

**UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS**

---

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION Y GESTION DE  
EMPRESAS**



**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

**Clima Laboral y su Influencia en la Contratación de  
Personal del Área de Descentralización de la Empresa  
Overall Año 2018.**

PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE  
EMPRESAS

INTEGRANTES:

GARCÍA CHACALIAZA, ANDRÉS RICARDO.  
GOICOCHEA REQUEJO, INGRID CRISEET.  
VELIZ CÁRDENAS, HARRY JHONATAN.

ASESOR:

Dr. JOSÉ ALFREDO MANSILLA GARAYAR

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN Y DESARROLLO DEL POTENCIAL HUMANO

NOVIEMBRE- 2019

## Título

### **Análisis del Clima Laboral y su Influencia en la Contratación de Personal del Área de Descentralización de la Empresa Overall Año 2018**

Presentado a la Facultad de Ciencias Empresariales – Escuela Profesional de Administración y Gestión de Empresas, en la Universidad Peruana de las Américas.

Aprobado por:

Mg. Palomino Traverso, Hugo Martin

---

Presidente

Mg. Vines Yacila, Víctor Eduardo

---

Secretario

Mg. Paucar Llanos, Paul Gregorio

---

Vocal

Fecha: 14 de Noviembre, 2018

### **Dedicatoria**

Dedicado especialmente a Dios por darnos el milagro de la vida y con ello llegar a dar este paso tan importante de nuestra formación profesional, a nuestras madres; por ser pilar incansable que vela siempre por nuestro bienestar, a papá; por enseñarnos y guiarnos dando lo mejor de sí; y a ambos porque su calidez y sabiduría nos ayudaron a ser quienes somos.

### **Agradecimiento**

A la Universidad Peruana de Las Américas, por la educación y preparación profesional brindada durante nuestros años de estudio y por su constante orientación a la mejora.

A la Corporación OVERALL, por el permiso concedido para este trabajo y facilitarnos la información necesaria con la cual dimos desarrollo y conclusión a esta problemática.

A nuestro asesor Jose Alfredo Mansilla Garayar por su consejo, orientación y aporteduranteen desarrollo de este trabajo.

A los docentes presentes durante proceso de aprendizaje que compartieron de la mejor manera su intelecto y experiencia.

## Resumen

El gobierno necesita saber que necesidades laborales tiene la población y saber cómo lograr que las personas te brinden un servicio de calidad. En el presente trabajo se realizará un análisis del corporativo OVERALL, tratando de identificar el nivel del clima laboral y el nivel de impacto que influye en la contratación de personal. Es así, que el objetivo de la presente investigación es el de analizar la correlación existente entre el clima laboral y la contratación de personal que afecta en el entorno laboral de los clientes internos durante el periodo 2018.

El estudio es de tipo observacional, de diseño longitudinal, descriptivo y correlacional. La población total estuvo conformada por 30 trabajadores del área descentralización, para esta encuesta trabajaremos con la población total; la encuesta será enviada por correo electrónico del tipo descriptivo y su estructura estará conformada por preguntas por respuestas cerrada. El instrumento para el análisis y procesamiento de datos será por Microsoft Excel.

Palabras claves: clima laboral, contratación de personal, descentralización.

## Abstract

The government needs to know what labor needs the population has and how to get people to provide you with a quality service. In the present work an analysis of the corporate OVERALL will be carried out, trying to identify the level of the work climate and the level of impact that influences the hiring of personnel. Thus, the objective of this research is to analyze the correlation between the work environment and the hiring of personnel that affects the work environment of internal customers during the 2018 period.

The study is observational, longitudinal design, descriptive and correlational. The total population consisted of 30 workers from the decentralization area, for this survey we will work with the total population; the survey was sent by email of the descriptive type and its structure will be made up of open responses. The instrument for data analysis and processing is not in Microsoft Excel.

Keywords: work environment, recruitment, decentralization.

## Tabla de Contenidos

<b>Cáratula .....</b>	<b>i</b>
<b>Dedicatoria.....</b>	<b>iii</b>
<b>Agradecimiento.....</b>	<b>iv</b>
<b>Resumen .....</b>	<b>v</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>vi</b>
<b>Tabla de Contenidos .....</b>	<b>vii</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>viii</b>
<b>1. Problema de Investigación .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Descripción de la Realidad Problemática.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Planteamiento del Problema .....</b>	<b>2</b>
<b>1.2.1. Problema General.....</b>	<b>2</b>
<b>1.2.2. Problemas Específicos.....</b>	<b>2</b>
<b>1.3. Casuística .....</b>	<b>2</b>
<b>2. Marco Teórico.....</b>	<b>4</b>
<b>2.1. Antecedentes .....</b>	<b>4</b>
<b>2.1.1. Internacionales.....</b>	<b>4</b>
<b>2.1.2. Nacional.....</b>	<b>12</b>
<b>2.2. Bases Teóricas .....</b>	<b>19</b>
<b>2.2.1. Bases Teóricas Referentes a la Variable Clima Laboral .....</b>	<b>19</b>
<b>2.2.1.1. Definición .....</b>	<b>19</b>
<b>2.2.1.2. Características del Clima Laboral.....</b>	<b>20</b>
<b>2.2.1.3. Dimensiones del Clima Laboral .....</b>	<b>22</b>
<b>2.2.2. Bases Teóricas Referentes a la Variable Contratación de Personal .....</b>	<b>23</b>
<b>2.2.2.1. Definición .....</b>	<b>23</b>
<b>2.2.2.2. Proceso de Selección .....</b>	<b>24</b>
<b>2.2.2.3. Dimensiones de la Contratación de Personal.....</b>	<b>26</b>
<b>3. Alternativas de Solución .....</b>	<b>32</b>
<b>Conclusiones</b>	
<b>Recomendaciones</b>	
<b>Referencias</b>	
<b>Apéndices</b>	

## Introducción

La Corporación OVERALL, con domicilio fiscal en av. El Dervy 254 Edificio Lima Central Tower piso 17. Su actividad económica es de brindar servicios, dedicándose principalmente a la prestación de servicios. Su filosofía de trabajo está basada principalmente es de satisfacer las necesidades de sus clientes.

Esta organización tiene por misión: “Consagrarse como el indicador mediante el que toda prestación que se especialice en Recursos Humanos, Tercerización y Marketing puedan ser medibles y calificados en función a la Honestidad, Excelencia en la Gestión, Calidad en el servicio y una fidedigna Proyección Social”.

La visión es: “Posicionarse como el principal suministrador de prestaciones profesionales en RR-HH, Tercerización y Marketing; y lograr empatizar con los clientes, a través de sociedades duraderas y de beneficio mutuo, teniendo como pilar el valor agregado”.

Los valores preponderantes dentro del corporativo son: “Respeto hacia el equipo de trabajo, clientes, al espacio de trabajo y toda disposición amparada en la ley; Honestidad en pro de las buenas prácticas, manifestado en comportamientos acordes con la primacía de la verdad. Autoevaluación; orientados siempre a mejorar es capacidad de reconocer las falencias propias, Orientación al Servicio; orientado a la acción diligente, y búsqueda del beneficio colectivo; y Puntualidad; es la presencia y acción temprana de los compromisos, eficiencia del tiempo.

El objetivo de la presente investigación es analizar el clima laboral y su influencia en la contratación de personal del Área de Descentralización de la corporación OVERALL.

El colaborador actualmente no cuenta con el compromiso leal hacia la organización en la cual está desempeñando sus funciones, a sus políticas institucionales, ya que la mayoría de los colaboradores están más encaminados al individualismo a su desempeño personal y no como un grupo de trabajo, y eso conlleva a un ambiente no agradable a la falta de cooperación entre ellos mismo ante cualquier situación que se presente en el día a día y ello perjudica a las metas propuestas a corto, mediano o largo plazo que se haya propuesto la empresa.

El presente trabajo de investigación está estructurado en 3 ítems:

Ítem 1: Se procede a definir el planteamiento del problema, formulación del problema, el problema general y específicos, la casuística.

