institución, proporcionando así, una visión más realista de sus actitudes a largo plazo. Las herramientas de simulación se usan en los cargos que requieren relaciones interpersonales, como los de dirección, gerencia, supervisión, ventas, compras, contactos con el público, etc. (Allen, 2010)

1.2 Determinación de las tendencias históricas o antecedentes del proceso de Selección de Personal.

En esta sección del trabajo de investigación, se detallan las etapas por las que ha pasado el proceso de elección de Personal (Pre historia, Primera y Segunda Guerra Mundial, Década de los 70, Actualidad), tomando para su análisis los siguientes indicadores:

- Perfiles de puestos.
- Competencias (Habilidades blandas y duras)
- Técnicas (Entrevista, Pruebas Psicológicas, de Conocimientos, etc)
- Talento Humano

Etapa de la Prehistoria: 9000 a.c – 800 a.c

La ejecución del trabajo y el ser humano ha llevado desde sus orígenes a la necesidad de la separación de las diversas actividades entre los integrantes de la población. En la sociedad primitiva, la designación de labores entre sus habitantes se hacía principalmente por el sexo, la edad y los rasgos físicos. En esta etapa se puede ubicar el inicio de la acción de elección de sujetos, el mismo que tiene un carácter natural espontáneo. Ciertos investigadores hacen mención sobre la presencia del trabajo rudimentario de procedimientos para escoger individuos con respecto a diversas actividades.

Los estudiosos de la psicología admiten los aportes y el trato brindado por los filósofos de la antigua Grecia al enfoque psicológico. Al respecto Heibreder, E. (1971) afirma: “Platón reconoció, asimismo, diferencias individuales entre los seres humanos. En el estado ideal, la República, los individuos debían seleccionarse para que cumplan la variedad de tareas según con su capacidad. Los que poseían razón superior deberían ser dirigentes; los que tenían fuerza serían guerreros; los demás de los sujetos podrían ser artesanos, labradores, mercaderes y esclavos, indispensables para el Estado, pero de un

nivel jerárquico inferior a los guerreros y estadistas, conforme los apetitos y los sentidos lo son a la fuerza y a la razón". Algunos de los intentos por dar una explicación, en la antigüedad, sobre la conducta humana, han sido las teorías de Hipócrates (460-370 a.n.e.) y luego Galeno, con respecto de los humores corporales; quien diseñó los famosos tipos temperamentales de colérico, flemático, melancólico y sanguíneo, aportes para los conocimientos psicológicos.

Etapa de la Primera y Segunda Guerras Mundiales: 1914- 1945

Existen hechos históricos en los que la necesidad puede impulsar o facilitar el crecimiento de ciertos círculos del conocimiento. En este escenario las diferencias mundiales crearon la necesidad del reclutamiento de amplios grupos de sujetos con respecto de la guerra, y la necesidad social apertura un espacio para el desenvolvimiento de la psicología y principalmente de la elección de personas.

Siendo Robert Yerkes presidente de la American Psychological Association, Arthur S. Otis diseñó a estos fines, en 1917, la primera evaluación colectiva de inteligencia, el llamado Test Army Alpha para los sujetos que conocían la lengua inglés y podían leerlo y escribirlo, así como el Army Beta para quienes no sabían leer ni escribir y personas extranjeras con poco manejo de la lengua.

Al mismo tiempo, las particularidades y rasgos complejos de las dos guerras guiaron el interés de los profesionales en psicología hacia otros círculos tales como el ejercicio del liderazgo, el trabajo en equipo, la moral del equipo tanto en situaciones de tranquilidad como de conflicto, el perfeccionamiento de las técnicas de elección y ciertos factores de ingeniería humana en la elaboración de la cabina de los pilotos que le pueda permitir un mejor desarrollo, lo que algunos investigadores creen que es la base del nacimiento de los conocimientos ergonómicos.

Al término de la Segunda Guerra Mundial, un aproximado de doscientos (200) profesionales en psicología, quienes participaron en el pleito bélico y acopiado una significativa experiencia, tenían que sumarse a la actividad profesional en escenarios pacíficos

Finalizada la negociación, la American Psychological Association elaboró una rúbrica de Psicología Industrial y Comercial, incorporando las experiencias obtenidas en el otro campo de batalla que es el ámbito organizacional.

Los profesionales en el área de psicología pasaron a formar parte de las filas de las áreas de colaboradores de las entidades, entre cuyos roles principales se hallaba la elección del recurso humano, que logró un gran apogeo en esta etapa, así como el nacimiento de técnicas y herramientas de elección.

Etapa de la década de los años 70:

La evolución de las ciencias históricas de la humanidad ha sido un punto importante en el avance social, pero al mismo tiempo el progreso social es un elemento que limita la ejecución y las maneras en las que se manifiesta las ciencias. El desarrollo y crecimiento del proceso de selección del RRHH, cuando inició la Segunda Guerra Mundial, aumentó sus lazos con la psicología esencialmente desde una visión metodológica.

El enredo del escenario social, la crisis petrolera, la guerra en Vietnam, la pugna por los derechos civiles de las minorías étnicas, las crisis en el trabajo y la ejecución crítica de la psicología, entre ellos el nacimiento de la psicología humanista en 1965, la psicología cognitiva y las posiciones que mantenía la psicología marxista referente al incorrecto uso de ciertos métodos y técnicas, principalmente las evaluaciones psicológicas, método que tuvo un enorme apogeo desde las guerras mundiales, encajaron un nuevo panorama en el desenvolvimiento de los procesos de elección de colaboradores, y causaron

una postura de reserva, con referente al uso de éstas herramientas, que para la mayoría de las personas, eran considerados como los métodos de la ciencia psicológica.

Como resultado, se crearon leyes y se empezó a exigir la validación de las técnicas, como parte de una garantía de la ausencia de discriminatorios prejuicios, lo cual grava, evidentemente, de manera inmediata los costos de la institución.

Puchol, L. (1994) evalúa el desenvolvimiento de dicho fenómeno en España y en base a eso formula lo siguiente “Los Test Psicológicos o pruebas Psicotécnicas han sido relegadas a algunos hechos muy específicos, como la selección de personal obrero y administrativo, al igual que la de titulados superiores haciendo la búsqueda de su primer trabajo”

Algunas de las razones más importantes para esta repercusión según el escritor son: los aspirantes rechazan exámenes de larga duración, las valoran como técnicas que violan la intimidad personal. Así como también la escaza confianza de los empresarios, dado a las filtraciones que se generan con las evaluaciones, la facilidad de aprendizaje de las mismas y la posibilidad de falseamiento en cuanto a la deseabilidad social. Sin embargo no se puede dejar de reconocer la utilidad de este tipo de evaluaciones.

Stanton, E. (1989) por su parte, se refiere al escenario que existe en los Estados Unidos, con respecto a dicha problemática; en ese sentido afirma: “Por el contrario a un concepto popular erróneo, el estado y los tribunales no han suprimido el uso de los test psicológicos, como parte del proceso de la elección del RRHH. No obstante, muchas instituciones han encontrado que dichas pruebas correctamente diseñadas y aplicadas, han sido de gran ayuda, al momento de elegir a un mejor personal, y que la mejor defensa en contra de los cargos por presunta discriminación en el empleo, ha sido un programa

desarrollado profesionalmente", y añade: "Las pautas sobre los Procedimientos de elección de Trabajadores, divulgadas por la Comisión de Igual Oportunidad Laboral, declaran visiblemente que (los test) ...correctamente confirmadas y uniformadas pueden aportar de forma significativa al acatamiento de políticas no discriminatorias de trabajadores. Así mismo, se admite que las evaluaciones diseñadas de manera profesional, pueden permitir el desarrollo y sostenibilidad de la fuerza de trabajo eficiente, ayudando así a la conservación y uso, en conceptos globales de los Recursos Humanos."

Los elementos antes mencionados, fueron los que con el paso del tiempo han ido atenuando, en cierta forma, la atención e interés de la psicología en cuanto a la selección del personal.

Etapa Actual:

El concepto de RRHH, según Puchol, L. (1994), es divulgado a término de los años setenta (70) e inicios de los años ochenta (80) por investigadores de nacionalidad norteamericana, aunque dicho concepto ya era utilizado por íconos de la llamada Academia de Relaciones Humanas, y afirma que ciertos escritores aseguran que la adopción de este reciente enfoque fue la reacción de los norteamericanos ante los logros obtenidos y las normas en el círculo de management japonés.

Las modificaciones que se han ido generando últimamente en las diversas gamas de la vida social y el deseo de poder alcanzar estándares de competitividad sostenida, han influido en la determinación de los factores primordiales en la exploración de ventajas competitivas que le puedan permitir lograr niveles superiores de desempeño; esto ha hecho que se coloque en el eje central de todo proceso institucional, al ser humano.

Es así, que en la actualidad se dice que los individuos son los principales activos y ventajas estratégicas de una empresa y se incursionan nuevas definiciones como capital humano, capital intelectual, potencial humano, Talento Humano. Así mismo, se empieza a plantear que una comunidad futura es la comunidad del conocimiento.

Éste conjunto de elementos hacen que se consolide la necesidad de tener los medios idóneos y técnicas adecuadas, que permitan proveer a las instituciones, de un personal que sea apto para poder darle la cara a los desafíos del desarrollo en la actualidad y perspectivo de la comunidad.

Las enormes modificaciones que se realizan en el mundo contemporáneo, en conjunto con el desarrollo de las ciencias, han logrado influir con peso en el círculo profesional, originando así, modificaciones en los enfoques teóricos y en los métodos, dando paso al surgimiento de actuales conceptos que dan respuesta a nuevos escenarios; de esa forma el término “Competencias” ingresa fuertemente en el campo de la gestión del recurso humano, teniendo como consecuencia las disciplinas científicas que acogen dicho objeto.

La incursión de la palabra “competencias” se remonta a la década de los años veinte (20) en los EE.UU, en lo concerniente especialmente a la capacitación, pero el apogeo en el uso de la misma, se traslada de finales de los años sesenta (60) a los setenta (70), y se conoce al psicólogo David Mc Clelland como uno de los pioneros. Después se retoma en los noventa (90) con las definiciones de Daniel Goleman con respecto a la inteligencia emocional.

Actualmente dentro del rol fundamental, que tiene la administración de Talento Humano, se menciona mucho sobre la administración por competencias, que abarca todas las áreas de este proceso. La investigación y aplicación de dichas competencias, está enfocado desde varios puntos de vista, ya sean macroestructuralmente, al nivel de la entidad como un todo, así como también

desde el ángulo particular de cada colaborador. De esa forma, hablamos de certificación de competencias, capacitación por competencias, carpeta de competencias, validación de competencias y perfiles de competencia.

Actualmente las compañías se hayan en constante hipercambio, como consecuencia de la internacionalización, por la tecnología, por la innovación, por la competitividad, por el liderazgo de los mercados y por la guerra del talento. En la etapa en la que vivimos, las casas laborales han podido entender que los individuos son el activo tangible protagónico de la empresa, que ellos son los que tienen las capacidades, virtudes, habilidades y destrezas que permiten elaborar productos, servicios, procesos y diseños novedosos que no hay en el mercado, logran que las entidades se diferencien de otras, creando valor y ventajas competitivas.

A la fecha, el proceso de contratación de un individuo es una fase de negociación en la cual la casa laboral puede ofrecer beneficios y remuneraciones tentativas, con la finalidad de captar a los talentos más calificados, de la misma forma los profesionales piden un conjunto de beneficios (bonos remunerativos, salario emocional, condiciones óptimas de trabajo, convenios, capacitaciones, línea de carrera) y a cambio de eso, ellos otorgan sus experiencias, sus competencias, su tiempo, su reputación y logros para la compañía.

Conclusiones Parciales:

La selección de RRHH es un proceso mediante el cual se debe elegir a los más idóneos aspirantes para la empresa. Es decir, es un proceso que se encarga de comparar, decidir y escoger. El fundamento para la selección de personal es recopilar datos sobre el cargo y las técnicas a aplicar para poder recabar información sobre el postulante.

Las técnicas más sobresalientes son: entrevista, evaluaciones cognitivas o de capacidad, exámenes psicológicas y de personalidad, y las evaluaciones de simulación. Aunque la entrevista, es una herramienta muy subjetiva y que necesita un entrenamiento adecuado para los responsables de realizarlas, ésta es una de los métodos más usados.

Las modificaciones que afrontan las organizaciones influyen en los perfiles profesionales de los colaboradores a todo nivel, pero en especial a la línea jerárquica intermedia. El perfil de ellos ha cambiado y está buscando certificar el mejor aporte de los colaboradores a los resultados requeridos por la entidad.

El área de RR HH de la mano con la dirección de la empresa, toma el reto de fomentar este clima de rendimiento y satisfacción; actualmente se requieren nuevas competencias para poder ser más competentes, es decir que el desarrollo constante necesita una actitud de compromiso. Nos hallamos frente un nuevo ambiente laboral que formula nuevos desafíos y solicita nuevas soluciones.

La definición de competencias se puede mencionar, dentro de este enfoque, como la solución, desde el departamento de RRHH, al requerimiento de competitividad de las instituciones, al hacer más fácil el enfoque de las acciones conductuales y comportamientos, a la eficacia, a la eficiencia y a la seguridad.

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

En el actual apartado se va a justificar el problema teniendo como punto de partida el análisis de las investigaciones hechas por diversos autores con respecto a la temática en cuanto a la Competitividad organizacional, donde se descubren las insuficiencias más significativas del estado presente del proceso de elección de personal en la institución investigada.

2.1 Justificación del Problema

Existe una cercana conexión entre los términos de competitividad y productividad. Tanto así que el Foro Económico Mundial (F.E.M) así lo señala, afirmando que "la competitividad de una nación es el grupo de indicadores, normas y organizaciones que establecen la productividad. El incremento de la productividad, se entiende como la mejor aplicación de los recursos con los que se cuenta, es lo que va a permitir determinar la rentabilidad de las inversiones, después de haber determinado el desarrollo adicional de una economía" (*World economic forum (2012).*

El F. E. M, todos los años hace público, el Reporte de Competitividad Global en el cuál se analiza y describe la competitividad de más de 130 países. Para su producción se utiliza información que ha sido publicada por empresas de gran prestigio como encuestas aplicadas a dueños de empresas y líderes de opinión en sus correspondientes países que se han incluido en el reporte, lo que lo transforma en una de las actividades más exhaustivas y significativas con respecto de la evaluación de la competitividad, puesto que ahí, se brinda una visión consistente y sistemática del escenario y de las perspectivas de los países analizados.