Ítem 2: Describe el marco teórico, los antecedentes de la investigación, las tesis nacionales e internacionales, bases teóricas referentes a las dos variables y sus dimensiones.

Finalmente, el ítem 3: la alternativa de solución, luego las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación, así como las referencias y apéndices.

## **1. Problema de Investigación**

### **1.1. Descripción de la Realidad Problemática**

En la actualidad la contratación de personal representa uno de los desafíos más difíciles para las organizaciones a nivel internacional, indistintamente de su tamaño; el personal es el motor principal de toda entidad competitiva, contar con personal comprometido y eficiente resulta clave en una fórmula de éxito, del mismo modo su descontento y las múltiples consecuencias de ello son señales de alerta que de presentarse deben ser corregidas inmediatamente pues posiciona a la empresa o entidad en una posición altamente peligrosa.

La problemática existente en el Corporativo Overall, es una activa rotación de personal para la cual en respuesta el área de Descentralización opta por frecuentemente apertura procesos de contratación buscando dar alivio temprano a la urgencia personal, no obstante, la carga laboral afectaba en igual medida al personal de alta, repitiéndose el ciclo, desencadenando de esta manera la demora en el cumplimiento de los objetivos.

En respuesta a ello el área de descentralización busco priorizar las capacidades adaptativas de los nuevos colaboradores al ritmo actual de trabajo.

Martha Alles la define como elección de los candidatos que manifiesten la mejor probabilidad de acoplarse eficientemente al puesto en vacancia en beneficio de los objetivos de la empresa.

## **1.2. Planteamiento del Problema**

### **1.2.1. Problema General.**

¿Cómo influye el análisis del clima laboral en la contratación de personal del área de descentralización de la empresa Overall, Año 2018?

### **1.2.2. Problemas Específicos.**

¿Cuál es la relación entre el clima laboral y la selección de personal en la empresa Overall, Año 2018?

¿Cuál es la relación entre el clima laboral y el reclutamiento externo de los trabajadores de la empresa Overall, Año 2018?

¿Cuál es la relación entre el clima laboral y las etapas de la entrevista en la empresa Overall, Año 2018?

¿Cuál es la relación entre el clima laboral y la técnica de simulación en el cual se evaluó su potencial colectivo en la empresa Overall, Año 2018?

## **1.3. Casuística:**

En el área de descentralización se está a cargo de diferentes funciones como el trámite documentario, contratación de personal a las diferentes áreas y trato directo con los clientes. La existencia de esta área dentro de la empresa permite el alivio de la carga laboral de las áreas con las que está vinculada, los jefes de estas áreas podrán enfocarse mejor en la toma de decisiones importantes, permitiendo un mejor aprovechamiento del tiempo y optimizando la eficiencia, agiliza el trámite documentario del personal a contratar.

Con respecto a la contratación de personal la problemática se debía a que el personal al asumir sus funciones tenía inconvenientes con el desarrollo de estas ya que no solo realizaban las funciones originalmente asignadas, sino que por requerimientos del momento realizaban otras adicionales, ocasionando disconformidad para adaptarse al ritmo de trabajo lo que en consecuencia provocaba que el personal optase por finalizar las relaciones laborales.

El clima laboral era afectado porque el personal que ingresaba no se adaptaba a la exigencia laboral, los clientes internos manifestaban disgusto con su entorno, esto por el motivo que al ser nuevos en dichas áreas el ritmo desafiante de la empresa representaba un reto que en muchas ocasiones superaba los niveles de exigencia previstos.

El objetivo principal de este trabajo es conocer a través de la identificación de los factores influyentes y la magnitud de impacto de estos en el clima laboral y contratación de personal, es por ello que para mayor seguridad de análisis nos propusimos realizar una encuesta del clima laboral y saber en qué estado se encuentra y si la solución dada sigue funcionando correctamente

## **2. Marco Teórico**

### **2.1. Antecedentes**

#### **2.1.1. Internacionales.**

Bellorin, González y Zamora (2016) presentaron la tesis titulada: “Propuesta de mejoras al Manual de Organización y Funciones en el proceso de contratación de personal en la tabacalera PERDOMO S.A en el año 2015” en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN – MANAGUA. Para obtener el título profesional en Administración de Empresas, fue investigación tipo aplicada, llegando a las siguientes conclusiones:

Se hace necesario el desarrollo de un manual de Funciones asimismo creado este debe ser entregado a cada trabajador de la empresa y constatarse que este asimilo correctamente todo el conocimiento concerniente a sus funciones, procedimientos, líneas de mando y demás información relevante a su puesto.

Establecer un cronograma de actividades para la labor de capacitación asimismo disponer de un tiempo coherente para que los nuevos trabajadores sean correctamente capacitados, los acelerados procesos de capacitación contribuyen al desconocimiento de los trabajadores respecto a las funciones que deberán desarrollar.

Finalmente, acorde a las opiniones expresadas por los trabajadores el tener el correcto conocimiento del alcance de sus funciones y tareas mejoraría ampliamente los niveles de productividad; así como según declaran, la carga laboral se vería mejor distribuida y resultado de esa afectiva asignación de las actividades existiría una mejor estabilidad laboral y desempeño

**Comentario:**La problemática presente en esta organización es la ausencia de un MOF y ROF razón por la cual el alcance y responsabilidades era confuso, ralentizando el ritmo de trabajo y creando un clima laboral tenso. De este trabajo concluimos que, al momento de seleccionar personal, los candidatos deben claro su rol y funciones dentro de la organización a fin de que este se pueda integrar óptimamente al ambiente de trabajo.

Guerra(2015) presentó la tesis titulada: "Análisis del Clima Organizacional de la Empresa Representaciones CEM, ubicada en Chiquimula, Chiquimula", en la Universidad Rafael Landívar para obtener el título profesional en Administración, fue investigación tipo básica, llegando a las siguientes conclusiones:

El tipo de liderazgo aplicado dentro de la empresa Representaciones CEM es de estilo democrático, el personal se percibe participativo en las diferentes actividades de la empresa, aspecto que es reforzado por las facilidades de comunicación ofrecidas por el jefe, la aportación de ideas por parte de los colaboradores mejora los niveles de eficiencia de estos, así como su compromiso en el cumplimiento de metas.

Se concluyo que niveles de motivaciones en el personal es uno de los aspectos fuertes de la empresa Representaciones CEM, la importancia que le dan a este aspecto se ve reflejado en el activo sistema de incentivos que ofrece cuidadosamente aplicado, donde actividades en talleres e incentivos no necesariamente económicos reflejan el nivel de preparación que tienen en la aplicación de estos, esfuerzos que se reflejan notablemente en los resultados obtenidos de sus colaboradores.

Se concluye que la comunicación en la empresa Representaciones CEM es positiva y eficiente, se determinó que existe una efectiva comunicación verbal entre los

diferentes niveles jerárquicos, de igual manera la retroalimentación surgida en ella se califica como eficiente, en la cual la asignación de actividades y la velocidad de respuesta ante las diferentes eventualidades, hacen sostenible y efectivo el cumplimiento de los objetivos trazados.

La toma de decisiones por parte de los altos cargos de la empresa Representaciones CEM son considerados óptimos y acertados, las decisiones de mayor importancia son tomadas por los niveles superiores, pero complementando esto el modelo participativo que aplican permiten mantener activamente informados a los colaboradores, de igual manera las mejores ideas surgidas de esta comunicación son tomadas en cuenta en la toma de decisiones final y de igual manera, para la innovación de procesos, posibles falencias y oportunidades de mejora se toma muy en cuenta la opinión de quienes trabajan en primera línea en el área operativa, siendo estas muy oportunas, detalladas y acertadas en la información brindada.

Finalmente el trabajo en equipo en la empresa Representaciones CEM es efectivo, la sinergia en los grupos de trabajo está muy bien estructurada, las capacidades de respuesta en los diferentes niveles refleja su correcta preparación y capacitación, de igual manera la efectiva comunicación juega un punto clave para reforzar la eficiencia de los grupos de trabajo existentes, así como el trato respetuoso y accesible de los diferentes niveles jerárquicos son factores que suman a la creación de equipos de trabajo altamente efectivos.