El grado de Competitividad Global elige más de cien (100) indicadores que intervienen en la competitividad de los países y los apilan en doce (12) pilares. Por sí solo, ninguno de ellos, es capaz de asegurar la competitividad, sin embargo, al unirlos generan una visión total e integral de los críticos ámbitos que, según el F.E.M, benefician a la misma. Dichos pilares son: Instituciones, Infraestructura, Entorno macroeconómico, Salud y Educación primaria, Educación superior y formación, Eficiencia de los mercados de bienes, Eficiencia del mercado de trabajo, Desarrollo de los mercados financieros, Preparación tecnológica, Tamaño de mercado, Sofisticación de los negocios e Innovación.

El F.E.M es consciente que no todos los indicadores influyen de igual manera a los diversos países. El efecto que tienen, varían según el nivel de crecimiento de la nación, por ejemplo, aspectos que contribuyen a mejorar un país poco desarrollado, como la generación de infraestructura básica o la contención del impacto de ciertas enfermedades, no bastan para avivar el desarrollo en países muy avanzados. Según éstas desigualdades, el F.E.M cataloga a los países en 3 grupos de desarrollo, tomando como punto de quiebre, el PIB per cápita ajustado con respecto al poder de compra y, a cada grupo, le asigna varios pesos a los pilares antes detallados:

- Los países que fueron contenidos en el Grupo UNO (1), los menos desarrollados, pugnan priomordialmente, teniendo como base una fuerza laboral primaria no cualificada y en recursos naturales. Para este conjunto de países es imprescindible tener un marco macroeconómico estable, un óptimo funcionamiento de las Instituciones públicas y privadas, infraestructuras idóneas y salud, por lo que esos son los pilares que poseen un mayor valor. Algunos de los países de este grupo son Angola, Chad, Etiopía, Egipto, India, Marruecos, Nicaragua, Nepal, Paraguay o Vietnam.
- Los países que forman parte del grupo intermedio de desarrollo, es decir, el Grupo DOS (2), pugnan generando procesos de producción más eficientes y aumentando la calidad de los productos. Para los

países, en mención, los puntos más resaltantes son la educación superior y formación, la eficiencia en los mercados de bienes, laboral y financiero, la preparación tecnológica y el tamaño del mercado, por lo que estos pilares son los que obtienen un mayor valor. Aquí se encuentran Argentina, Brasil, Costa Rica, Lituania, Letonia, Malasia, Polonia, Rumanía o Sudáfrica.

- Por último, el F E M afirma que los países que se encuentran agrupados en el Grupo TRES (3), los de mayor desarrollo, deben pugnar también a través de la innovación para generar bienes nuevos y diversos, haciendo uso de los procesos y estrategias de negocio más sofisticados. Por dicha razón, estos pilares poseen un mayor valor para los países que pertenecen a este grupo que para el resto. Aquí se hayan, Suecia, Suiza, Dinamarca, Alemania, Francia, Singapur, Reino Unido, Estados Unidos o España.

Uno de los puntos que tiene mayor valor en lo que concierne a la sofisticación de los negocios es la naturaleza de la ventaja competitiva. Es otras palabras, que las organizaciones estén aptas para generar estrategias de diferenciación que les admitan generar competencia en mercados internacionales. Y aquí la marca tiene, por obvias razones, una implicancia directa. Es muy probable que dichas compañías rivalicen con bienes y servicios de alta calidad e innovadores y con procesos sofisticados, pero es el desarrollo de una marca poderosa lo que le da la posibilidad, en varias oportunidades, de poder hacer notar esa diferenciación, conservarla, pero sobre todo, rentabilizarla. En conclusión, la diferenciación será eficaz sólo si se logra comunicar a los clientes (*Grant, 2006)*

En septiembre del 2017, el F.E.M, publicó el reporte Global de Competitividad 2017-2018 que examina los indicadores que promueven la productividad y crecimiento en ciento treinta y siete (137) países. Los primeros puestos son ocupados por Suiza, Estados Unidos, Singapur, Holanda y Alemania.

Con respecto a Perú, nuestro país está posicionado en el puesto setenta y dos (72), es decir que con respecto al año pasado, ha retrocedido cinco (5) posiciones y once (11) posiciones respecto al puesto sesenta y uno (61) que ocupó en el año 2013. No obstante, tenemos avances en cuatro (4) de los doce (12) pilares: Infrestructura, Salud y educación básica, Preparación tecnológica e Innovación.

Las regresiones de nuestro país se refieren a los pilares Institucionales: Entorno Macroeconómico, Educación superior y capacitación, Eficiencia del mercado de bienes, Eficiencia del mercado laboral, Desarrollo del mercado financiero y Sofisticación empresarial.

Entre los aspectos más conflictivos para hacer negocios en Perú sobresalen según dicho informe: Corrupción, Burocracia gubernamental, Impuestos, Inadecuada Infrestructura, Regulaciones laborales restrictas, Inseguridad, entre otros.

Según el desarrollo y el desenvolvimiento del problema, pasaremos a describir todo lo referente a la competitividad empresarial, en base a las investigaciones realizadas por diversos autores.

Montoya (2016). En su estudio señala que actualmente puede afirmarse que la ventaja competitiva de la organización está tasada en aspectos como la participación, la motivación, los conocimientos, las competencias y las habilidades que puede poseer sus colaboradores que a diario intenta lograr un desenvolvimiento que esté enfocado a la obtención de los objetivos trazados y que hace que la compañía marque un punto de quiebre con respeto al resto.

Gonzáles (2015). En su investigación afirma que debe tenerse en cuenta que una incorrecta elección de colaboradores, una inadecuada capacitación y una

escasez de motivación, se pueden convertir en causas de limitación al logro de los altos niveles de la calidad y productividad en el RRHH de la compañía.

Calderón (2015). Manifestó que la competitividad organizacional se origina partiendo de indicadores que tienen relación con los escenarios de acción empresarial, la toma de decisiones y aplicación de las mismas, como la administración, la innovación, la producción y el talento humano.

Moreno (2015). En su tesis doctoral hace mención a las estrategias competitivas, las mismas que giran en torno a la forma en cómo competir con éxito en cierto mercado; se trata de conocer cómo aventajar a las empresas rivales, qué nuevas oportunidades pueden descubrirse o elaborase en los mercados, qué productos o servicios deben desarrollarse en cada mercado, y el nivel en que éstos logran complacer los requerimientos de los consumidores.

Benavides (2014). Llegó a la conclusión, que la administración va acompañada por grandes valores, en donde tanto la clientela, como los proveedores y los trabajadores de ella, juegan un rol fundamental en el éxito, siendo esto un elemento relevante para un nuevo enfoque de empresa que esté secundado por el valor de la relación e integración de todos los integrantes que la componen y que con esta nueva ideología de entidad global, se hace eficiente el reconocimiento del factor humano como parte del éxito institucional.

Garay (2004). En su estudio afirma que la competitividad de una entidad en encuentra relacionada con enfoques como la rentabilidad, la productividad, los costos, el valor agregado, el porcentaje de participación en el mercado, el grado de exportaciones, la innovación tecnológica, la calidad de los bienes, la manos de obra, entre otros.

2.2 Caracterización del estado actual del campo de acción

Se ejecutó una cita con el dueño de la Agencia de Turismo para obtener datos estadísticos acerca de la competitividad de la organización, a su vez se aprovechó para aplicar un cuestionario a los colaboradores, con la finalidad de poder recaudar mayor detalle sobre dicho tema.

Según la tabla UNO, 8 de las 10 personas encuestadas coinciden en que la venta de los servicios brindados por la agencia de viajes no se realiza con un grado de Periocidad óptimo, lo cual equivale a un 80% del total de la población.

1 ¿Las ventas de los servicios ofrecidos se realizan con un grado de periodicidad óptimo?

Tabla 1. Periocidad de Ventas

		Frecuencia	Porcentaje
Valores	De acuerdo	2	20,0
	Desacuerdo	8	80,0
	Total	10	100,0

Fuente: Elaborada por la autora.

Según la tabla DOS, el 100% de las personas encuestadas aseguran que la calidad del servicio brindado por la entidad, en cuestión, va acorde con el precio de venta establecido para los clientes actuales y futuros.

2 ¿La calidad del servicio ofrecido va acorde con el precio de venta?

Tabla 2. Calidad de Producto

		Frecuencia	Porcentaje
Valores	De acuerdo	10	100,0

Fuente: Elaborada por la autora.

Según la tabla TRES, el 100% de la población encuestada coinciden en que los costos de los servicios ofrecidos por Perú Legendario SAC, están dentro de los estándares del mercado, el mismo que se rige por temporadas (meses o fechas específicas), cantidad de personas que conforman el “grupo de viaje”, sector, destino, entre otros factores.

3. ¿Los costos de los servicios ofrecidos están dentro de los estándares del mercado?

Tabla 3. Costos de Servicios

		Frecuencia	Porcentaje
Valores	De acuerdo	10	100,0

Fuente: Elaborada por la autora.

Según la tabla CUATRO, el 90% de los encuestados consideran que su productividad como Recurso Humano, se mide según el logro de las metas pautadas por la empresa, de acuerdo al puesto de trabajo que ocupa.

4. ¿Cree que su productividad como Recurso Humano, se mide por sus metas logradas?

Tabla 4. Productividad y Recurso Humano

		Frecuencia	Porcentaje
Valores	De acuerdo	9	90,0
	Ni de Acuerdo, Ni En Desacuerdo	1	10,0
	Total	10	100,0

Fuente: Elaborada por la autora.

Según la tabla CINCO, el 100% de la muestra utilizada en la presente encuesta, considera que la productividad de la agencia se mide según la rentabilidad obtenida, por la misma, de forma mensual y/o anual.

5. ¿La productividad de la empresa se mide en base a la rentabilidad obtenida?

Tabla 5. Productividad y Rentabilidad

		Frecuencia	Porcentaje
Valores	De acuerdo	10	100,0

Fuente: Elaborada por la autora.

Según la tabla SEIS, 7 de los encuestados, los mismos que representan al 70% de la muestra utilizada, consideran que los ingresos de la agencia, son un reflejo de su productividad como recurso humano, según las funciones y metas establecidas.

6 ¿Considera que los ingresos de la entidad son un reflejo de su productividad como recurso humano?

Tabla 6. Ingresos y Productividad

		Frecuencia	Porcentaje
Valores	De acuerdo	7	70,0
	Ni de Acuerdo, Ni En Desacuerdo	3	30,0
	Total	10	100,0

Fuente: Elaborada por la autora.

Según la tabla SIETE, el 80% de los encuestados coinciden en que los ingresos generados por la empresa de forma mensual, no cubren totalmente los pasivos generados, tales como deudas de alquiler de local, pagos a colaboradores, pago a servicios prestados por terceros, entre otros.

7. ¿Los ingresos generados por la empresa, cubren los pasivos de la misma sin inconvenientes?

Tabla 7. Pasivos

		Frecuencia	Porcentaje
Valores	Ni de Acuerdo, Ni En Desacuerdo	2	20,0
	En Desacuerdo	8	80,0
	Total	10	100,0

Fuente: Elaborada por la autora.

Según la tabla OCHO, el 60% de los encuestados consideran que las utilidades mensuales recaudadas por la empresa, no van acorde con las proyectadas o fijadas por el dueño, lo que genera poca liquidez, dificultad para cubrir pasivos de la agencia e imposibilita la inversión.

8. ¿Las utilidades mensuales recaudadas van acorde con las proyectadas?

Tabla 8. Utilidades Proyectadas

		Frecuencia	Porcentaje
Valores	Ni de Acuerdo, Ni En Desacuerdo	4	40,0
	En Desacuerdo	6	60,0
	Total	10	100,0

Fuente: Elaborada por la autora.

Según la tabla NUEVE, el 70% de la muestra afirman que la agencia no ha realizado inversiones en sí misma, durante el último año; como por ejemplo mejoras en la oficina, o adquisión de herramientas tecnológicas; mientras que el 20% de los encuestados consideran que sí se han hecho inversiones, aunque éstas hayan sido mínimas y poco significativas.

9 ¿La empresa ha realizado inversiones en sí misma, en el último año?

Tabla 9. Inversiones

		Frecuencia	Porcentaje
Valores	De acuerdo	2	20,0
	Ni de Acuerdo, Ni En Desacuerdo	1	10,0
	En Desacuerdo	7	70,0
	Total	10	100,0

Fuente: Elaborada por la autora.

Según la tabla DIEZ, el 90% de los encuestados consideran que las utilidades de la agencia de viajes, no son significativas, dado que no permite cubrir sin inconvenientes los pasivos generados, ni realizar inversiones en sí misma.

10 ¿Las utilidades de la empresa son significativas?

Tabla 10. Utilidades Significativas

		Frecuencia	Porcentaje
Valores	Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo	1	10,0
	En Desacuerdo	9	90,0
	Total	10	100,0

Fuente: Elaborada por la autora.

Según la tabla ONCE, el 50% de la muestra afirma que la empresa se encuentra ubicada geográficamente de forma estratégica, dado que cuenta con una oficina en un avenida concurrida y céntrica, así mismo cuenta con una oficina secundaria en la ciudad de Trujillo; mientras que el otro 50% consideran que la ubicación no es estratégica pues la oficina no es con puerta a la calle, es pequeña y sólo se utiliza para atender clientes ya confirmados, más no para captar nuevos o potenciales consumidores.

11 ¿La empresa se encuentra geográficamente ubicada de forma estratégica?

Tabla 11. Ubicación Estratégica

		Frecuencia	Porcentaje
Valores	De acuerdo	5	50,0
	En Desacuerdo	5	50,0
	Total	10	100,0

Fuente: Elaborada por la autora.

Según la tabla DOCE, el 100% de los encuestados afirman que se encuentran capacitados y actualizados de manera óptima para la ejecución de sus funciones, aunque cabe precisar que dicha capacitación es de forma personal y no va por cuenta de la empresa.

12 ¿Se encuentra capacitado y actualizado de manera óptima para el desarrollo de sus funciones?

Tabla 12. Capacitación y Actualización

		Frecuencia	Porcentaje
Valores	De acuerdo	10	100,0

Fuente: Elaborada por la autora.