**Comentario:** El modelo de trabajo adoptado de esta municipalidad tiene características positivas como: liderazgo, comunicación efectiva, fácil contacto con los jefes, apreciación de la opinión de los trabajadores. De este modelo exitoso de gestión

resaltamos la valoración de la opinión de los trabajadores al momento de seleccionar personal ya que se toma en cuenta las apreciaciones y observaciones que estos tienen de sus potenciales compañeros de equipo.

García (2015) presentó la tesis titulada: "El Clima Laboral en los/as Colaboradores/as del Área Administrativa del Hospital Regional de Cobán- A.V." en la Universidad Rafael Landívar ubicada en la ciudad de Guatemala, para obtener el título profesional en Psicología Industrial, fue investigación tipo básica, llegando a las siguientes conclusiones:

En concordancia a las conclusiones obtenidas podemos afirmar que a nivel general existe un óptimo nivel de clima laboral, paralelo a ello existen oportunidades de mejora en el factor orientación a la calidad y remuneración.

Los elementos más influyentes en su forma de comunicación tenemos, el modelo participativo en el cual promueve las opiniones y sugerencias del personal y la horizontalidad que facilita la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos.

Es su estilo de liderazgo se determinó que los elementos más resaltantes son el respeto y la amabilidad, características que suavizan la presión laboral contribuyendo a la creación del clima saludable.

Las relaciones interpersonales entre los miembros de los grupos de trabajos son armoniosas, haciéndose presente la cultura y el fomento del trabajo en equipo. No obstante, la efectividad de la comunicación con otras áreas de trabajo todavía puede optimizarse.

La percepción de los colaboradores sobre sí mismo en función a su desarrollo personal y profesional presenta una apreciación negativa, los colaboradores coinciden en que existe falta de oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.

Se determino que, pese a que existen pocas oportunidades de desarrollo, los colaboradores de esta empresa se sienten identificados con la misma, mostrándose empáticos con las posibilidades e intenciones de la misma hacia ellos.

Se determino que los trabajadores se perciben con estabilidad laboral, sus funciones muestran poca variación por lo que se resalta más su competitividad y continuidad dentro de la empresa.

Respecto a la remuneración, los trabajadores se perciben poco remunerados, con especial tendencia en los trabajadores más longevos.

La calidad de los procesos administrativos aplicados es óptima, siendo estos enfocados a la excelencia de los resultados obtenidos y a crear facilidades para su consecución.

Respecto a las condiciones ofrecidas en el ambiente de trabajo, se confirma que no hay inconvenientes respecto a la infraestructura, en este aspecto la evaluación es positiva, pero en relación a la seguridad laboral en materia de salud preventiva se ha hecho manifiesto la preocupación por la inseguridad de las condiciones ofrecidas en este aspecto.

El hospital ya pone en práctica un método de autoevaluación periódica, con el objetivo de identificar sus debilidades y puntos de mejora, utilizando la información recopilada para desarrollar fortalezas en sus puntos débiles o negativos.

**Comentario:** Este trabajo se destaca la importancia en las relaciones interpersonales no solo entre los grupos de trabajo sino también con las diferentes áreas para mejorar el clima laboral, así como optimizar la eficiencia, reduciendo la necesidad de rotación de personal por bajo rendimiento. El segundo punto que podemos aplicar a la problemática propia es el impacto que tiene la percepción de oportunidad de desarrollo personal dentro de la empresa, y como este puede ser un factor causante crítico en la rotación de personal y el clima laboral.

Moreno (2015) presento la tesis titulada: “Propuesta de Mejoramiento en la Gestión Administrativa en el Proceso de Reclutamiento del Personal de la Empresa ECUACOMEX CÍA. LTDA. Ubicada en la Ciudad de Quito. Período Comprendido entre enero a diciembre 2014” en la Universidad Central del Ecuador, para obtener el título profesional de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría Contadora Pública Autorizada, fue investigación tipo aplicada, llegando a las siguientes conclusiones:

El proceso de reclutamiento, selección y contratación se ve negativamente afectado por motivo de la ausencia de una planificación Estratégica enfocada a la definición y delimitación de las funciones (ROF) por parte del Área de recursos Humanos. De igual manera el proceso de inducción para el personal nuevo también se ve afectado.

Los perfiles laborales no han sido debidamente estructurados, ello dificulta la captación de profesionales de alto nivel, la ausencia de este nivel de profesionales entre muchas cosas provoca que la empresa posee poca capacidad de adaptación al entorno constante del mercado.

No se ha estipulado ninguna normativa interna que regularice y estructure el proceso de selección de personal, la captación del talento humano se está realizando de una forma desordenada, reflejándose en la escasa competitividad del personal captado, así como la desorientación de este al momento de ejercer sus funciones.

Respecto a las medidas tomadas, se observó que no existe la intención de asignar un presupuesto asignado para la estructuración del proceso de selección, pese al notable problema con la rotación de personal y los niveles de rendimiento, la necesidad de fortalecer sus procesos se ve desestimada.

El proceso de selección de personal no cuenta con la participación de los departamentos para la elaboración del perfil de puesto, el proceso de selección está a cargo de dos personas, el gerente general y el gerente de recursos humanos, mismos que desconocen en detalle los requisitos cognitivos, aptitudinales y actitudinales requeridos para el puesto.

Se determino que en todo el proceso que abarca desde el reclutamiento hasta la inducción no se hace uso de ningún tipo de herramienta especializada para el proceso búsqueda, ni tampoco para el proceso de inducción de personal.

**Comentario:** Se relaciona con nuestro trabajo en la ausencia de una adecuada área y personal especializada en el proceso de selección, ya que dichos procesos eran llevados a cargo directamente por la gerente de Talento humano. Aplicando lo aprendido en Overall se creó un área estructurada especialmente para el proceso de selección de personal con procedimientos diferentes según el tipo de personal que se requiera, el área en mención es el área de Descentralización.

Enríquez (2015) presento la tesis titulada: “Proceso de Contratación y el Desempeño Laboral de la Empresa SKAY BLUE, Ecuador”, en la Universidad técnica Ambato- Ecuador, para obtener el título profesional en Ingeniería de Empresas, fue investigación tipo básica, llegando a las siguientes conclusiones:

La relación existente entre el Proceso de contratación y el desempeño laboral es inadecuada, desarrollándose un rendimiento poco efectivo por parte del personal contratado.

Se determinó que el Proceso de contratación de personal carece de una adecuada documentación y estructuración del proceso, resultando en actividades poco sistémicas y de resultados poco fiables.

Se determinó que la calidad desempeño laboral en la empresa no contribuye efectivamente a las metas de crecimiento de la empresa, consecuencia de la insatisfacción manifestada por el personal en relación a sus puestos de trabajo.

En consecuencia, a la ausencia de un manual de contrataciones y del deficiente proceso de contratación que esto conlleva la empresa no ha podido explotar todo el potencial de sus trabajadores ni el potencial que estos podrían aportar de ser colocados en el puesto más idóneos acorde a sus capacidades individuales.

**Comentario:** Las conclusiones de este trabajo nos sirvieron para concluir la importancia de tener un adecuado proceso de contratación documentado y estandarizado, este punto al aplicarlo a la casuística se reestructuro el proceso de selección de personal a un total de 5 etapas en las cuales se evalúa detalladamente y eficientemente cada aspecto del perfil del postulante.

### **2.1.2. Nacional**

Rodríguez (2018) presentó la tesis titulada: “Clima laboral en los trabajadores de Conadis ubicado en el distrito del Cercado de Lima”, en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, para obtener el título profesional de licenciado en Psicología, fue investigación tipo básico, llegando a las siguientes conclusiones:

El Clima laboral existente en la Entidad de Conadis, localizado en Perú- Lima, el distrito Cercado de Lima presenta niveles óptimos según los resultados obtenidos de los trabajadores de la entidad.

El nivel de Realización personal existente en la Entidad de Conadis, localizado en Perú- Lima, el distrito Cercado de Lima presenta una calificación optima según los resultados obtenidos de los trabajadores de la entidad.