Según la tabla TRECE, el 90% de la muestra encuestada considera que Perú Legendario Sac le brinda herramientas tecnológicas óptimas para la ejecución de sus tareas asignadas, tales como computadoras, cámara fotográfica semi profesional, filmadora, intercomunicadores, entre otros.

13 ¿La empresa le brinda herramientas tecnológicas óptimas para el desarrollo de sus actividades?

Tabla 13. Herramientas Tecnológicas

		Frecuencia	Porcentaje
Valores	De acuerdo	9	90,0
	En Desacuerdo	1	10,0
	Total	10	100,0

Fuente: Elaborada por la autora.

Según la tabla CATORCE, el 80% de los encuestados opinan que la experiencia que la agencia ha ido obteniendo en el mercado hasta la fecha actual, es suficiente para poder competir con empresas que se encuentran ya posicionadas por más años de antigüedad. Cabe mencionar que Perú Legendario, inició sus actividades en el año 2011.

14 ¿La experiencia obtenido en el mercado, es suficiente para competir con empresas posicionadas por más años?

Tabla 14. Experiencia

		Frecuencia	Porcentaje
Valores	De acuerdo	8	80,0
	En Desacuerdo	2	20,0
	Total	10	100,0

Fuente: Elaborada por la autora.

Según la tabla QUINCE, el 100% de los encuestados afirman que Perú Legendario Sac, cuenta con clientes frecuentes o recurrentes, principalmente los “grupos de viaje” son Escolares o Universitarios (viajes de promoción o visitas de estudio)

15. ¿La empresa cuenta con clientes frecuentes/recurrentes?

Tabla 15. Clientela Frecuente

		Frecuencia	Porcentaje
Valores	De acuerdo	10	100,0

Fuente: Elaborada por la autora.

Según la tabla DIECISEIS, el total de la muestra encuestada opina que durante el último año, la empresa no ha incursionado en nuevos sectores del mercado; en un inicio se planteó retomar el turismo receptivo (personas extranjeras que vienen a hacer turismo), y fortalecer “los grupos de viaje corporativos” (salidas con trabajadores de empresas); pero a la fecha no se ha podido concretar por cuestión de organización administrativa.

16 ¿En el último año, la empresa ha incursionado en nuevos sectores del mercado?

Tabla 16. Nuevos Mercados

		Frecuencia	Porcentaje
Valores	En Desacuerdo	10	100,0

Fuente: Elaborada por la autora.

Según la tabla DIECISIETE, el 100% de la muestra afirma que por lo menos el 30% de su cartera de clientes ya se encuentran fidelizados, especialmente clientela en el segmento de mercado familiar/parejas, los cuales hacen uso de los servicios de la empresa en fechas festivas específicas, como por ejemplo, semana santa o fiestas patrias.

17 ¿Considera que por lo menos el 30% de los clientes se encuentran ya fidelizados?

Tabla 17. Clientes Fidelizados

		Frecuencia	Porcentaje
Valores	De acuerdo	10	100,0

Fuente: Elaborada por la autora.

Según la tabla DIECIOCHO, el 90% del total de la muestra asegura que no conoce los objetivos organizacionales que han sido establecidos por el dueño de la empresa.

18 ¿Usted conoce los objetivos organizacionales establecidos por la empresa?

Tabla 18. Objetivos Organizacionales

		Frecuencia	Porcentaje
Valores	De acuerdo	1	10,0
	En Desacuerdo	9	90,0
	Total	10	100,0

Fuente: Elaborada por la autora.

Según la tabla DIECINUEVE, el 50% de los encuestados han afirmado que sus resultados son evaluados periódicamente por los directivos de la agencia, mientras que el otro 50% han coincidido que no son evaluados con Periocidad, sin embargo es preciso mencionar, que en éste porcentaje se encuentran colaboradores que no laboran a tiempo completo o son contratados para servicios específicos.

19 ¿Sus resultados son evaluados periódicamente por los directivos de la empresa?

Tabla 19. Evaluación Periódica

		Frecuencia	Porcentaje
Valores	De acuerdo	5	50,0
	En Desacuerdo	5	50,0
	Total	10	100,0

Fuente: Elaborada por la autora.

Según la tabla VEINTE, el 80% de la muestra utilizada, han coincidido en que la administración de la agencia de viajes no les hace conocer las estrategias de mejora con frecuencia, dichas estrategias estarían basadas en los resultados conseguidos de las evaluaciones hechas a los colaboradores.

20 ¿La administración de la empresa le hace conocer estrategias de mejora frecuentes?

Tabla 20. Estrategias de Mejora

		Frecuencia	Porcentaje
Valores	De acuerdo	2	20,0
	En Desacuerdo	8	80,0
	Total	10	100,0

Fuente: Elaborada por la autora.

2.3 Marco conceptual: En esta sección se describen las definiciones de la terminología que ha sido utilizada en el desarrollo de la investigación.

Competencias

Es la capacidad de ejecutar efectivamente una función de trabajo aplicando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión básicos para lograr alcanzar las metas que tal función asume. El empleo competente debe incluir la aplicación de particularidades del colaborador como punto de partida para agilizar su capacidad de dar solución a escenarios contingentes y conflictos que emerjan en el transcurso del ejercicio de la actividad laboral.

Competitividad

La competitividad es la facilidad que tiene un individuo o empresa para elaborar ventajas competitivas en cuanto a sus competidores y lograr así, una postura sobresaliente en su alrededor. Esto es, una habilidad, recursos, tecnología o atributos que le da superioridad a quién lo tiene. Se trata de un enfoque relativo en donde se va a comparar el rendimiento de un sujeto o institución con respecto a otras.

Empresa

Es una unidad formada por un grupo de individuos, recursos materiales y financieros, con el fin de generar algo u ofrecer un servicio que satisfaga una necesidad y por el que se obtengan beneficios.

Estrategia

Es un grupo de actividades que están pendientes de realizar, éstas son actuaciones ordenadas y no espontáneas, que mezclan el uso de diversas clases de recursos, y se enfocan al logro de una meta o fin establecido con anterioridad. Se elaboran en un espacio y tiempo específico y se justifican por la existencia de un escenario o conflicto que se necesita cambiar.

Gestión del Talento Humano

Es un conglomerado de normas y pautas obligatorias para dirigir todos los ámbitos vinculados con los individuos. Es por eso que la gestión del talento humano, va a depender de algunos factores primordiales, como: La cultura de la entidad, la estructura adoptada por la empresa, las características del contexto ambiental, el negocio de la institución, la tecnología usada y los procesos interinos.

Habilidades

La habilidad es la aptitud nacida, talento, destreza que posee un individuo y le permite llevar a cabo y obviamente con éxito, cierta acción, oficio o trabajo. Casi todos los seres humanos, incluyendo a aquellos que presentan algún problema motriz o discapacidad intelectual, se diferencian por algún tipo de aptitud.

Proceso

Está definido como la sucesión de actos o acciones ejecutados con cierto orden, que se dirigen a un punto o fin, así como también al grupo de fenómenos activos y organizados en el tiempo.

Selección de Personal

Es un proceso que se hace con el fin de elegir a un individuo para que pueda ocupar una plaza de trabajo libre y logre desenvolverse de forma eficiente en ella.

Talento Humano

Sujeto inteligente, en el aspecto que logra entender y comprender, además es capaz de solucionar inconvenientes, ya que cuenta las habilidades, destrezas y experiencia necesarias para ello; y Ser humano apto en el sentido que puede funcionar de forma competente en su tarea como consecuencia de la capacidad y disposición con la que posee para su eficiente desenvolvimiento.

CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS Y DISEÑO DE LA EJECUCIÓN

En el actual apartado, se presenta la definición de la hipótesis, las variables y el diseño de la tesis, así como también la población, la muestra seleccionada, el instrumento que ha sido utilizado y el procesamiento de los resultados obtenidos.

3.1 Definición de la hipótesis

Si se crea una estrategia de selección de personal, que tenga en cuenta los perfiles de puestos de trabajo por competencias y el desempeño profesional, entonces se contribuye al mejoramiento de la competitividad de la empresa perú Legendario SAC.

3.2 Determinación de las variables de la hipótesis

3.2.1 Definición de las variables

Variable dependiente

- **Competitividad Empresarial**

La competitividad Empresarial, es la capacidad de una institución para tener y conservar sistemáticamente unas ventajas comparativas que le faciliten lograr, mantener y optimizar una cierta postura en el ambiente social y económico en que se desarrolla. (AECA, 2010)

Variable independiente

- **Estrategia de Selección de Personal**

  Elegir al personal, es un método eficiente para incrementar el RRHH de las compañías. La forma más idónea de conseguirlo es enfocando la elección en la adquisición de las competencias individuales importantes para el beneficio de la entidad. (Chiavenato, 2009)

3.2.2 Clasificación de las variables:

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Competitividad Empresarial	Capacidad de una institución para tener y conservar sistemáticamente unas ventajas comparativas que le permiten lograr, mantener y optimizar una cierta postura en el ambiente social y económico en el que se desenvuelve. (AECA, 2010)	Productividad	Periodicidad de ventas
			Calidad de Servicio
			Costos de los servicios
		Rentabilidad	Ingresos Netos
			Utilidades mensuales
			Ganancias y/o pérdidas
			Inversión
		Ventajas Competitivas	Innovación y tecnología
			Personal calificado
			Ubicación estratégica
		Posicionamiento	Frecuencia de consumo de los clientes.
			Fidelización de clientes
			Experiencia en el mercado
			Nuevos Mercados
		Gestión Empresarial	Planeación estratégica
			Objetivos organizacionales
			Análisis de resultados

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	DESCRIIPCIÓN
V. INDEPENDIENTE **Estrategia de Selección de Personal por competencias**	Elegir a los colaboradores, es un método eficiente para incrementar el RRHH de las compañías. La forma más idónea	**Introducción-Fundamentación**.	Se determina el ámbito y localización del inconveniente a solucionar. Ideas y puntos de partida que sustentan la estrategia. Se señala la teoría en que se fundamenta el aporte

	de conseguirlo es enfocando la elección en la adquisición de las competencias individuales importantes para el beneficio de la entidad. (Chiavenato, 2009)		propuesto.
		II. Diagnóstico-	Señala la situación real del objeto y delata la problemática alrededor del cual gira y se desenvuelve la estrategia, protocolo, o programa, según el aporte practico a desarrollar.
		Planteamiento del objetivo general.	Se desarrolla el objetivo general del aporte práctico. Se debe tener en cuenta que no es el de la investigación.
		Planeación estratégica	Se establecen fines u metas a corto y mediano plazo que facilitan la modificación del objeto desde su situación real hasta su situación anhelada. Se organiza por etapas de las tareas, recursos, medios y métodos que conciernen a estas metas. Se debe tener en cuenta las dimensiones de la operacionalización de la variable dependiente. Productividad

			Rentabilidad Ventajas Competitivas Posicionamiento Gestión Empresarial
		Instrumentación	Detallar de qué forma se ejecutará, cuáles serán las condiciones, qué tiempo durará, quiénes serán los responsables, y quiénes van a participar.
		Evaluación	Definición de los impedimentos que se han ido superando, valoración del acercamiento obtenido al estado anhelado

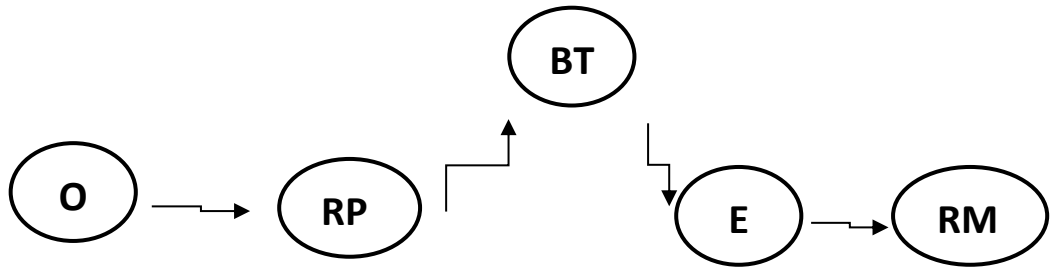
3.3 Diseño de la ejecución

Este trabajo es **no experimental**, dado que se hace el análisis sin manosear voluntariamente la variable independiente, la misma que sólo es observada de forma empírica y sistemática. No existe un control directo sobre esta variable ya que sus manifestaciones ya han sucedido o porque son inherentemente no manipulables.

Es **cualitativa-cuantitativa** debido a que participan tanto indicadores cualitativos como cuantitativos, sin embargo es importante señalar que estos últimos constituyen informaciones cuantitativas secundarias, en otras palabras, se trabaja con información ya existente.

El diseño de la investigación es adecuado bajo un enfoque no experimental, es ***transversal***, dado que la investigación en éste nivel previo se rige en analizar cuál es el grado o situación de la variable dependiente en un lapso de tiempo determinado, siendo más específicos en el instante en que se realice la autoevaluación.

El diseño aplicado es:



Dónde:

O: Observador

RP: Realidad problemática

BT: Base teórica

E: Estrategia de Selección de Personal

RM: Realidad Mejorada

3.3.1 Universo

La población investigada fue compuesta por trabajadores y directivos de la entidad Perú Legendario SAC, ubicada en la ciudad de Chiclayo – Perú.

3.3.2 Selección de técnicas, instrumento e informantes o fuente

Escala de Competitividad Empresarial

Autor **:** Fuentes Herrera Sandra Vanessa

Año **:** Febrero 2019

Significación **:** Hace referencia a una escala independiente que examina el grado de competitividad empresarial de Perú Legendario SAC.

Experto Teórico : Especialista en Gestión del Talento Humano

-Mg. Juliana Peña Noriega

Ítems **:** Está constituido por veinte (20) reactivos, agrupados en cinco (5) dimensiones.

DIMENSIONES	INDICADORES
Productividad	Periodicidad de ventas
	Calidad de Servicio
	Costos de los servicios
Rentabilidad	Ingresos Netos
	Utilidades mensuales
	Ganancias y/o pérdidas
	Inversión
Ventajas Competitivas	Innovación y tecnología
	Personal calificado
	Ubicación estratégica
Posicionamiento	Frecuencia de consumo de los clientes.
	Fidelización de clientes
	Experiencia en el mercado
	Nuevos Mercados
Gestión Empresarial	Planeación estratégica
	Objetivos organizacionales
	Análisis de resultados

3.3.3 Selección de muestra

La muestra se conformó por el mismo universo de la investigación, dado que es un número pequeño de personas.