El nivel de Involucramiento laboral existente en la Entidad de Conadis, localizado en Perú- Lima, el distrito Cercado de Lima presenta una calificación optima según los resultados obtenidos de los trabajadores de la entidad.

El nivel de Supervisión existente en la Entidad de Conadis, localizado en Perú- Lima, el distrito Cercado de Lima presenta una calificación optima como factor de impacto en el Clima laboral en los trabajadores de Conadis, presenta una calificación optima.

El nivel de Comunicación existente en la Entidad de Conadis, localizado en Perú- Lima, el distrito Cercado de Lima presenta una calificación optima como factor del Clima laboral según los resultados obtenidos de los trabajadores de la entidad.

El nivel de Condiciones laborales existente en la Entidad de Conadis, localizado en Perú- Lima, el distrito Cercado de Lima presenta una calificación optima como factor del Clima laboral según los resultados obtenidos de los trabajadores de la entidad.

**Comentario:** La problemática de alta rotación de personal se debe al escaso nivel de evaluación a la hora de contratar nuevo personal, por motivos de alta demanda de producción que se daba cada cierto tiempo. La relación que existe con nuestra investigación es la alta rotación de personal, por ello la solución brindada se dio elaborando un adecuado perfil del postulante creando rutas de selección de personal para lograr seleccionar al personal idóneo y así lograr la permanencia del mismo.

Gamarra (2017) presentó la tesis titulada: "Clima Organizacional y Satisfacción de los Usuarios del Centro de Salud Bellavista, Callao", en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, para obtener el grado de maestría en gestión pública, fue investigación tipo básico, llegando a las siguientes conclusiones:

La relación existente entre la variable principal clima organizacional y la variable secundaria fiabilidad es positiva, según los resultados obtenidos de información recopilada de la muestra de los usuarios de consulta externa del Centro de salud.

La relación existente entre la variable principal clima organizacional y la variable secundaria capacidad de respuesta es positiva, según los resultados obtenidos de información recopilada de la muestra de los usuarios de consulta externa del Centro de salud.

La relación existente entre la variable principal clima organizacional y la variable secundaria seguridad es positiva, según los resultados obtenidos de información recopilada de la muestra de los usuarios de consulta externa del Centro de salud.

La relación existente entre la variable principal clima organizacional y la variable secundaria empatía es positiva, según los resultados obtenidos de información recopilada de la muestra de los usuarios de consulta externa del Centro de salud.

La relación existente entre la variable principal clima organizacional y la variable secundaria aspectos tangibles es positiva, según los resultados obtenidos de información recopilada de la muestra de los usuarios de consulta externa del Centro de salud.

**Comentario:** En este trabajo se enfocó en el buen clima laboral, ya que presenta características óptimas según la evaluación realizada es por ello que su modelo de gestión fue tomado como referencia para nuestro trabajo y lograr dar una solución idónea.

Mallqui (2015) presentó la tesis titulada: “Optimización del Proceso de Selección e Implementación de Metodología Técnica para la Selección de Personal Operativo en una Planta de Confecciones de Tejido de Punto para Incrementar la Productividad”, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos ubicada en Lima, para obtener el título profesional de Ingeniero Industrial, fue investigación tipo básico, llegando a las siguientes conclusiones:

La naturaleza del ritmo de trabajo bajo la cual funciona el sector textil demanda una gran cantidad de mano de obra para poder hacer cumplimiento de los tiempos de

entrega pactados con los clientes. La eficacia de la selección de personal en este campo se ve afectada por la alta volatilidad de la demanda del servicio, la presión ejercida por esta urgencia en conjunto a la poca honestidad de los candidatos antes las necesidades propias de obtener el trabajo, resultan en la captación de personal con poco o nulo conocimiento del proceso textil.

En este sentido podría afirmarse que las circunstancias llevan a dar poco énfasis a los estándares requeridos durante el proceso de selección de personal en comparativa a la rigurosidad que normalmente aplica en los proceso de selección en cuanto a personal de conocimientos profesionales se requiere, por motivo que cuando se trata de personal operativo no se busca la elección más idónea para un único puesto en vacancia por lo que podría tomarse el tiempo en la elección, sino que se suele tener que cubrir la necesidad de hasta al menos 100 personas para el área operativa prescindiéndose de evaluaciones exhaustivas, en consecuencia el personal solicita o se le da de su baja por su bajo rendimiento, o escasa motivación e incentivo

En consecuencia, de este método de selección se obtiene personal poco capacitado, eventualmente necesitándose despedir al personal de menor rendimiento durante la ejecución y contratar más personal a fin de alinearse nuevamente dentro de los tiempos acordados con los clientes.

La investigación hará foco en las habilidades empíricas y cognitivas que deben presentar los postulantes, con mayor énfasis en las cognitivas permitiendo una selección más elitista y efectiva de los candidatos que se presentan.

Este enfoque se ve justificado en que anteriores investigaciones han demostrado con éxito que la aplicación de un correcto proceso de selección logra optimizarlos resultados en términos de productividad y costo inversión.

Se ha demostrado la necesidad de crear una etapa en la evaluación de candidatos dedicada a verificar los datos vertidos de los candidatos con el objetivo de dar verificación a la veracidad de estos, los tres aspectos principales evaluación son experiencia, habilidades manuales y conocimiento teórico del tema.

Se ha demostrado que la correcta elaboración del perfil del postulante logra un desenvolvimiento mas efectivo por parte de los trabajadores de la planta resultado ello en un incremento de la productividad y capacidad operativa.

**Comentario:**En el presente trabajo se logró demostrar la importa y nivel de influencia que tiene el clima laboral en el rendimiento de los equipos de trabajo, mejorando la calidad de atención brindada por los trabajadores que se encuentran satisfechos en sus puestos de trabajo. Es por ello aplicado a nuestro trabajo nos brinda soluciones para incorporarlas.

Guevara y Pérez (2016) presentaron la tesis titulada: “Selección del Personal y su Relación con el Desempeño Laboral en la Empresa de Transportes Civa – Chiclayo 2016”, en la Universidad Señor de Sipán. para obtener el título profesional de Administración, fue investigación tipo básica, llegando a las siguientes conclusiones:

La selección de personal con base en las dimensiones: proceso, instrumento y técnica mantiene una relación positiva con la variable selección de personal con

resultado de 687 en concordancia a la correlación Pearson, siendo desestimada la hipótesis nula y aceptada la H1.

Al evaluarse el proceso de selección de personal aplicado por la empresa del rubro de transportes CIVA ubicada en el departamento de Chiclayo, año 2016 se logra determinar que el método aplicado tiene un nivel de aceptación de 74% que lo califican con una valoración alta y con una valoración muy alta un 20% de la muestra de entrevistados, con ello concluimos que el proceso de selección de personal está estructurado con actividades que son positivamente apreciadas por los trabajadores de la empresa.

Al evaluarse el nivel de desempeño laboral manifestado por los trabajadores de la empresa del rubro de transportes CIVA ubicada en el departamento de Chiclayo, año 2016, se concluye que el nivel de aceptación es relativamente alto pues si bien presenta niveles óptimos en la mayoría de sus variables (ver tabla 33), también presenta puntos de mediana aceptación como en actitud y dedicación en el trabajo con 3.24 de aceptación en promedio, producto con 3.07 y muy bajo como responsabilidad con 2.50, estos resultados reflejan un proceso inadecuado y así mismo revela los puntos críticos de mejora.

**Comentario:** Esta problemática se relaciona con nuestro trabajo ya que tiene una constante rotación de personal, por ello las mejoras están basadas en las estrategias de selección de personal incorporando dimensiones que tenga mayor influencia que logre reducir la rotación de personal y la satisfacción de sus clientes.

Fernández Y Valera (2017) presentaron la tesis titulada: “Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa municipal de

servicios eléctricos Utcubamba S.A.C, Bagua Grande, Amazonas, 2016". en la Universidad Peruana Unión, para obtener el título profesional en Administración, fue investigación tipo básica, llegando a las siguientes conclusiones:

Las conclusiones se han obtenido de la participación de 54 trabajadores encuestados de la Empresa Municipal de Servicios Eléctricos Utcubamba, en relación a la variable Clima Organizacional y satisfacción de los trabajadores se obtiene un resultado relativamente positivo, en la cual el 40.7% lo considera que esta dentro del promedio y un 29.6% de la muestra lo califica tanto optimo como bajo.

Respecto a la satisfacción y su relación con las condiciones físicas y/o materiales se concluye que existe insatisfacción en este aspecto reflejados en un 27.8% que lo califica como optimo, 25.9% lo califica como neutro y un 46.3% manifiesta insatisfacción con las condiciones ofrecidas en este punto.

Relacionado a la tercera variable, la relación existente entre satisfacción y beneficios laborales y/o remunerativos el resultado también se manifiesta preocupante donde el 29.6% se encuentra conforme con las remuneraciones, el 42.6% no expresa incomodidad, pero tampoco motivación, y una 27.8% esta insatisfecho en este punto.

En relación a la cuarta variable políticas Administrativas también se refleja un resultado más neutral pero alejado del nivel óptimo, el 25.9% lo consideran las políticas aplicadas satisfactorias, el 51.9% mantiene una opinión ecuánime y el 22.2% las considera poco satisfactorias.

La relación entre la satisfacción y las relaciones sociales existentes se obtiene un resultado negativo donde un 33.3% considera dificultosas las relaciones sociales, el 46.3% tienen una opinión neutral y solo 20.4% las consideran optimas.

En la satisfacción que siente resultado de las tareas a realizar se obtiene le siguiente resultado positivo: el 29.6% se siente poco motivado por las actividades cotidianas de su puesto de trabajo, el 27.8% resuelve sin inquietudes sus actividades cotidianas, y el 42.6% afirma sentirse a gusto con las actividades que desempeña en su diario.

Y finalmente la relación existente entre sus niveles de satisfacción en relación con las figuras de autoridad del lugar de trabajo, el 24.1% manifiesta descontento con relación a la autoridad del lugar de trabajo, el 50% mantiene una opinión neutral y el 25.9% se encuentra conforme con la autoridad existente.

**Comentario:** Las conclusiones de este trabajo nos reflejan la importancia de un buen clima laboral y a su vez la satisfacción laboral, es por ello que en relación a nuestro trabajo nos informa como se debe cuidar el estado emocional del personal, brindando un ambiente en óptimas condiciones para un buen desempeño laboral.

## **2.2. Bases Teóricas**

### **2.2.1. Bases Teóricas Referentes a la Variable Clima Laboral.**

#### **2.2.1.1. DEFINICIÓN.**

Chiavenato (2017) definió:

El clima organizacional se entiende como aquel que expresa el nivel de influencia que ejerce el clima en relación al nivel de motivación de los

trabajadores, acorde a ello se concluye que los sentimientos favorables o desfavorables que tenga el trabajador sobre su centro de trabajo se manifestara en su rendimiento. (p.228)

Hogdetts y Altman (2015) definieron:

El clima organización es entendido como el conjunto de características ofrecidos por un lugar de trabajo las cuales al ser percibidas sirven como fuerza primordial para direccionar su conducta en el trabajo, según lo señalado se concluye que mientras más agrado sienta los trabajadores con sus condiciones de trabajo mejores resultados obtendremos de este. (p. 376)

Hernández (2017) definió:

Lo refiere como la suma de todos los atributos existentes en un ambiente de trabajo que ejerce influencia sobre las personas que trabajan en dicho ambiente que es determinante para alcanzar un alto nivel de eficiencia laboral, en conformidad con lo enunciado concluimos que si podemos determinar las características del clima laboral podríamos trabajar en puntos de mejora obteniendo como resultado mejores niveles de satisfacción del trabajador lo cual se reflejaría en resultados en su rendimiento. (p. 13-14)

### **2.2.1.2. CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA LABORAL.**

Brunet (2011), Indica las características del concepto de clima laboral. El clima laboral en toda organización es de vital importancia ya que de ello depende el comportamiento de cada colaborador en su área de trabajo.

Características del concepto de clima laboral.

El clima es una configuración particular de variables situacionales.

Sus elementos constitutivos pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo.

El clima tiene una connotación de continuidad, pero no de forma permanente como la cultura, por lo tanto, puede cambiar después de una intervención particular.

El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.

El clima es exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.

El clima es distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos de efectúan una misma tarea.

El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor.

Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.

Tiene consecuencias sobre el comportamiento.

Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento.

De todo lo mencionado se adiciona para integrar un clima laboral con sus propias características, asimismo, la descripción de una organización y como puede influenciar en los colaboradores.

### **2.2.1.3. DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL:**

Litwin y Stinger (2015), su definición en las dimensiones se da a través de un estudio y poder llegar a un consenso sobre cómo definir la calidad, cantidad y naturalidad de dichos elementos que han sido llamados empresarialmente dimensiones, estas son:

**Estructura:** Manifiestan que esta dimensión engloba los procedimientos, reglas y niveles jerárquicos en la organización, además de ello la estructura de la empresa conlleva a los trabajadores dar una opinión sobre su centro de labores.

**Responsabilidad:** Conocida también como “Empowerment”, lo define como la libertad que tienen los colaboradores para realizar sus actividades diarias, pero para ello se debe contar con una supervisión por parte de la empresa y el compromiso para obtener resultados positivos.

**Recompensa:** Consiste en el salario que perciben los trabajadores en base a su trabajo realizado, el obtener un salario justo y además de ello incentivos que ayuden a mejorar el desempeño que no necesariamente es monetario pero que motiven el buen desempeño de los trabajadores.

**Desafío:** Se enfoca en los procesos de producción, sean bienes o servicios, para lograr los objetivos propuestos a ello se suma la sana competitividad de los trabajadores y que eso conlleve un buen clima laboral dentro de la empresa.

Relaciones: En esta dimensión es muy importante el buen trato, respeto y la colaboración de los trabajadores que influye en la buena productividad y a su vez genere un ambiente agradable en la empresa.

Cooperación: Lo definen como una dimensión que principalmente se basa en el apoyo grupal de trabajo en el cual se dé logros en equipo de trabajo.

Estándares: Se basa en indicadores de rendimiento establecidos por la organización en este caso donde los trabajadores vean que todo es equitativo y que si existe justicia ante cualquier eventualidad.

Conflictos: Se basa en las crisis que se puedan presentar en la empresa y que tan preparados pueden estar los Gerentes para afrontarlo, y la opinión que puedan tener los trabajadores en el manejo de esos conflictos dentro de la misma.

Identidad: En esta última dimensión se basa en la identificación de su centro de labores que tan implicados están con los objetivos de la empresa y cuan orgullosos se sienten al formar parte de la misma.

## **2.2.2. Bases Teóricas Referentes a la Variable Contratación de Personal.**

### **2.2.2.1. DEFINICIÓN.**

Alles (2016) lo definió: Como un inicio de la debida selección o contratación del personal, con el perfil requerido del puesto, poniendo en claro las altas expectativas y las grandes posibilidades de satisfacerlas con dicha selección.

De acuerdo a la autora, la clasificación de cada servidor se da en aquellos que ofrecen la mayor posibilidad de adaptarse al puesto y lograr satisfacer las necesidades de la empresa, los postulantes pueden estar sin empleo o a su vez empleados. Es de

gran importancia seleccionar a los individuos que la empresa necesite de acuerdo al perfil buscado y las grandes expectativas que se puedan dar para ello.

El éxito de un proceso de contratación o selección de personal dependerá exclusivamente de cómo se realice el reclutamiento, ya que de ello dependerá el éxito de la selección, su hubiese algún inadecuado reclutamiento conlleva a realizar más gastos para un nuevo proceso de selección o también se corre el riesgo de haber tomado una mala decisión de contratación.

### **2.2.2.2. PROCESO DE SELECCIÓN.**

Alles (2016) Necesidad de cubrir una posición: Tomar la decisión de hacerlo.

Solicitud de personal: Se da de acuerdo a la de manda del cliente interno.

Revisión de la descripción del puesto: La empresa como tal debe tener bien definido, a partir de ello se comenzará con la selección, tomando notas para los siguientes pasos.