Personal	Cantidad
Colaboradores	9
Directivo	1
Total	10

3.4.4 Forma de tratamiento de los datos

El análisis de información se hizo mediante la estadística descriptiva e Inferencial; usando una hoja de cálculo – Microsoft Excel con el fin de codificar y elaborar una base de datos, después dichos datos se trasladaron al software estadístico SPSS, para ser procesados y presentados a través de tablas de frecuencia y gráficos.

Conclusiones del capítulo

- Se hizo la definición de la hipótesis de la investigación
- Se hizo la clasificación de las variables
- Se realizó la descripción del diseño de la investigación
- Se elaboró la definición de la población y la muestra
- Se hizo la descripción del instrumento usado y el tratamiento de los datos conseguidos.

SEGUNDA PARTE: CONSTRUCCIÓN DEL APORTE

CAPÍTULO 4. CONSTRUCCIÓN DEL APORTE PRÁCTICO

En esta sección se detalla la fundamentación, los objetivos, la planeación estratégica, la instrumentación, la evaluación y las etapas del aporte práctico (estrategia) de la tesis para mejorar la competitividad empresarial de Perú Legendario SAC.

4.1 Fundamentación del aporte práctico

La estrategia de selección del talento humano está fundamentada en el Modelo por Competencias de Martha Alles, quien manifiesta que éste modelo permite seleccionar, desarrollar y evaluar a los individuos en relación con las competencias requeridas para alcanzar la estrategia organizacional.

Así mismo se asienta, en la Teoría del Iceberg de los autores Spencer y Spencer, quienes muy gráficamente clasifican las competencias en 2 grandes grupos: Las más sencillas de revelar y ejecutar, como las destrezas y conocimientos; y las menos sencillas de revelar y después ejecutar, como el concepto de uno mismo, las actitudes, los valores y el núcleo mismo de la personalidad.

No obstante, ésta estrategia también está fundamentado por los postulados del investigador Idalberto Chiavenato quien expresa el rol e importancia de las personas en una organización, así como también hace explicaciones detalladas sobre la administración del Talento Humano y su evolución e impacto.

La presente estrategia, está diseñada para seleccionar de manera óptima al personal de la empresa Perú Legendario Sac, la cual podría servir como modelo para otras entidades del mismo rubro; con el fin de poder mejorar la competitividad de las mismas.

4.2 Construcción del aporte práctico

4.2.1 Diagnóstico

Un cuestionario de 20 preguntas, fue aplicado al personal de la agencia de viajes, incluyendo al dueño de la misma; encontrando lo siguiente:

- Deficiente selección de personal por competencias.
- La entidad no ha incursionado en nuevos mercados, por mala organización administrativa.
- El personal no conoce los objetivos organizacionales.
- Deficiente evaluación de desempeño al personal.
- Los colaboradores no conocen las estrategias de mejora.
- Baja Productividad que genera una baja Rentabilidad.
- La agencia de viajes no capacita a su personal con frecuencia.

4.2.2 Planteamiento del Objetivo General

Mejorar la competitividad de la empresa Perú Legendario Sac, teniendo en cuenta los procesos de selección por competencias del talento humano.

4.2.3 Planeación Estratégica

Esta estrategia está conformada por cinco (5) etapas:

- 1era Etapa: Gestión Empresarial
- 2da Etapa: Productividad
- 3ra Etapa: Rentabilidad
- 4ta Etapa: Ventajas Competitivas
- 5ta Etapa: Posicionamiento

1ERA ETAPA: GESTIÓN EMPRESARIAL

N°	Actividad	Descripción	Responsable	Registro
1	Definición de objetivos organizacionales	Se establecen los objetivos organizacionales, así como la visión y misión de la misma, además de un organigrama institucional.	Gerente	Documentos Institucionales
2	Análisis y Descripción de Puestos por competencias	Se hace el análisis y descripción de los cargos, por competencias, rigiéndose según el organigrama institucional.	Dpto. de Talento Humano	Perfiles de puesto
3	Identificación de Necesidad	Se identifica la necesidad de solicitud, de selección y contratación de un nuevo colaborador, según perfil de puesto establecido.	Gerente	Solicitud/ requerimiento
4	Convocatoria	Publicar convocatoria de forma virtual y en periódico.	Dpto. de Talento Humano	Aviso de Convocatoria
5	Selección de Personal por Competencias	Se inicia el proceso de selección, aplicando la metodología basada por competencias, rigiéndose según el perfil de puesto.	Dpto. de Talento Humano	Perfil de puesto y formatos de proceso
6	Recepción de Expedientes	Los expedientes serán enviados de forma virtual al correo electrónico autorizado para las convocatorias**.**	Dpto. de Talento Humano	CV
7	Filtro de CV	Se hace un filtro para eliminar a los aspirantes que no encajan con el perfil de puesto establecido.	Dpto. de Talento Humano	CV seleccionado

8	Evaluación Psicológica	Ejecución de los test psicológicos, los que encajan con los requisitos se les programa para una entrevista personal.	Dpto. de Talento Humano	Test e informes psicológicos
9	Role Playing	Se aplica el juego de roles, con la finalidad de poder observar la habilidad de los candidatos para desarrollar las competencias necesarias para el cargo.	Dpto. de Talento Humano	Formatos de Role Playing y fichas de evaluación
10	Entrevista por Competencias	Entrevista personal por competencias, según metodología START, para seleccionar al colaborador idóneo para la plaza de trabajo requerida.	Dpto. de Talento Humano	Formato de entrevista
11	Charla de Inducción General	Se cita al postulante ganador para que se familiarice con la empresa y sus objetivos; así como con las funciones de su puesto y sea presentado con sus compañeros de trabajo	Dpto. de Talento Humano	Fotografía
12	Evaluación de Desempeño	Aplicación y Monitoreo de los instrumentos de evaluación de desempeño por competencias.	Dpto. de Talento Humano	Ficha de evaluación
13	Reunión de Retroalimentación a Colaboradores	Reunión con el trabajador y hacer una retroalimentación de los resultados logrados con la finalidad de reconocer sus avances y señalarle en que ámbitos debe mejorar.	Dpto. de Talento Humano	Formato de retroalimentación llenado por el personal

2DA ETAPA: PRODUCTIVIDAD

N°	Actividad	Descripción	Responsable	Registro
1	Alianzas Estratégicas	Generar alianzas estratégicas con hoteles que reciben turistas Nacionales o extranjeros o con asociaciones ligadas al rubro del Turismo; como por ejemplo APAVIT; para aumentar las ventas de los servicios y darse a conocer como empresa.	Dpto. Promoción Turística & Ventas	Convenios
2	Proveedores de servicios actuales	Solicitar los precios, tarifas grupales o especiales, rutas e información relevante actualizada de los proveedores de servicios de hospedaje, alimentación, transporte, etc; tanto a nivel local, nacional e internacional; con los que ha venido trabajando la empresa.	Dpto. Cotizaciones & Operaciones	Cotizaciones
3	Nuevos Proveedores de servicios	Hacer una nueva cartera de proveedores de servicios de hospedaje, alimentación, transporte, etc; tanto a nivel local, nacional e internacional.	Dpto. Cotizaciones & Operaciones	Cotizaciones
4	Selección de Técnicas de calidad	Elegir las herramientas y técnicas de calidad que se adapten a la realidad y visión institucional, con el fin de aplicarlas para mejorar la competitividad de la agencia de viajes,	Gerente	Documentación
5	Aplicación de Benchmarking	Ésta técnica ayudará a mejorar de manera práctica y continua los procesos internos de la institución, en cotejo con otra de mejor clase y sector.	Gerente	Formatos de aplicación. Informe final.

6	Aplicación de Empowerment	La aplicación de ésta herramienta de calidad, permitirá que los colaboradores en general sientan y compartan la responsabilidad y el poder de la toma de decisiones en la entidad.	Gerente	Formatos de aplicación. Informe final.
7	Aplicación de Dowsizing	Ésta técnica ayudará a mejorarlos sistemas, el rediseño institucional y establecimiento idóneo de personal para mantener la competitividad.	Gerente	Formatos de aplicación. Informe final.

3ERA ETAPA: RENTABILIDAD

N°	Actividad	Descripción	Responsable	Registro
1	Ingresos Proyectados	Se realizará la proyección de los ingresos mensuales, los cuales servirán como base para fijar las metas de ventas, tomando en cuenta las temporadas altas y bajas anuales.	Gerente/ Asistente Administrativo - Contable	Gráficos Estadísticos/ Proyecciones
2	Egresos Proyectados	Se realizará la proyección de los egresos mensuales, en los cuales estarán considerados los gastos fijos y variables, tales como pagos de alquiler de oficina, pagos al personal, pagos a proveedores, gastos de movilidad, etc	Gerente/ Asistente Administrativo – Contable	Gráficos Estadísticos/ Proyecciones
3	Manejo de Caja Chica	Se empezará a utilizar una caja chica, que servirá para tener un mejor control de los gastos pequeños y eventuales que se puedan presentar en la oficina. Todo egreso deberá ser controlado con recibos o vouchers; según corresponda.	Asistente Administrativo – Contable	Voucher/ Documentación
4	Reportes Estadísticos	Se elaborará reportes estadísticos mensuales para que sean cotejados con los proyectados; con la finalidad de llevar un control de las ventas y ganancias; así como el cumplimiento de metas planteadas.	Asistente Administrativo – Contable	Reportes/ Gráficas/ Documentación
5	Control de Ejecución de Gastos	Se llevará un control de la ejecución de los gastos, específicamente de los pagos proyectados, a través del uso de recibos de egresos, voucher u otro documento sustentatorio válido.	Asistente Administrativo – Contable	Voucher/ Recibo egreso/ Documentación

4TA ETAPA: VENTAJAS COMPETITIVAS

N°	Actividad	Descripción	Responsable	Registro
1	Nuevos paquetes Turísticos	Diseñar nuevos paquetes turísticos, con destinos poco tradicional o combinando destinos y rutas, agregando nuevos tours para la captación de clientes potenciales.	Dpto. Cotizaciones & Operaciones	Paquetes Turísticos
2	Nuevos paquetes para eventos sociales	Diseñar nuevas opciones de paquetes para eventos sociales, que incluyan local, comida, sonido, shows, bocaditos, variando según el público a quién va dirigido o tipo de evento.	Dpto. de Organización de Eventos	Paquetes para eventos sociales
3	Determinación de las necesidades de capacitación RRHH	Se identifican los tipos de capacitaciones periódicas que necesitan los colaboradores.	Dpto. de Talento Humano	Solicitud / Requerimiento
4	Firma de Convenios	Entablar convenios con instituciones ligadas al rubro de turismo, con la finalidad de poder participar de las capacitaciones que éstos puedan brindar de modo gratuito o costo especial.	Dpto. de Talento Humano	Convenio
5	Elaboración del plan de capacitación	Elaborar un plan de capacitaciones al personal, que incluyan fechas, temas, personas a cargo, etc.	Dpto. de Talento Humano	Plan de capacitación
6	Ejecución del plan capacitación	El desarrollo del plan de capacitación al personal se deberá dar según lo establecido, y luego aplicar el efecto multiplicador.	Dpto. de Talento Humano	Lista de asistencia y/o Certificados.
7	Comprobación de la efectividad de la capacitación	Luego de un lapso de 3 meses de la capacitación se procederá a evaluar el desempeño del personal.	Dpto. de Talento Humano	Formato de evaluación

5TA ETAPA: POSICIONAMIENTO

N°	Actividad	Descripción	Responsable	Registro
1	Redes Sociales	Administrar y actualizar constantemente las redes sociales de la entidad, tales como Facebook, Fanpage, Instragram; con información sobre la agencia de viajes, paquetes turísticos, fotos, tips, etc. Así mismo responder comentarios e inbox.	Dpto. Marketing	Redes Sociales
2	Página Web	Administrar y actualizar constantemente la Página Web de la empresa, con datos sobre la agencia de viajes, paquetes turísticos, fotos, tips, etc. Así mismo responder comentarios e inbox.	Dpto. Marketing	Página Web
3	Publicidad	Diseñar y actualizar publicidad, tales como flyers, volantes, etc, para ser utilizada de manera virtual y física.	Dpto. Marketing	Banners/ Flyers/ Volantes
4	Catálogo de servicios Ofrecidos	Diseñar un catálogo que contenta todos los servicios que ofrece la empresa tanto turísticos como de eventos, que incluyan paquetes, destinos, rutas, servicios adicionales, fotografías.	Dpto. Marketing	Catálogo virtual
5	Alianzas Estratégicas	Visitar empresas y realizar alianzas estratégicas, con la finalidad de ampliar su cartera de clientes e ingresar a un mercado de grupos corporativos, ofreciendo precios especiales, a los trabajadores de dichas entidades, en los servicios de viajes y organización de eventos.	Dpto. Promoción Turística & Ventas	Convenios

6	Visitas a Instituciones Educativas	Realizar visitas a Instituciones Educativas (colegios, institutos, Universidades), con la finalidad de promocionar y captar nuevos clientes, ampliando así la cartera actual, en cuanto a viajes y fiestas de promoción, fin de ciclo académico, salidas de estudio, etc.	Dpto. Promoción Turística & Ventas	Fotografías / Listas
7	Participación en WorkShops	Seguir Participando en Ferias turísticas o Workshops que se realizar a nivel nacional e internacional, con la intención de hacer nuevos contactos de proveedores de servicios y clientes.	Gerente / Dpto. Promoción Turística & Ventas	Fotografías / Documentación

1. **Se definió los objetivos organizacionales, la visión, la misión y organigrama de la empresa.**

PERÚ LEGENDARIO SAC

Consultoría & Operaciones Turísticas

Perú Legendario es un empresa que se forma a partir del interés de sus representados de poder ofertar servicios y productos en la industria del turismo, dado que este rubro viene creciendo en el Perú y existen esfuerzos conjuntos por promocionar al país y convertirlo en un destino de experiencias únicas, con distintos matices culturales y naturales, y dentro de ello muchos de estos atractivos turísticos se concentran en la zona norte.

Desde su constitución la empresa se ha preocupado por cumplir con todos los aspectos formales y legales de acuerdo a la ley que regula la actividad turística, por aprovechar todas oportunidades que ofrece el sector, por manejar los asuntos con transparencia y carácter, por innovar en los servicios, por velar en la calidad de los servicios. En esta etapa vemos necesario corregir aspectos administrativos y comerciales a fin de reducir los márgenes de error y riesgo empresarial para el presente semestre del 2019 y dejar un antecedente para el POA 2020.

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA:

La dirección tiene como meta entrar en un proceso de mejora continua, dado que la organización se haya en una etapa de crecimiento que conlleva la toma de medidas estratégicas a fin de aprovechar las oportunidades del mercado en distintos segmentos. Fortaleciendo la organización empresarial, diseñando nuevos productos turísticos de acuerdo a lo que demanden nuestros clientes, aliándose estratégicamente con otras empresas e instituciones a fin de lograr los objetivos, fortaleciendo las acciones de

marketing, publicidad y ventas, aprovechando las oportunidades que presente el sector público y privado; bajo principios del trabajo en equipo, procurando reducir los márgenes de error y anticipándonos a las situaciones que puedan afectar nuestra misión empresarial.

Las investigaciones de mercado y los pilotos que realicemos serán bajo los siguientes productos: Circuitos académicos, organizar talleres y seminarios con temática de interés del mercado universitario, turismo rural comunitario en Pómac y Túcume, ecoturismo y observación de aves en Chaparrí y Pómac, circuito de playas muchick, camping y trekking en Mayascong, Laquipampa.

VISIÓN:

En el 2024 PERU LEGENDARIO SAC es la empresa de Consultoría y Operaciones Turísticas, más importante de la Zona Norte del Perú, promoviendo el turismo sostenible, ofreciendo productos turísticos innovadores, competitivos y seguros, además de garantizar calidad en todos sus productos y servicios brindados a sus clientes.

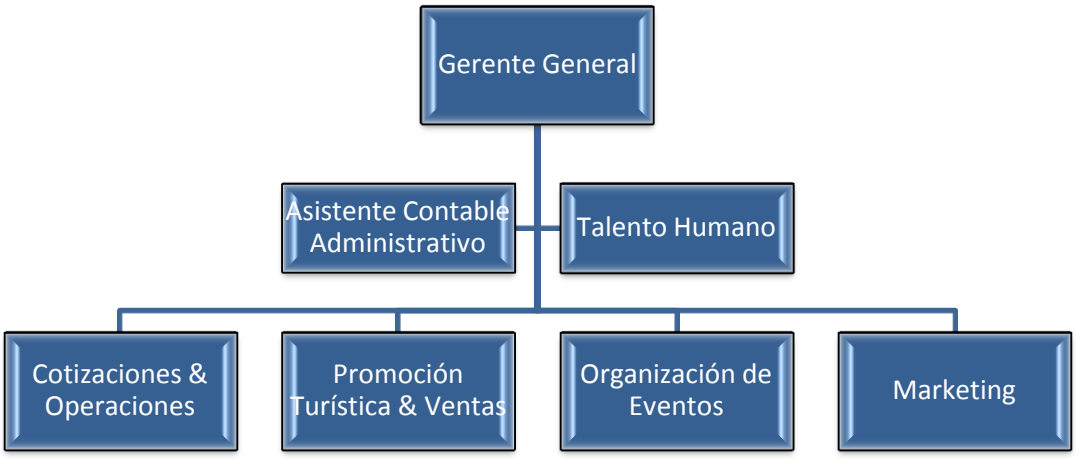
MISIÓN:

PERU LEGENDARIO SAC es una entidad que brinda productos y servicios turísticos. Siendo éstos de Consultoría Turística: Formulación y evaluación de proyectos turísticos públicos y privados, consultoría y asesoría turística, planes de marketing y promoción turística; cumpliendo también funciones de Operador de Turismo y eventos como: diseño y comercialización paquetes turísticos, ofertas de viajes nacionales e internacionales, venta de pasajes aéreos, terrestres, marítimos y fluviales; organización de eventos sociales y empresariales; velando siempre por la calidad de sus servicios y la complacencia de su clientela.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

- Promover el crecimiento del turismo sostenible en los lugares turísticos de la Zona Norte del Perú, de acuerdo con las tendencias que marca el mercado turístico.
- Proyectar, elaborar, producir, organizar, operar, y comercializar programas y demás servicios turísticos, a nivel nacional e internacional.
- Manejo de un código de ética estricto con los colaboradores y en todo acto del devenir de las gestiones realizadas y por realizar.
- Afianzar las alianzas estratégicas con empresas públicas y privadas, para crear programas de capacitación, orientada a la optimización de la oferta de paquetes turísticos.
- Ampliar la cobertura de mercado, realizando visitas a Colegios, Universidades, Institutos, Empresas, entre otros.

ORGANIGRAMA:



Descripción de Funciones:

Identificación del área:

- Gerencia General

  Área encargada de:

  a) Dirigir y determinar las acciones propuestas a las áreas para el logro de objetivos.
  b) Analizar constantemente las situaciones presentadas, para la toma de decisiones acertadas.
  c) Definir presupuestos y supervisar el cumplimiento.
  d) Elaborar las metas u objetivos para cada departamento y supervisar el cumplimiento.
  e) Coordinar con las departamentos administrativos para aseverar que los registros y los análisis se están aplicando adecuadamente.

Identificación del área:

- Asistente Contable – Administrativo

  Área encargada de:

  a) Asistir, coordinar y ejecutar tareas gerenciales
  b) Elaborar informes de actividades y presentación de cumplimiento de metas.
  c) Manejo de Caja chica.
  d) Elaboración de reportes estadísticos
  e) Redacción de documentos (cartas, solicitudes, etc)
  f) Manejo y control de documentos sustentatorios.

Identificación del área:

- Departamento de Talento Humano

  Área encargada de:

  a) Determinar las necesidades del personal en la empresa.
  b) Realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal

c) Supervisar el trabajo de los colaboradores.
d) Realizar evaluaciones de desempeño.
e) Supervisar los procesos de inducción y capacitación del personal

Identificación del área:

- Departamento de Cotizaciones & Operaciones

  Área encargada de:

  a) Elaborar nuevos paquetes turísticos.
  b) Actualizar cartera de Proveedores (servicios, tarifarios, rutas, etc)
  c) Elaborar Proformas solicitadas para clientes.
  d) Preparar liquidaciones de los servicios de los proveedores.
  e) Atender la parte logística del servicio (transporte, hotel, alimentación, etc)

Identificación del área:

- Departamento de Promoción Turística & Ventas

  Área encargada de:

  a) Emprender y ejecutar acciones de promoción.
  b) Investigar y sistematizar información de las instituciones, personas, gobiernos, escuelas, universidades contactadas.
  c) Mantener informada a la dirección estratégica sobre la reacción del segmento.
  d) Perfilar el producto propuesto, analizando amenazas y oportunidades ante el lanzamiento del producto y respectivamente el seguimiento del mismo.
  e) Promover los productos creados entre los segmentos de manera eficaz y eficiente, recopilando sistemáticamente las reacciones del mercado.
  f) Crear estrategias de promoción para los segmentos identificados.

Identificación del área:

- Departamento de Organización de Eventos

  Área encargada de:

  a) Elaborar cotizaciones de eventos sociales o corporativos para clientes.
  b) Atender la logística del evento.
  c) Actualizar cartera nueva de proveedores (servicios, tarifas, etc)
  d) Preparar liquidaciones de servicios de proveedores.
  e) Elaborar propuestas de eventos sociales y corporativos (temáticas, paquetes, etc)

Identificación del área:

- Departamento de Marketing

  Área encargada de:

  a) Crear y diseñar el material que será dispuesto para ser comunicado a través de los distintos medios de distribución sea de forma digital, impresa o a través de redes sociales.
  b) Informar sobre los avances, con bocetos y borradores del diseño publicitario.
  c) Coordina con proveedores para la ejecución del material.
  d) Administrar las plataformas virtuales, tales como página Web y Redes Sociales.

2. Se realizó los perfiles de puestos, por competencias.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
DENOMINACION DEL PUESTO:	**Gerencia General**
REPORTA A:	-
COORDINA CON:	INTERNAS: Todas las áreas de la empresa. EXTERNAS: Proveedores, clientes, entidades financieras, entidades reguladoras, otras.

REQUISITOS	**MINIMA**	**OPTIMA**
EDUCACIÓN:	Licenciado de las carreras de Ciencias Contables, Administración de Empresas, Turismo y Negocios, Carreras afines.	Maestría en Administración y/o Finanzas. Maestría en Gestión Turística.
FORMACIÓN:	Formación en marketing y ventas, planeamiento estratégico, Indicadores de Gestión.	Diplomado en Legislación Laboral. Diplomado en Gestión de Recursos Humanos.
EXPERIENCIA:	2 años en plazas similares, en empresas del rubro.	5 años en plazas similares, en entidades del rubro.

COMPETENCIAS:	**A**	**B**	**C**	**D**
COMPETENCIAS CARDINALES:				
• Ética.	X			
COMPETENCIAS ESPECIFICAS:				
• Habilidad para tomar de decisiones.		X		
• Capacidad para conducir personas.		X		
• Capacidad para cerrar acuerdos.	X			
• Capacidad de liderazgo.		X		
• Capacidad de comunicación efectiva.	X			
• Capacidad de tolerancia para el trabajo bajo presión.	X			

REQUISITOS ADICIONALES:
• Con conocimientos de Sistemas Integrados, computación a nivel intermedio (incluyendo Programas Turísticos) • Discernimiento del idioma inglés a nivel intermedio.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
DENOMINACION DEL PUESTO:	**Asistente Administrativo- Contable**
REPORTA A:	Gerente General
COORDINA CON:	INTERNAS: Todas las áreas de la empresa. EXTERNAS: Proveedores, clientes, entidades financieras, entidades reguladoras, otras.

REQUISITOS	MINIMA	OPTIMA
EDUCACIÓN:	Técnico de la carrera de Contabilidad, o administración.	Licenciado de la carrera de Contabilidad o Administración.
FORMACIÓN:	Cursos, Seminarios, en temas contables.	Diplomado en Tributación.
EXPERIENCIA:	1 año en puestos similares.	2 años en cargos similares.

COMPETENCIAS:	A	B	C	D
COMPETENCIAS CARDINALES:				
• Ética.	X			
• Capacidad de Trabajar en Equipo.		X		
COMPETENCIAS ESPECIFICAS:				
• Capacidad de comunicación efectiva.	X			
• Capacidad de planificar y organizar.		X		
• Orientación a los resultados con calidad.	X			
• Pensamiento analítico.		X		
• Capacidad de tolerancia para actividades bajo presión.	X			

REQUISITOS ADICIONALES:

- Con conocimientos de Sistemas Integrados, computación a nivel intermedio.
- Discernimiento del idioma inglés a nivel intermedio.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
DENOMINACION DEL PUESTO:	**Departamento de Talento Humano**
REPORTA A:	Gerente General
COORDINA CON:	INTERNAS: Todas las áreas de la empresa. EXTERNAS: -

REQUISITOS	MINIMA	OPTIMA
EDUCACIÓN:	Licenciado en Psicología	Maestría en Psicología Organizacional
FORMACIÓN:	Cursos, Seminarios, en temas Comunicación Organizacional, Resolución de Conflictos y afines.	Diplomado en Psicología Organizacional.
EXPERIENCIA:	1 año en puestos similares.	2 años en cargos similares.

COMPETENCIAS:	A	B	C	D
COMPETENCIAS CARDINALES:				
• Ética.	X			
• Capacidad de Trabajar en Equipo.	X			
COMPETENCIAS ESPECIFICAS:				
• Capacidad de comunicación efectiva.	X			
• Capacidad de Resolución de conflictos	X			
• Liderazgo	X			
• Dinamismo		X		
• Capacidad de tolerancia para el trabajo bajo presión.	X			

REQUISITOS ADICIONALES:

- Con conocimientos de Sistemas Integrados, computación a nivel intermedio.
- Discernimiento del idioma inglés a nivel Básico.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

DENOMINACION DEL PUESTO:	**Departamento de Cotizaciones & Operaciones**
REPORTA A:	Gerente General
COORDINA CON:	INTERNAS: Todas las áreas de la empresa. EXTERNAS: Proveedores, clientes

REQUISITOS	**MINIMA**	**OPTIMA**
EDUCACIÓN:	Licenciado en Turismo	Maestría en Gestión Turística
FORMACIÓN:	Cursos, Seminarios, en temas de elaboración de proyectos turísticos, estrategias de negociación, Régimen legal y afines.	-
EXPERIENCIA:	1 año en puestos similares.	2 años en cargos similares.

COMPETENCIAS:	**A**	**B**	**C**	**D**
COMPETENCIAS CARDINALES:				
• Ética.	X			
COMPETENCIAS ESPECIFICAS:				
• Perseverancia en la ejecución de objetivos	X			
• Capacidad de Resolución de conflictos	X			
• Orientación a los resultados	X			
• Dinamismo		X		
• Capacidad de tolerancia para el trabajo bajo presión.	X			

REQUISITOS ADICIONALES:

- Con conocimientos de Sistemas Integrados, computación a nivel intermedio.
- Discernimiento del idioma inglés a nivel Intermedio.
- Conocimiento de Sistemas Globales de Distribución.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
DENOMINACION DEL PUESTO:	Departamento de Marketing
REPORTA A:	Gerente General
COORDINA CON:	INTERNAS: Todas las áreas de la empresa. EXTERNAS: Proveedores.

REQUISITOS	**MINIMA**	**OPTIMA**
EDUCACIÓN:	Bachiller en Marketing, o ciencias de la Comunicación	Licenciado en Marketing, o ciencias de la Comunicación
FORMACIÓN:	Cursos, Seminarios, en temas de Mix de Marketing, diseño, publicidad, y afines.	-
EXPERIENCIA:	1 año en puestos similares.	2 años en cargos similares.