Recolección de información sobre el perfil requerido: Realizando un análisis para el puesto a cubrir.

Análisis sobre eventuales candidatos internos: En este paso se realiza un análisis para saber si hay un posible candidato interno.

Decisión sobre realizar búsqueda interna o no: Se da en caso hubiese un candidato interno, en el cual se puede implementar Job Posting o auto postulación.

Definición de las fuentes de reclutamiento: Externo (Anuncios, contactos, redes sociales, páginas web, consultoras, base de datos).

Recepción de candidaturas o las postulaciones.

Primera revisión de antecedentes: Inicia con la revisión de curriculum vitae (CV), búsqueda en internet o intranet. Para que se descarte cualquier inconveniente y solo queden candidatos que se ajusten al perfil, con el motivo de optimizar tiempo y costos.

Entrevistas (1 o 2 rondas): El objetivo es de poder cubrir el puesto, analizar y evaluar su historial laboral, las experiencias obtenidas en otros trabajos y los conocimientos necesarios para desempeñar en el perfil buscado.

Evaluaciones específicas y psicológicas: En las evaluaciones específicas se realizan búsquedas adicionales para el análisis o en todo caso evaluar, en algunos casos no se realizan, se hacen en las preguntas de la entrevista para descartar, si en caso hubiera respuestas que no se asemejan a lo requerido se descarta al candidato; las evaluaciones psicológicas se hacen con el propósito para evaluar la personalidad, potencial y las actitudes, entre otros aspectos.

Formación de candidaturas: De acuerdo a todo el análisis de la información recolectada, se procede a seleccionar a los mejores postulantes de acuerdo a lo requerido en el perfil, del cual se debe considerar lo económico a cubrir.

Confección de informes sobre finalistas: Toda la información debe presentarse completa y de manera que le pueda interesar a la organización que desea contratar a nuevo personal.

Presentación de finalistas a la organización: En este paso indica que se debe contar con un especialista de Recursos Humanos, en el cual debe brindar apoyo para que se den las entrevistas finales con la organización, en lo que se pueda necesitar.

Selección del finalista por la organización: Brindar asesoramiento para que se pueda tomar una buena decisión, que este conforme con la búsqueda realizada y con todo el proceso de selección.

Negociación: Se realiza con el jefe o el área de Recursos Humanos fijando políticas para la oferta del empleo.

Oferta por escrito: Se presenta para informar para saber si el candidato está de acuerdo y le interesa.

Comunicación a postulantes fuera del proceso. Se le informa a cada uno de ellos, para que sepan que no quedaron dentro de los pasos de selección, Proceso de admisión, Inducción.

Lo más importante, es que cada proceso de selección cumpla su objetivo, no pierda de vista cual es el objetivo principal, que es del cubrir el puesto con el postulante que más se adecue a los requerimientos bien definidos de la empresa.

### **2.2.2.3. DIMENSIONES DE LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL**

#### **Reclutamiento Externo:**

Chiavenato (2017) definió:

El reclutamiento externo sucede con la captación de candidatos que provienen de fuera de la entidad. Ante la existencia de una vacante, la organización buscara cubrir dicha necesidad con personas externas atraídos mediante las técnicas de reclutamiento en el cual se captarán a candidatos idóneos y potenciales (Pp. 136-137).

Armas, Traverso y Llanos (2017) Definió:

Adopta el nombre de reclutamiento externo cuando, habiéndose determinado la necesidad de reclutamiento, se pretende cubrir dicha vacante con candidatos que no pertenecen a la organización. En este caso es importante tener perfectamente identificado el segmento de mercado en el cual se encuentran los candidatos potenciales, del mismo modo los esfuerzos por captarlos deberán ser utilizando las técnicas de reclutamiento más pertinentes. (Pp 74).

Desler (2015) definió:

Sostiene que el reclutamiento externo de los trabajadores es el proceso que implica encontrar y atraer candidatos ajenos a la organización para la ocupación de un puesto generado o bacante, en ello la empresa decide cuáles puestos cubrirá y que medios utilizara para lograrlo, en esta definición podemos destacar que el autor hace mención de una necesidad previa, la cual puede ser una vacancia de un puesto existente o la creación de un nuevo puesto, concluyendo con ello que todo reclutamiento nacerá siempre de una necesidad de la empresa (Pp 125).

### **Selección de Personal:**

Chiavenato (2017) definió:

La selección es un proceso de comparación entre dos variables: por un lado, los criterios de la organización (como los requisitos del puesto por ocupar o las competencias individuales necesarias para la organización), y, por el otro, el perfil de los candidatos que se presentan (Pp 145).

Armas, Traverso y Llanos (2017) Definió:

El proceso de selección de personal inicia con algo fundamental “una necesidad”, a raíz de esta se derivan una serie de pasos lógicos encaminados a captar las postulaciones más idóneas para un cargo. Cada organización tiene libertad de definir el proceso de selección particular a aplicarse; en líneas generales adapta la metodología y criterios a sus necesidades y requerimientos (Pp 75).

Davis y Werther (2013) definió:

Definieron al proceso de selección como la secuencia de pasos específicos que toma la organización con el objetivo de poder decidir cuáles de los solicitantes deben ser contratados para ocupar la vacancia de los puestos vigentes, asimismo este proceso de cumplir con ser confiable, efectivo y preciso (Pp 558).

### **Etapas de la entrevista:**

Carolina contreras (2015) definió:

Las entrevistas laborales como un proceso compuesto por tres de 3 pasos: inicio de la entrevista, donde se percibe la primera impresión del candidato y este se da a conocer; desarrollo de la entrevista, compuesto por las preguntas hechas por el entrevistador y las respuestas y consultas dadas por el candidato; y, por finalmente, el cierre de la entrevista , etapa en la que simultáneamente se tiene una valoración definida del candidato y este de si la oportunidad laboral le resulta atractiva (Pp 25-28).

Chiavenato (2017) definió:

Las etapas de la entrevista de selección está compuesta por 5 fases: preparación de la entrevista: en la cual se plantean los objetivos de la misma, ambiente: en la cual se preparan los detalles físicos del lugar de la entrevista, desarrollo: parte fundamental en la cual se recopila la información del candidato, cierre: que la parte en la cual se despide al candidato que debe cumplir con ser sutil, amigable y con una breve información de las acciones a futuro del proceso, y finalmente la evaluación del candidato: es la anotación los resultados obtenidos, acotaciones y puntuaciones que deben realizarse inmediatamente terminado la entrevista de un candidato. (Pp181-182).

Davis y Werther (2013) definió:

Que el proceso de selección de personal consta de 8 etapas esenciales para una buena elección a: paso 1 recepción preliminar de la solicitud: la cual inicia con la solicitud de empleo, paso 2 administración de exámenes: son pruebas que buscan determinar la idoneidad de compatibilidad entre aquellos aspirantes al puesto en vacancia y los requisitos del mismo, paso 3 entrevista de selección: es una entrevista personal enfocada a evaluar la idoneidad que presenta el candidato, 4 verificación de las referencias y antecedentes: es la verificación de los datos referencias presentados por el candidato, 5 evaluación médica: orientada a medir el estado de salud del candidato, 6: entrevista con el supervisor: evaluara con mayor precisión las habilidades y conocimientos técnicos requeridos, 7 descripción realista del

puesto: cuando el postulante tiene expectativas equivocadas del puesto, el resultado es negativo, por ello se crea una sesión de familiarización con el ambiente de trabajo y finalmente el paso 8 decisión de contratar: es la formalización de la relación laboral.. (Pp201-218).

### **Técnicas de Simulación:**

Chiavenato (2017) definió:

Las técnicas de simulación son el método de evaluación que cambia el estudio individual del y aislado de un candidato a un estudio conjunto, asimismo el alcance de esta metodología de evaluación se destaca por no limitarse a la interacción verbal, sino que se comprende la relación de actividades específicas en un entorno controlado (Pp159).