COMPETENCIAS:	**A**	**B**	**C**	**D**
COMPETENCIAS CARDINALES:				
• Ética.	X			
COMPETENCIAS ESPECIFICAS:				
• Perseverancia en la ejecución de objetivos	X			
• Capacidad de Comunicación	X			
• Gestión de Recursos	X			
• Dinamismo y Proactividad	X			
• Creatividad e Innovación	X			

REQUISITOS ADICIONALES:

- Con conocimientos de Sistemas Integrados, computación a nivel intermedio (Incluyendo Manejo de redes sociales)
- Discernimiento del idioma inglés a nivel Básico.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
DENOMINACION DEL PUESTO:	Departamento de Promoción Turística & Ventas
REPORTA A:	Gerente General
COORDINA CON:	INTERNAS: Todas las áreas de la empresa. EXTERNAS: Proveedores, clientes

REQUISITOS	**MINIMA**	**OPTIMA**
EDUCACIÓN:	Bachiller o Técnicos en Turismo	Licenciado en Turismo
FORMACIÓN:	Cursos, Seminarios, referidos a técnicas de ventas, atención al cliente y afines.	-
EXPERIENCIA:	1 año en puestos similares.	2 años en cargos similares.

COMPETENCIAS:	**A**	**B**	**C**	**D**
COMPETENCIAS CARDINALES:				
• Ética.	X			
COMPETENCIAS ESPECIFICAS:				
• Perseverancia en la ejecución de objetivos	X			
• Facilidad de Palabra	X			
• Atención al cliente	X			
• Dinamismo y Proactividad	X			
• Resolución de Conflictos	X			

REQUISITOS ADICIONALES:

- Con conocimientos de Sistemas Integrados, computación a nivel intermedio.
- Discernimiento del idioma inglés a nivel Intermedio.
- Conocimiento de Sistemas Globales de Distribución.

3. Se elaboró los formatos y casos para la aplicación de los Role Playing.

DINÁMICA DE ATENCIÓN Y CONCENTRACIÓN

"LOS COLORES"

Objetivo: Evaluar la atención y concentración de los postulantes, además de la capacidad de aprendizaje de los candidatos.

Materiales: Lámina o diapositiva con la impresión de las palabras.

Tiempo: 5 minutos aproximadamente por cada turno.

DESARROLLO

Colocar a los candidatos en fila, frente a la lámina de los colores y por turnos realizará el ejercicio.

Consigna: "Ustedes leerán con rapidez y en voz alta el color de cada palabra que figura en la lámina que tienen frente a ustedes. Cuando hayan llegado a mencionar el color de la última palabra, finaliza el juego. Si en el trayecto se equivocan, tendrán dos oportunidades más. Culminadas las tres opciones, prosigue el siguiente candidato".

Formato de Registro – Caso1 Role Playing

Conductas de la competencia: Atención y concentración capacidad de aprendizaje		CAND. 1	CAND. 2	CAND. 3	CAND. 4	CAND. 5
Actitudes Positivas	Logra Llegar A la última palabra sin equivocarse en el primer intento					
	Mejora su rendimiento en la segunda aplicación					
	Mejora su rendimiento en la segunda aplicación					
	Mejora su rendimiento en la tercera aplicación (en relación con la segunda aplicación)					
Actitudes negativas	No logra llegar a la última letra en el primer intento					
	Su rendimiento disminuyo en la segunda aplicación.					
	Su rendimiento disminuye en la tercera aplicación (en relación con la segunda aplicación)					

DINÁMICA DE CONTROL DE ESTRÉS

Armado de Torres

Objetivo: Evaluar la capacidad para mantener el control frente a situaciones de presión. Así mismo permite evaluar la comunicación asertiva y el nivel de desempeño en situaciones de estrés.

Materiales: Conjuntos de cubos de madera, cartón u otro material (pueden ser cajas de remedios o de fósforos) o cualquier objeto, con los que se pueda construir una torre. Una mesa en la que las personas puedan trabajar a gusto.

Desarrollo:

a) A cada uno de los candidatos se le entregará unos cubos para que con ellos construyan una torre. A continuación se dan las siguientes instrucciones:

   Consigna: "Todos ustedes deberán construir una torre, lo mejor posible, con las piezas que tienen sobre la mesa. El tiempo límite es de 5 minutos, aquella persona que termina, levanta la mano por favor, para poder acercarme a su lugar y evaluar si su producción es la adecuada. Pueden empezar (se activa el cronómetro)".

b) Cuando el candidato levante la mano, el evaluador se acercará a su lugar, mirará de manera desaprobatoria la torre y la derrumbará con su mano, diciendo lo siguiente: "por favor vuélvalo a hacer y esta vez asegúrese de hacer su mejor esfuerzo, ya que la torre no está bien realizada, aún dispone de tiempo, empiece de nuevo". Repetir este paso cada vez que un candidato levante la mano para avisar que culminó su trabajo.

c) Anotar en el formato de registro, toda conducta emitida por los candidatos.

d) Al finalizar la dinámica, se informará a los candidatos que el objetivo del ejercicio era evaluar su capacidad para enfrentarse a situaciones de presión.

Formato de Registro – Caso2 Role Playing

Conductas de la competencia: Control de estrés	CAND. 1	CAND. 2	CAND. 3	CAND. 4	CAND. 5
Continua realizando la torre, mejorando su nivel de desempeño en cada intento					
Solicita información sobre la característica de la torre					
Mantiene un tono de voz calmado y tranquilo					
Su expresión facial denota calma y serenidad					
Levanta el tono de voz y/o tiene mirada agresiva					
Tira o manipula de manera brusca los cubos					
Critica la dinámica, al evaluador o a la empresa					
Deja de hacer la dinámica					
Comenta aspectos negativos de la dinámica con los otros candidatos					
Registrar en qué número de intento empieza a perder la paciencia					

4. **Se elaboró los formatos para la entrevista de personal por competencias, basada en la metodología STAR.**

ENTREVISTA FINAL

Entrevista de selección

La entrevista es simple y prácticamente la contratación será de manera inmediata.

Este es el último paso en el que se evaluará directamente al postulante (entrevistador – postulante).

En este proceso se utilizará la metodología STAR (Situación, tarea, acción y resultado), que refiere a una metodología de entrevista por competencia, para obtener evidencias de competencias, con el objetivo de identificar tres aspectos en las respuestas del candidato:

a) Situación / tarea: Es el contexto y antecedentes. Por qué sucedió la acción.
b) Acción: Como se lleva al cabo la tarea, indicando por qué se hizo y cómo se hizo
c) Resultado: Las consecuencias de la acción efectuada.

De esta manera, si el candidato fue capaz de evidenciar una competencia en situaciones laborales anteriores, lo puede volver hacer en el futuro.

El proceso será el siguiente:

Para romper el hielo, el entrevistador dará la bienvenida al candidato de manera amable y al mismo tiempo deberá brindarle información acerca del propósito de la entrevista, los temas que explorará, así como también un resumen de la organización. Al finalizar la entrevista deberá responder las dudas del candidato, explicarle los siguientes pasos del proceso y así mismo agradecerle por su tiempo invertido.

Las preguntas modelos, serán las siguientes:

PERSONALIDAD:

- Menciona una oportunidad en la que usaste una solución creativa a un problema, ¿cómo diste con esa solución?

FORMACIÓN:

- Cuéntame, ¿qué estudios realizaste y porque los elegiste?

MOTIVO DE LA SOLICITUD:

- Cuéntame, ¿por qué te gustaría conseguir específicamente este empleo y no otro?
- Menciona, ¿qué te causó interés en el anuncio o en la noticia sobre el puesto de trabajo?
- Dame un ejemplo sobre lo que aportarías para la empresa.
- Cuéntame, ¿en qué piensas que puedes crecer o desarrollarte laborando con nosotros?

COMPORTAMIENTO EN EL TRABAJO:

- Cuéntame alguna situación en la cual hayas motivado a tu equipo para lograr alguna meta importante en tu área.
- Dame un ejemplo de una ocasión en la que has tenido que trabajar con la estructura informal de la organización.
- Describe una ocasión en la que tuviste que ir más allá de lo que tu responsabilidad te pidió para lograr una meta.
- Dame un ejemplo de una ocasión en la que modificaste un procedimiento establecido para resolver un problema.
- Dame un ejemplo de cuando tuviste que tomar acciones inmediatas para resolver el problema de un cliente.
- Háblame acerca de alguna experiencia de trabajo en equipo.
- Cuéntame acerca del trato con tus jefes anteriores.

- Cuéntame acerca de algún problema que pueda haber tenido con su supervisor.
- Describe alguna experiencia divertida que hayas tenido en tu trabajo anterior.

En este último paso se indicará las condiciones del puesto de trabajo, remuneraciones y beneficios que tendrá el trabajador y de tal manera lo que la empresa espera de él, También se evaluará la postura y seguridad que refleje el postulante durante la entrevistas.

Todo el proceso de selección, culminará con la elección de uno o varios candidatos según sea el requerimiento.

5. **Se elaboró los formatos para las evaluaciones de desempeño.**

	FORMATO	VERSION: 01
	EVALUACION DE COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES (HABILIDADES)	FECHA:
	PROCESO GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	PAGINA: 1 de 1

FECHA:_____
EVALUADOR: _____
CARGO: _____

EVALUADO:_____
CARGO:_____
DEPENDENCIA: _____

CALIFICACIÓN DE COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES (HABILIDADES)

E: Excelente - Cumple a cabalidad este requisito
B: Bueno - Cumple los requisitos mínimos
A: Aceptable - Cumple parte de los requisitos
NC: No cumple - Competencia que no cumple las condiciones mínimas

Marque con una "X" según corresponda

NIVEL DE CARGO	HABILIDADES	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE (Descriptor de la Habilidad)	E	B	A	NC
NIVEL PROFESIONAL						
	Si el evaluado tiene personal a cargo evaluar las siguientes competencias					

OBSERVACIONES:_____

_____ Firma del Evaluador

_____ Firma del Evaluado

Así mismo se ha creído conveniente mencionar el listado de proveedores actuales, en cuanto a servicios de Transportes, Alojamiento, y Seguro de viaje:

Transporte:

- Colonial Tours (Arequipa)
- Jean Manuel Bustamante Sac (Chiclayo)
- Millones Tours (Chiclayo)
- Turismo Milagritos (Trujillo)
- AMAP Tours EIRL (Trujillo)
- Perú Bus (Lima)
- Antares (Lima)

Alojamiento:

- Casa Andina
- Aranwa
- Costa del Sol
- Sierra Viva
- José Antonio
- Win Meier
- Samay (Cuzco)
- Prisma (Cuzco)
- Imperial(Cuzco)
- El brujo (Trujillo)
- Los conquistadores (Trujillo)
- Las Palmeras de Huanchaco (Trujillo)
- Inkary (Arequipa)
- Alfonso Ugarte (Arequipa)
- Tierra Sur (Arequipa)
- El Tumi (Ancash)
- Gran Centenario (Ancash)
- Hotel – Hacienda El Carmelo (Ica)
- Hotel – Hacienda San Juan (Ica)
- Sol de Ica (Ica)
- Belle Sand (Ica)
- El Búho (Puno)
- La Hacienda Perú (Puno)
- Portal del Márquez (Cajamarca)
- Hotel Cajamarca (Cajamarca)
- Sol de Belén (Cajamarca)
- Puma Urco (Chachapoyas)

- Vilaya (Chachapoyas)

Seguro de Viaje

- Assist Card
- Global Assistance
- Travel Ace

De la misma forma, también se hace mención de las entidades con las cuáles se podría hacer convenios o alianzas estratégicas, con la finalidad de poder participar de las capacitaciones que éstos puedan brindar de modo gratuito o a un costo especial.

- Cámara de Turismo
- Ahora Lambayeque
- APOTUR
- APAVIT
- AGOTUR

En cuanto a los temas principales, para las capacitaciones de personal, serían referidos a:

- Reservas
- Operaciones
- Atención al Cliente

4.2.4 Instrumentación de la Estrategia

La etapa inicial se dio a inicios del mes de marzo definiendo los objetivos organizacionales, la visión, la misión, organigrama, la descripción y análisis de puestos por competencias de la entidad. Así como también elaborando los formatos del proceso de selección por competencias y evaluación de desempeño.

En el mes de mayo, se realizará la convocatoria e iniciará el proceso de selección del nuevo personal y se aplicará los formatos ya elaborados.

La etapa N°2 ha sido programada para ejecutarse en el mes de mayo, con la finalidad de organizar administrativamente a la agencia de viajes; aplicando técnicas y herramientas de control de calidad; así como también se buscará mejorar y aumentar las ventas, ampliando la cartera de clientes con alianzas estratégicas.

La etapa N°3 dará inicio en el mes de mayo, con la elaboración de las proyecciones de egresos e ingresos, los mismos que serán cotejados con los reales, de forma mensual.

La etapa N°4 se iniciará en el mes de mayo, diseñando nuevos paquetes turísticos y de eventos sociales, con la finalidad de que éstos estén listos para ser promocionados en el mes de junio y julio (meses con temporadas de viajes alta) y en el resto del año.

Así mismo, continuará en el mes de agosto con el diagnóstico de necesidades de capacitación y la elaboración del programa; el mismo que será ejecutado durante los meses restantes del año.

La etapa N°5 dará inicio en el mes de Junio con el diseño y actualización de publicidad de los servicios que ofrece la organización, con el fin de optimizar su posicionamiento en la mente del cliente final y potencial; así como también el aumento de ventas que generen mayor utilidad a la agencia de viajes.

4.2.5 Evaluación de la Estrategia

Etapa	Evaluación	Reporte
Gestión Empresarial	Puestos de trabajo basado en competencias pertinentes. Seleccionar a las personas que muestren	Perfiles de puestos. Firma de

	idoneidad y cumplan con las competencias del perfil necesitado.	contrato.
Productividad	Evaluar la productividad en base al aumento de : -Las ventas -La calidad de la empresa y sus servicios	-Estadísticas de ventas mensuales. - Informe de evaluación de procesos internos.
Rentabilidad	La evaluación de la Rentabilidad de la institución, estará basada en las ganancias obtenidas por el aumento de la ventas; así como también por el cumplimiento de las metas establecidas según las proyecciones hechas.	Reportes Estadísticos. Documentación sustentatoria.
Ventajas Competitivas	Aplicar el plan de capacitación a los colaboradores, de manera general y especifica según lo establecido en el Programa elaborado	-Asistencia -Evaluación -Personal Competente.
Posicionamiento	Evaluar el posicionamiento de la empresa, a través de encuestas virtuales o físicas de satisfacción de los clientes,	-Número de seguidores e interacciones del público con las redes sociales y página web. - Lista de nuevos clientes.

TERCERA PARTE: VALIDACIÓN DE LOS RESULTADOS

CAPÍTULO 5. VALORACIÓN Y CORROBORACIÓN DE LOS RESULTADOS

En esta sección se detalla la aprobación de la estrategia por el juicio de experto, la ejecución parcial de la estrategia, la confiabilidad y la validez del instrumento realizado.

5.1 Valoración de los resultados

Mediante la selección de 3 expertos, tomando en cuenta algunos detalles como: la Experiencia Profesional en Gestión de Personas, Grado Académico de magister o doctor, Experiencia Administrativa en Universidades.

Para el estudio de resultados de la valoración del juicio de experto de la estrategia de selección de personal los criterios que se han considerado son:

5.- Muy adecuado (M.A)
4.- Adecuado (A)
3.- Regular (R)
2.- Malo (M)
1.- Muy malo (M.M)

CALIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA POR PARTE DE LOS EXPERTOS			
Pregunta	**Experto N°1**	**Experto N°2**	**Experto N°3**
N°01	5	4	4
N°02	4	5	4
N°03	4	5	5
N°04	5	5	5
N°05	4	4	5
N°06	4	5	4
N°07	5	4	5
N°08	5	5	4

En referencia a la novedad científica de la estrategia 2 especialistas señalaron que es “A” y 1 especialista es “M.A”.

Con respecto a la pertinencia de la fundamentación teórica de la estrategia de selección 2 especialistas indicaron que es “A” y 1 especialista indicó que es “M.A”.

El grado de razonamiento de las relaciones principales brindadas en la estrategia 2 especialistas muestran que es “M.A” y 1 especialista señala que es “A”.

Los 3 especialistas indican que la comunicación entre la teoría desarrollada y el aporte práctico es “M.A”.

2 especialistas señalan que la claridad en la finalidad de cada una de las acciones de la estrategia es “A” y 1 especialista indica que es “M.A”.

2 especialistas indican que la probabilidad de realizar la estrategia es “A” y 1 especialista indica que es “M.A”.

La concepción general de la estrategia conforme a sus acciones desde la perspectiva de los actores del proceso formativo, según 2 especialistas señalan que “M.A” y 1 especialista indica que es “A”.

2 especialistas manifiestan que la significación práctica de la estrategia es “M.A” y 1 especialista señaló que es “A”.

5.2 Ejemplificación de la aplicación del aporte práctico

La realización parcial de la estrategia se llevó a cabo a inicios del mes de marzo del año en curso, ejecutando algunas acciones que pertenece a la etapa inicial **Gestión Empresarial**.

- Se definió los objetivos organizacionales, la visión, la misión y organigrama de la entidad.
- Se realizó la descripción de los perfiles de puestos, por competencias.
- Se elaboró los formatos y casos para la aplicación de los Role Playing.

- Se elaboró los formatos para la entrevista de personal por competencias, basada en la metodología STAR.
- Se elaboró los formatos para las evaluaciones de desempeño.

Se logra observar que la estrategia posee una generación positiva en lo concerniente a la selección de colaboradores por competencias y la implementación de sus procesos y acciones para regenerar la competitividad de la entidad Perú Legendario SAC.

5.3 Corroboración estadística de las modificaciones obtenidas

Corroboración estadística del Instrumento aplicado:

Validez:

Lograda mediante de los siguientes métodos:

Validez de Contenido:

Después de elaborar el cuestionario, se realizó la conformación del contenido, emitiendo el inventario a 4 jueces, profesionales graduados, especializados en el trabajo de gestión de personal y gestión turística, con experiencia en el rubro de gestión del talento humano y turismo y negocios, con el fin de ejecutar un análisis de los ítems. El resultado del análisis, permitió conservar el número total de ítems, dándose ciertos cambios en relación a la forma de redacción.

Validez de Constructo:

Utilizando el procedimiento de análisis de correlación ítem-subdimensión, se encontró un valor de r = de 0.5326 para las dimensiones, con un grado de significancia de 0.001 para el conjunto de ítems. De la misma manera, se halló una correlación significativamente elevada entre los totales de las subdimensiones y el puntaje total del cuestionario.

Confiabilidad

Mediante el estadístico Alfa de Crombach utilizado, se determinó la consistencia interna de los ítems de cada dimensión, encontrando los valores que se detallan a continuación.

N°	Alfa de Cronbach
Ítem01	,523
Ítem02	,524
Ítem03	,524
Ítem04	,465
Ítem05	,524
Ítem06	,510
Ítem07	,506
Ítem08	,383
Ítem09	,524
Ítem10	,488
Ítem11	,538
Ítem12	,524
Ítem13	,524
Ítem14	,524
Ítem15	,542
Ítem16	,424
Ítem17	,496
Ítem18	,538
Ítem19	,459
Ítem20	,498
TOTAL	**,522**

Conclusiones del capitulo

Después de analizar los resultados obtenidos de la valoración del juicio de experto de la estrategia de selección de personal por competencias, el criterio manifestado por éstos fue favorable para poder implementar la estrategia.

La ejemplificación parcial de la Estrategia, tomando como punto base la primera etapa; Gestión Empresarial; indican un impacto y un cambio en el proceso de selección que conlleva a mejorar la competitividad de la entidad Perú Legendario Sac.

CONCLUSIONES GENERALES:

- El proceso de elección de personal permite ser un filtro, que únicamente apoya a la empresa a contar con los colaboradores que posean las características necesitadas y establecidas por la empresa.

- Se ejecutó el análisis tendencial de acuerdo con 4 etapas: Prehistoria, Primera y Segunda guerra Mundial, Década de los 70 y Actualidad; considerando como indicadores: Perfiles de puestos, Competencias (Habilidades blandas y duras), Técnicas (Entrevista, Pruebas Psicológicas, de Conocimientos, etc), Talento Humano; se divisa que dichos indicadores ayudan a mejorar la competitividad dentro de las instituciones.

- Se aplicó un cuestionario, como instrumento, para acopiar datos pertinentes acerca de la competitividad de hoy en día de la agencia de viajes y se halló limitaciones en el proceso de elección de colaboradores, de capacitación a sus colaboradores, y evaluación de desempeño; así como una baja productividad que genera a su vez una baja rentabilidad.

- Se elaboró la estrategia de Selección de personas en cinco (5) etapas relacionadas entre ellas (Gestión Empresarial, Productividad, Rentabilidad, Ventajas Competitivas, Posicionamiento)

- La estrategia fue aprobada a través de la técnica juicio de experto, escogiéndose tres (3) profesionales en el rubro investigado, generando una respuesta muy adecuada y dando la aprobación para ser ejecutada.

- Se utilizó momentáneamente la estrategia de selección de personal, Definiendo los objetivos estratégicos, visión, misión, organigrama, así como también se describió los perfiles de puestos por competencias y elaboró los formatos pertinentes para la aplicación del proceso de elección.

RECOMENDACIONES:

- Aplicar totalmente la estrategia en la Agencia de Viajes Perú Legendario Sac. y en otras empresas que tengan características similares.

- Aprovechar la tecnología y las plataformas virtuales, para agilizar los procesos de reclutamiento y selección de personal, en medida de lo posible; así como también las estrategias publicidad para generar mayores ventas; con la finalidad de minimizar costos en la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abad, Y; Bermúdez, U; Caravedo, L; Morales, C; & Servan, Fiorella. (2010). Retención del Talento Humano: Conociendo a mi gente. Tesis para optar el grado de maestría en Dirección Estratégica del Factor Humano. Universidad Peruana de Ciencia Aplicadas. Perú.
- Alles, M. (2010). Construyendo Talento, Granica, Buenos Aires, 2010.
- Alles, M. (2008). Desarrollo del Talento Humano", Granica, Buenos Aires, 2008.
- Álvarez, M (2013), *Cuadro de Mando Retail: Los indicadores clave de los comercios altamente efectivos*, Barcelona, España.
- Álvarez, M; Arocha, D; Ortiz, M; & Morales, S. (2011). Coaching, Motivación y Retención de Personal. Tesis para optar el Titulo de Psicóloga. Pontificia Universidad Javeriana. Colombia.
- Aramburu, C. (2004). *Visión y Misión. Relacionando la idea del proyecto y el grupo ejecutor.* PUCP. Metodología y Técnicas para el Monitoreo y Evaluación de Proyectos sociales. (pp. 74-105)
- Arias, F. (1990). Administración de Recursos Humanos. Ed.Trillas. p.410
- Barre, D. (2014). Estudio sobre la satisfacción laboral y su relación con la rotación de personal de Auxiliares de Punto de Venta y de Servicios Generales de las Pharmacy's del Norte de la ciudad de Guayaquil, durante el periodo de Enero–Agosto 2013. Tesis para optar el título de Psicólogo Industrial. Universidad de Guayaquil. Ecuador.
- Broggi, A. (2010). Metodología para la mejor administración de los recursos humanos en la gestión de empresas de servicio en etapa de maduración. Tesis para optar el grado de maestro en Administración de Negocios. Universidad Tecnológica Nacional de Buenos Aire. Argentina.
- Burgos, C. (2013). La organización del capital humano como activo intangible. Tesis para optar el grado de Doctor en Dirección de Empresas. Universidad de Alcalá. España.

- Calderón, G. (2004). Lo estratégico y lo humano en la dirección de las personas pensamiento y gestión. *Revista de la División de Ciencias Administrativas*, (16), 158-176.
- Cantú, L. (2006). *Factores que se aplican para la atracción y fidelización de personal en organizaciones grandes de manufactura del Estado de Nuevo León*. Recuperado de: http://cdigital.dgb.uanl.mx/te/1020154696. pdf
- Castilla, A. (2013). Optimización del talento en las organizaciones: Gestión por expectativas. Tesis para optar el grado de Doctor en Psicología. Universidad Autónoma de Barcelona. España.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. 5° ed, Colombia, McGraw-Hill. 699p.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. 8° ed, Colombia, McGraw-Hill. 500p
- Chiavenato, I (2002). Gestión de Talento Humano. 5ª edición. México: Editorial Mc. Graw Hill, 2002.
- Conrado; Petisco; & Sánchez, M. (2013), *Nuevas tendencias en la fidelización y mejora del talento profesional y directivo*, Madrid, España. Tomado el 14 de agosto del 2013, disponible en: http://www.eoi.es/savia/documento/eoi-12007/nuevas-tendencias-en-la-retencion-y-mejora-del-talento-profesional-y-directivo. España
- Cuevas, J. (2011). Objetivos y actividades de la gestión del talento humano. Disponible en: http://psicologiayempresa.com/objetivos-y-actividades-de-la-gestion-del-talentohumano.Html
- De León, E. (2013). Gestión del talento humano en las pequeñas y medianas empresas en el área Urbana de Retalhuleu. Tesis para optar el título de Psicólogo Industrial/Organizacional. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Domínguez, R; & Sánchez, F. (2013). Relación entre la rotación de personal y la productividad y rentabilidad de la empresa Cotton Textil S.A.A. – Planta Trujillo 2013. Tesis para optar el título de Licenciado en Administración. Universidad Privada Antenor Orrego. Perú.

- ENCOLOMBIA.COM. Funciones del Departamento de Gestión Humana. Disponibleen:http://www.encolombia.com/economia/RecursosHumanos/FuncionesdeldepartamentodegestionhumanaHTM
- Espinoza, E. (2013). *Rotación de personal en una empresa de retail de Arequipa en el periodo enero septiembre del año 2012*. Tesis de licenciatura. Universidad Nacional de San Agustín. Perú. Obtenido el 02-08-2013, disponible en: http://share.pdfonline.com/0dbcb62f9c57469ba653f800bbc2552f/TESIS%20ELIZABETH%20ESPINOZA%20Y.%20IMPRIMIR%20BACKAP.htm
- García, C. (2012). Estudio de la relación entre el e*ngagement* y la rotación de personal en una cadena de cafeterías, ubicadas en la ciudad de Xalapa - Enríquez, Veracruz, México. Tesis para optar el grado de maestro en Ciencias Administrativas. Universidad Veracruzana. Mexico.
- Gonzales, D. (2009). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. Revista Universidad EAFIT, vol. 45, núm. 156, octubre-diciembre, 2009, pp. 45-72. Universidad EAFIT. Medellìn, Colombia.
- Gonzalo, J. (2007). Diseño de un modelo de gestión por competencias según el método de incidentes críticos aplicados apuesto operativo y de coordinación. Tesis para optar el título de Ingeniero Empresarial. Escuela Politécnica Nacional. Ecuador.
- Haro, M. (2014). La rotación del personal y su relación con el desempeño laboral en la cooperativa de ahorro y crédito 29 de octubre LTDA. Agencia Ambato. Tesis para optar el título de Ingeniera de Empresas. Universidad Técnica de Ambato. Ecuador.
- Hernández, A. (2002). “Reclutamiento y Selección de Personal”, División de estudios de Posgrados e investigación. Disponible en: http://www.depi.itchihuahua.edu.mx/mirror/itch/academic/maestriaadmon/cursoarh/tomo1/ppt/empresa_x__rec_y_seleccion.ppt
- Hernández, M. (2007). Las buenas prácticas en la gestión de recursos humanos en la organización de Mar del Plata. Tesis para optar el grado de

maestro en Administración de Negocios. Universidad Nacional de Mar del Plata. Argentina.

- Herrera, H. (2008). *Elementos que inciden en la rotación de personal de una organización de autoservicio*. Tesis de licenciatura. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. México. Obtenido el 02-08-2013, disponible en: http://bibliotecavirtual.dgb.umich.mx:8083/jspui/bitstream/123456789/1067/1/ELEMENTOSQUEINCIDENENLAROTACIONDEPERSONALDEUNAORGANIZACIONDEAUTOSERVICIO.pdf
- Jaramillo, J & Aponte, J. (2013). Papel de gestión humana frente a la flexibilidad salarial en organizaciones salariales. Tesis para optar el grado de maestro en Gerencia del Talento Humano. Universidad de Manizales. Colombia.
- Jovell, A. (2007). Liderazgo Afectivo. Barcelona. 2007.
- López, J. (2004). La rotación de los empleados dentro de la organización y sus efectos en la productividad. Tesis para optar el grado de maestro en ciencias, con especialidad en Administración. Instituto Politécnico Nacional. México.
- Marulanda, M; & Mejía, M. (2011). modelo de gestión del talento humano y planes de acción y cumplimiento para la habilitación y la certificación en buenas prácticas Clínicas para Psynapsis Salud Mental S.A. Tesis para optar el grado de maestro en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional. Universidad Tecnológica de Pereira. Colombia.
- Mendizabal, A; & Luna, M. (2014). La rotación del personal operativo en una empresa de seguridad, y los factores que influyen en la retención del talento humano. Tesis para optar el título de Licenciada en Psicología. Universidad San Carlos. Guatemala.
- Millán, G. (2006). *Rotación de personal*. Trabajo de investigación. Universidad autónoma metropolitana. México. Obtenido el 06-08-2013, disponible en: http://148.206.53.231/UAMI13478.PDF.