Pulido (2017) definió:

La simulación es una metodología de aprendizaje efectiva basada en actividades inmersivas que permite a los participantes el desarrollo de sus habilidades cognitivas, destrezas y actitudes profesionales por medio de estas evaluaciones colectivas. La simulación de entornos reales de trabajo, facilita la evaluación del desenvolvimiento del participante, permitiendo una evaluación efectiva y una enseñanza mediante el feedback de las posibles deficiencias, asimismo permite medir las capacidades en un entorno supervisado (Pp 46).

Gómez, Balink y Moreno (2008) definió:

La define como el conjunto de actividades, tareas y ejercicios que son realizadas por los candidatos dentro de un entorno simulado y controlado, regularmente esta metodología es utilizada para los puestos directivos y de alta responsabilidad, más su aplicación no se limita a estos. (Pp 125).

### **3. Alternativas de Solución**

La presente investigación tuvo como objetivo principal analizar las rotaciones de personal existente en el cual influía negativamente en el clima laboral, fue desarrollado bajo un enfoque mixto, en el cual se combinan lo cuantitativo (utilizado para la medición de las variables), y cualitativo (para la interpretación, descripción y análisis de los datos). La investigación es básica ya que la finalidad de esta es obtener y recopilar información previa o existente.

La investigación es descriptiva ya que nos permitirá hacer una comparación entre la situación actual con la situación pasada.

En este caso contamos con datos estadísticos que tiene relación con la variable 1, que de todos los colaboradores nos dio un resultado donde se refleja que un 77% está totalmente conforme con el clima laboral y las labores que realizan diariamente, un 13% que indica que está conforme, el 3% no expresa opinión de satisfacción o gusto por las labores que realiza, no se hallaron resultado que expresen disconformidad pero existe un 7% de la muestra que está totalmente desconforme.

Por ello se recomienda replantear los criterios para seleccionar personal, para el puesto que están buscando, dándole un mayor énfasis a identificar las capacidades de cada individuo.

## **Conclusiones**

La selección de personal tiene una relación negativa con el clima laboral, debido a que para los puestos de alta responsabilidad se suele tomar en cuenta al personal interno para ocupar estos puestos optando en primera opción por el reclutamiento externo, esto afecta la manera en cómo se percibe el trabajador interno sintiéndose este poco valorado, percibiendo escasas posibilidades de ascenso o línea de carrera, esta situación trae por consecuencia una alta rotación de personal.

Reclutamiento Externo tiene una relación negativa con el clima laboral ya que el personal contratado era electo por sus capacidades cognitivas haciéndose poco énfasis en sus capacidades sociales, afectando el trabajo en equipo y siendo este fallo en el filtro la razón por la que ingreso personal calificado, pero no cualificado.

El un método de selección de personal de 4 pasos no permite evaluar adecuadamente las capacidades aptitudinales requeridas para el ritmo de trabajo, las pruebas están muy enfocadas a la evaluación cognitiva, indagándose con poca profundidad las características personales y habilidades blandas del candidato.

Las Técnica de simulación no están correctamente aplicadas, debido a que la simulación del ambiente de trabajo estaba conformada enteramente por los candidatos, siendo una simulación poco cercana al ambiente real de trabajo.

## **Recomendaciones**

Se recomienda a la Gerencia General que para que la selección de personal tenga una relación positiva con el clima laboral optar como primera opción un proceso de selección interno: siendo este más ágil, económico y seguro. De esta manera los trabajadores se perciben valorados por sus empleadores. En caso no encuentra al candidato idóneo entre el personal existente optar por el reclutamiento externo.

Se recomienda a la Gerencia General reformular los criterios evaluados en el proceso de selección de personal por reclutamiento externo, incorporando entre los objetivos el determinar si el candidato posee las cualidades y las características personales necesarias para adaptarse naturalmente al ambiente de trabajo.

Se recomienda a la Gerencia General reestructurar las etapas del proceso de selección de personal, con el objetivo de tener un mayor detalle y precisión de la información recopilada sobre candidato.

Se recomienda a la Gerencia General que para los requerimientos de personal cada área desarrolle el perfil requerido del candidato. Y para la etapa 5: "Técnicas de simulación" tomar en cuenta las opiniones y observaciones tanto de los trabajadores como del propio gerente del área solicitante.

## Referencias

Bellorin, J., González, G., Zamora, J. (2016) presentaron la tesis titulada: "Propuesta de mejoras al Manual de Organización y Funciones en el proceso de contratación de personal en la tabacalera PERDOMO S.A en el año 2015 (Tesis de Pregrado) Universidad Autónoma de Nicaragua, Nicaragua

<http://repositorio.unan.edu.ni/1965/1/17330.pdf>

[Consultado el 23 de Octubre de2018]

Bizagi, S. (2016) Reclutamiento de Selección de Personal. (Recuperado de <http://www.bizagi.com/processxchange/Documents/ad042965-b2a2-4ece-b392-74fea7dfebaa/docs/Reclutamiento%20y%20Selecci%C3%B3n%20de%20Personal.pdf>)

[Consultado el 18 de Octubre de2018]

Chiavenato, I. (2017). Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones, Publicación manual (10th ed.). México, México

Cuesta, A. (2013) Gestión del Talento Humano y Del Conocimiento, Publicación Manual (3ra ed.) Colombia, Bogotá

Enríquez, N. (2015) presento la tesis titulada: "Proceso de Contratación y el Desempeño Laboral de la Empresa SKAY BLUE" (Tesis de Pregrado) Universidad Técnica de Ambato, Ecuador

<http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/10041/1/237%20o.e..pdf>

[Consultado el 25 de Octubre de2018]

Fernández, J., Valera, M. (2017) presentaron la tesis titulada: "Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa municipal de servicios eléctricos Utcubamba S.A.C, Bagua Grande, Amazonas, 2016" (Tesis de Pregrado) Universidad Peruana Unión, Perú

[http://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/663/Jhojan\\_Tesis\\_bachiller\\_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/663/Jhojan_Tesis_bachiller_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

[Consultado el 23 de Octubre de2018]

Gamarra, M. (2017) presentó la tesis titulada: "Clima Organizacional y Satisfacción de los Usuarios del Centro de Salud Bellavista, Callao" (Tesis de Maestría) Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Perú

[https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/622587/Calder%C3%B3n\\_gm.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/622587/Calder%C3%B3n_gm.pdf?sequence=5&isAllowed=y)

[Consultado el 20 de Octubre de2018]

García, M. (2015) presento la tesis titulada: "El Clima Laboral en los/as Colaboradores/as del Área Administrativa del Hospital Regional de Cobán, A.V." (Tesis de Pregrado) Universidad Rafael Landivar, Guatemala

<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2014/05/43/Sierra-Maria.pdf>

[Consultado el 23 de Octubre de2018]

Guerra, V. (2015) presentó la tesis titulada: "Análisis del Clima Organizacional de la Empresa Representaciones CEM, ubicada en Chiquimula, Chiquimula" (Tesis de

Pregrado)

<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisicem/2015/01/01/Chacon-Vivian.pdf>

[Consultado el 23 de Octubre de2018]

Guevara, A., Pérez, K. (2016) presentaron la tesis titulada: “Selección del Personal y su Relación con el Desempeño Laboral en la Empresa de Transportes Civa – Chiclayo 2016” (Tesis de Pregrado) Universidad Señor de Sipan, Perú  
<http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/uss/2291/1/Tesis%20de%20Quijano%20Guevara%20y%20Silva%20P%C3%A9rez.pdf>

[Consultado el 20 de Octubre de2018]

Rodríguez, B. (2018) presentó la tesis titulada: “Clima laboral en los trabajadores de Conadis ubicado en el distrito del Cercado de Lima”. (Tesis de Pregado) Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Perú

<http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/2495/TRAB.SUF.PROF.Melchor%20Baltazar%20Pizarro%20Rodr%C3%ADguez.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

[Consultado el 20 de Octubre de2018]

Segura, S. (2019) presento la tesis titulada: Clima Laboral y Satisfacción Laboral en Obreros de una mina Subterránea- Jauja 2019 (Tesis Profesional) Universidad Peruana Los Andes

<http://repositorio.upla.edu.pe/bitstream/handle/UPLA/1049/TESIS%20FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