- Moran, M. (2010).Estrategias para reducir el índice de rotación de personal en una empresa de plásticos. Tesis para optar el título profesional de Administrador de Empresas. Universidad de San Carlos. Guatemala.
- Paredes, M. (2011). *Rotación de personal en una empresa de ventas al detalle de calzado en Guatemala*. Tesis de Maestría. Universidad Panamericana. Guatemala. Obtenido el 24-05-2012, disponible en: http://upana.edu.gt/web/upana/tesis-educacion/doc_view/316-t-ec3-169-p227-
- Pérez, F. (2013). Propuesta para reducir la rotación de personal en la distribuidora de productos Coca-Cola de la ciudad de Chiclayo. Tesis para optar título de Licenciado en Administrador de Empresas. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Perú.
- Prieto, P. (2013). Modelo de Gestión del talento humano como estrategia para fidelización del personal. Tesis para optar título de especialista en Gestión del talento humano y la productividad. Universidad de Medellín. Colombia.
- Quintanilla, I. (2002). *Empresas y personas: Gestión del conocimiento y capital humano. España:* Ediciones Díaz de Santos.
- Quispe, S. (2014). Rotación de personal: Predicción con modelo de regresión logística multinivel. Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Estadística. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Perú.
- Reyes, A. 2002. Administración de personal. 2° Volumen, México, Editorial Limusa. 242p.
- Robbins, S; &Coulter M. (2005). Administración**.** (8va. Edición) México: Editorial. Prentice Hall.
- Robbins, S. (2000). Administración**.** (6ta. Edición). México: Editorial Pearson.
- SUMANAR - RRHH. La creciente importancia de la gestión de los recursos humanos. Capítulo. Disponible en: http://www.sumanar.com.ar/files/MaterialLectura/39.pdf

- Ugarteburu, J; Cerrato, J & Ibarretxe, R. (2008). Transformando el conflicto trabajo/ familia en interacción y conciliación trabajo/familia. Rev. Lan Harremanak. Universidad de País Vasco. 2008.
- Valencia, J. (2007). Administración Moderna de Personal. 7° ed, Argentina, Thomson. 700p

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de Consistencia

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	TÍTULO	VARIBLES	HIPÓTESIS
Las insuficiencias en el proceso de selección del personal, limitan la competitividad de la empresa.	**OBJETIVO GENERAL** Elaborar una Estrategia de selección de personal, que permita el mejoramiento de la competitividad de la empresa Perú Legendario SAC. OBJETIVOS ESPECÍFICOS - Caracterizar epistemológicamente el proceso de selección del personal y su dinámica. - Determinar las tendencias históricas del proceso de selección y su dinámica. - Diagnosticar el estado actual de la dinámica del proceso de selección del personal - Elaborar la Estrategia de selección del personal. - Corroborar los resultados de la investigación por el juicio de expertos. - Validar parcialmente la ejemplificación de la Estrategia.	Estrategia de Selección de personal, para el mejoramiento de la competitividad de la empresa Perú Legendario SAC.	**VARIABLE INDEPENDIENTE** Estrategia de Selección de Personal **VARIABLE DEPENDIENTE** Competitividad Empresarial	Si se elabora una estrategia de selección de personal, que tenga en cuenta los perfiles de puestos de trabajo por competencias y el desempeño profesional, entonces se contribuye al mejoramiento de la competitividad de la empresa perú Legendario SAC.

Anexo 2. Encuesta a Colaboradores

Guía de encuesta

La presente encuesta, está dirigida a los colaboradores de las diferentes áreas de la empresa Perú Legendario Sac, ubicada en la ciudad de Chiclayo, Para diagnosticar el estado actual de la dinámica del proceso de Selección de Personal, que tiene como objetivo obtener información sobre determinados aspectos de la Competitividad Empresarial.

La información que nos facilite es anónima y la mejor manera de colaborar con nosotros es siendo analítico y veraz en sus respuestas, para que éstas reflejen los problemas reales que se afrontan al respeto.

Finalmente queremos agradecerle su disposición a colaborar en este empeño el cual puede ayudar a solucionar los problemas dentro de la entidad.

INSTRUCCIONES

Al responder este cuestionario debe tener en cuenta lo siguiente:

- ✓ Lea detenidamente cada pregunta, antes de contestarla, así como sus posibles respuestas.
- ✓ Encontrará una forma fundamental de responder las preguntas.

Para responder debe utilizar el número correspondiente de la escala que se le ofrece:

Le rogamos analizar con atención cada proposición, cuidando además de la exactitud y veracidad de sus respuestas, marcando con una (X) el número de la escala que te refleje mejor tu opción.

1. Totalmente de acuerdo.
2. Muy de acuerdo
3. De acuerdo.
4. En desacuerdo
5. Totalmente En desacuerdo.

Dimensiones	Indicadores	CATEGORÍA				
		1	2	3	4	5
Productividad	1 ¿Las ventas de los servicios ofrecidos se realizan con un grado de periodicidad óptimo?					
	2 ¿La calidad del servicio ofrecido va acorde con el precio de venta?					
	3. ¿Los costos de los servicios ofrecidos están dentro de los estándares del mercado?					
	4. ¿Cree que su productividad como Recurso Humano, se mide por sus metas logradas?					
	5. ¿La productividad de la empresa se mide en base a la rentabilidad obtenida?					
Rentabilidad	6 ¿Considera que los ingresos de la entidad son un reflejo de su productividad como recurso humano?					
	7. ¿Los ingresos generados por la empresa, cubren los pasivos de la misma sin inconvenientes?					
	8. ¿Las utilidades mensuales recaudadas van acorde con las proyectadas?					
	9 ¿La empresa ha realizado inversiones en sí misma, en el último año?					
	10 ¿Las utilidades de la empresa son significativas?					
Ventajas Competitivas	11 ¿La empresa se encuentra geográficamente ubicada de forma estratégica?					
	12 ¿Se encuentra capacitado y actualizado de manera óptima para el desarrollo de sus funciones?					
	13 ¿La empresa le brinda herramientas tecnológicas óptimas para el desarrollo de sus actividades?					
Posicionamiento	14 ¿La experiencia obtenido en el mercado, es suficiente para competir con empresas posicionadas por más años?					
	15. ¿La empresa cuenta con clientes frecuentes/recurrentes?					
	16 ¿En el último año, la empresa ha incursionado en nuevos sectores del mercado?					
	17 ¿Considera que por lo menos el 30% de los clientes se encuentran ya fidelizados?					
Gestión Empresarial	18 ¿Usted conoce los objetivos organizacionales establecidos por la empresa?					
	19 ¿Sus resultados son evaluados periódicamente por los directivos de la empresa?					
	20¿la administración de la empresa le hace conocer estrategias de mejora frecuentes?					

Anexo 3. Validación del instrumento. Encuesta a Colaboradores

INSTRUMENTO DE VALIDACION NO EXPERIMENTAL POR JUICIO DE EXPERTOS

1. NOMBRE DEL JUEZ		Juliana Peña Noriega
2.	**PROFESIÓN**	Psicología
	ESPECIALIDAD	Gestión del Talento Humano
	GRADO ACADÉMICO	Magíster
	CARGO	Docente Universitaria
TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: Estrategia de Selección de personal, para el mejoramiento de la competitividad de la empresa Perú Legendario SAC.		
3. DATOS DEL TESISTA		
3.1	**NOMBRES Y APELLIDOS**	Sandra Vanessa Fuentes Herrera
3.2	**PROGRAMA DE POSTGRADO**	Maestría en Gestión del Talento Humano
4. INSTRUMENTO EVALUADO		Entrevista ( ) Cuestionario (x) Lista de Cotejo ( ) Diario de campo ( )

5. OBJETIVOS	**GENERAL** Diagnosticar el estado actual de la dinámica del proceso de Selección de Personal, con la finalidad de la obtención de información sobre determinados aspectos de la Competitividad de la empresa Perú Legendario Sac.
	ESPECÍFICOS - Diagnosticar la dimensión Productividad en el desarrollo de La competitividad de la empresa Perú Legendario Sac. - Diagnosticar la dimensión Rentabilidad en el desarrollo de La competitividad de la empresa Perú Legendario Sac. - Diagnosticar la dimensión Ventajas Competitivas en el desarrollo de La competitividad de la empresa Perú Legendario Sac. - Diagnosticar la dimensión Posicionamiento en el desarrollo de La competitividad de la empresa Perú Legendario Sac. - Diagnosticar la dimensión Gestión Empresarial en el desarrollo de La competitividad de la empresa Perú Legendario Sac.

A continuación se le presentan los indicadores en forma de preguntas o propuestas para que Ud. los evalúe marcando con un aspa (x) en "A" si está de ACUERDO o en "D" si está en DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS		
No	**DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO**	
01AP	Pregunta del instrumento ¿Las ventas de los servicios ofrecidos se realizan con un grado de periodicidad óptimo?	A ( ) D ( ) SUGERENCIAS:
02AP	Pregunta del instrumento ¿La calidad del servicio ofrecido va acorde con el precio de venta?	A ( ) D ( ) SUGERENCIAS:
03AP	Pregunta del instrumento ¿Los costos de los servicios ofrecidos están dentro de los estándares del mercado?	A ( ) D ( ) SUGERENCIAS:
04AP	Pregunta del instrumento ¿Cree que su productividad como Recurso Humano, se mide por sus metas logradas?	A ( ) D ( ) SUGERENCIAS:
05AP	Pregunta del instrumento ¿La productividad de la empresa se mide en base a la rentabilidad obtenida?	A ( ) D ( ) SUGERENCIAS:
06FA	Pregunta del instrumento ¿Considera que los ingresos de la entidad son un reflejo de su productividad como recurso humano?	A( ) D ( ) SUGERENCIAS:
07FA	Pregunta del instrumento ¿Los ingresos generados por la empresa, cubren los pasivos de la misma sin inconvenientes?	A ( ) D ( ) SUGERENCIAS:
08FA	Pregunta del instrumento	A ( ) D ( )

	¿Las utilidades mensuales recaudadas van acorde con las proyectadas?	SUGERENCIAS:
09FA	Pregunta del instrumento ¿La empresa ha realizado inversiones en sí misma, en el último año?	A ( ) D ( ) SUGERENCIAS:
10FA	Pregunta del instrumento ¿Las utilidades de la empresa son significativas?	A ( ) D ( ) SUGERENCIAS:
11FA	Pregunta del instrumento ¿La empresa se encuentra geográficamente ubicada de forma estratégica?	A ( ) D ( ) SUGERENCIAS:
12FA	Pregunta del instrumento ¿Se encuentra capacitado y actualizado de manera óptima para el desarrollo de sus funciones?	A ( ) D ( ) SUGERENCIAS:
13FA	Pregunta del instrumento ¿La empresa le brinda herramientas tecnológicas óptimas para el desarrollo de sus actividades?	A ( ) D ( ) SUGERENCIAS:
14FA	Pregunta del instrumento ¿La experiencia obtenido en el mercado, es suficiente para competir con empresas posicionadas por más años?	A ( ) D ( ) SUGERENCIAS:
15FA	Pregunta del instrumento ¿La empresa cuenta con clientes frecuentes/recurrentes?	A ( ) D ( ) SUGERENCIAS:
16FA	Pregunta del instrumento ¿En el último año, la empresa ha incursionado en nuevos sectores del mercado?	A ( ) D ( ) SUGERENCIAS:

17FA	Pregunta del instrumento ¿Considera que por lo menos el 30% de los clientes se encuentran ya fidelizados?	A ( ) D ( ) SUGERENCIAS:
18HM	Pregunta del instrumento ¿Usted conoce los objetivos organizacionales establecidos por la empresa?	A ( ) D ( ) SUGERENCIAS:
19HM	Pregunta del instrumento ¿Sus resultados son evaluados periódicamente por los directivos de la empresa?	A ( ) D ( ) SUGERENCIAS:
20HM	Pregunta del instrumento ¿La administración de la empresa le hace conocer estrategias de mejora frecuentes?	A ( ) D ( ) SUGERENCIAS:
PROMEDIO OBTENIDO:		A ( ) D ( ):
6. COMENTARIOS GENERALES		
7. OBSERVACIONES		

_____

Juez Experto

Colegiatura Nº……

Anexo 5. Ficha Ruc de la Empresa

CONSULTA RUC: 20487594246 - PERU LEGENDARIO S.A.C.			
Número de RUC:	20487594246 - PERU LEGENDARIO S.A.C.		
Tipo Contribuyente:	SOCIEDAD ANONIMA CERRADA		
Nombre Comercial:	PERU LEGENDARIO		
Fecha de Inscripción:	23/02/2011	**Fecha Inicio de Actividades:**	01/02/2011
Estado del Contribuyente:	ACTIVO		
Condición del Contribuyente:	HABIDO		
Dirección del Domicilio Fiscal:	CAL.PORCULLA NRO. 353 P.J. TUPAC AMARU (POR EL COLEGIO JUAN TOMIS) LAMBAYEQUE - CHICLAYO - CHICLAYO		
Sistema de Emisión de Comprobante:	MANUAL/COMPUTARIZADO	**Actividad de Comercio Exterior:**	SIN ACTIVIDAD
Sistema de Contabilidad:	MANUAL		
Actividad(es) Económica(s):	Principal - 63040 - AGENCIAS DE VIAJES Y GUIAS TURISTIC. Secundaria 1 - 60214 - OTROS TIPOS TRANSPORTE REG. VIA TER. Secundaria 2 - 1071 - ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA		
Comprobantes de Pago c/aut. de impresión (F. 806 u 816):	FACTURA BOLETA DE VENTA		
Sistema de Emisión Electrónica:	FACTURA PORTAL DESDE 27/11/2014		
Afiliado al PLE desde:	-		
Padrones :	NINGUNO		

Imprimir