[Consultado el 18 de Octubre de2018]

Mallqui, G. (2015) presentó la tesis titulada: “Optimización del Proceso de Selección e Implementación de Metodología Técnica para la Selección de Personal Operativo en una Planta de Confecciones de Tejido de Punto para Incrementar la Productividad” (Tesis de Pregrado) Universidad Mayor de San Marcos, Perú

[http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/4505/Mallqui\\_cg.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/4505/Mallqui_cg.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

[Consultado el 20 de Octubre de2018]

Moreno, L. (2015) presento la tesis titulada: “Propuesta de Mejoramiento en la Gestión Administrativa en el Proceso de Reclutamiento del Personal de la Empresa ECUACOMEX CÍA. LTDA. Ubicada en la Ciudad de Quito. Período Comprendido entre enero a diciembre 2014” (Tesis de Maestría) Universidad Central de Ecuador, Ecuador

<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/8578/1/T-UCE-0003-CA118-2015.pdf>

[Consultado el 25 de octubre de2018]

## Apéndice A

### Cuestionario 1

#### Clima Organizacional

1	2	3	4	5
Totalmente desconforme	Desconforme	No lo tengo seguro	Conforme	Totalmente conforme

		CALIFICACIÓN				
		1	2	3	4	5
1.	Mi desempeño laboral es óptimo.					
2.	Doy prioridad a las labores asignadas por mi jefe inmediato.					
3.	Mantengo la concentración en mis labores ante cualquier suceso de distracción que pase en el área.					
4.	Brindo ayuda en la organización del área de trabajo en la empresa.					
5.	Participa de manera constante en las capacitaciones de la empresa.					
6.	Cuenta con el soporte físico idóneo para sus labores.					
7.	Cuenta con el soporte virtual idóneo para sus labores.					
8.	Existe una óptima relación laboral con las diferentes oficinas de la empresa.					
9.	Tiene facilidades de desplazamiento por el centro de trabajo.					
10.	Existe la responsabilidad y compromiso de los colaboradores.					
11.	Se respeta el horario laboral normal establecido.					
12.	Existe un tiempo de tolerancia en el ingreso.					
13.	Pueden compensar algún retraso a la hora de llegar a la oficina con un tiempo extra a la salida.					
14.	Registra la entrada y salida con huella digital.					
15.	Brindan compensaciones monetarias o físicas por cumplir con el horario.					

## Apéndice B

### Resumen y Análisis del Cuestionario

Escala de valoración, a la cual nos acogemos para el análisis de los datos de la presente encuesta:

0 – 30 Significativamente baja.

31 – 60 Moderadamente baja.

61 – 90 Regularmente.

91 – 120 Moderadamente alta.

121 – 150 Significativamente alta.

Permite estimar qué tan lejanas o cercanas se encuentran las respuestas de los individuos o elementos de la Corporación OVERALL, en el cual veremos si resulta eficaz para medir el nivel del clima organizacional.

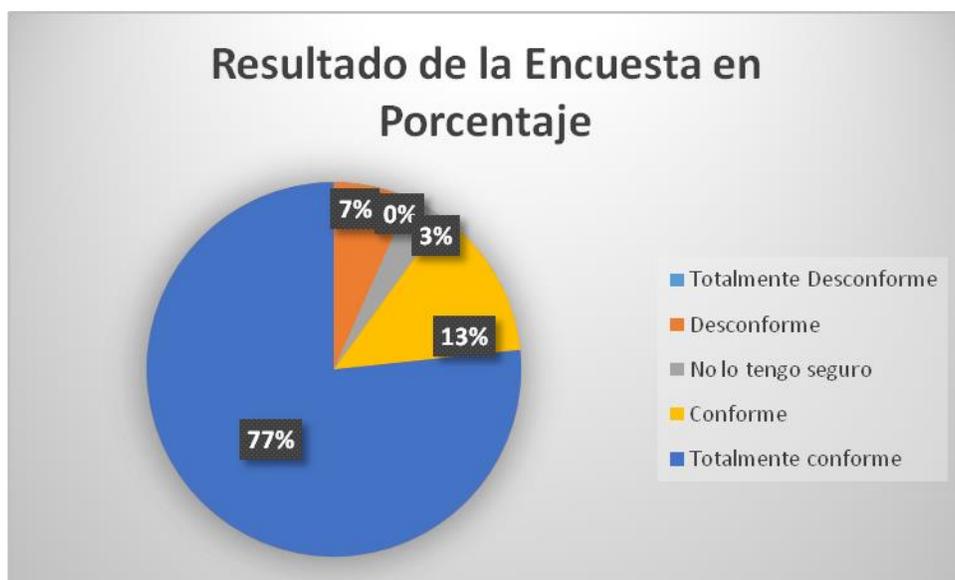
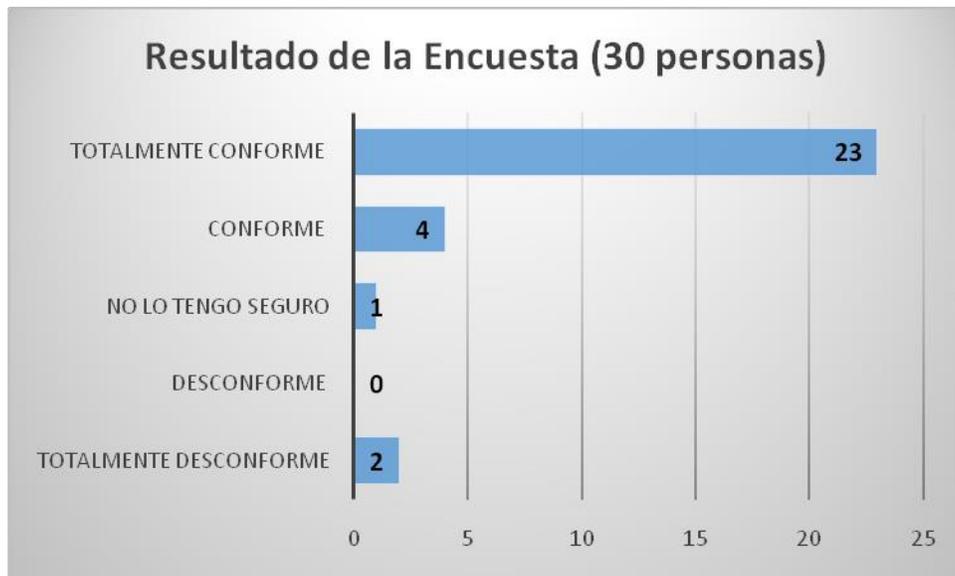
<b>Opciones De Respuesta</b>	<b>Totalmente desconforme</b>	<b>Desconforme</b>	<b>No lo tengo seguro</b>	<b>Conforme</b>	<b>Totalmente conforme</b>
<b>Puntuaciones</b>	<b>30</b>	<b>60</b>	<b>90</b>	<b>120</b>	<b>150</b>

El puntaje promedio alcanzado nos ayudará entender la percepción que tienen los trabajadores del área de DESCENTRALIZACION sobre el nivel actual del clima laboral que presenta la Corporación en el área mencionada.

<b>Resultados</b>	<b>Totalmente</b>	<b>Desconforme</b>	<b>No lo</b>	<b>Conforme</b>	<b>Totalmente</b>
-------------------	-------------------	--------------------	--------------	-----------------	-------------------

	Desconforme	tengo seguro	conforme
<b>30 Personas</b>	2	1	23

Representación Gráfica de los Resultados Obtenidos del Muestreo



De acuerdo a los resultados, el 77% de los trabajadores están totalmente de acuerdo con sus labores a realizar y su clima laboral, el 13% nos indica estar de acuerdo con sus funciones respectivas, el 3% nos indica no estar seguro de sus desempeños y de su entorno laboral, el 0% se muestra en desacuerdo con su trabajo, el 7% se encuentra totalmente en desacuerdo (estos votos corresponden a encuestas no respondidas por diversos motivos).

## **1. Etapas de la selección de personal:**

### *Selección de Personal- Modelo de 4 Pasos*

---

Etapas	Descripción
Prueba de conocimiento	Permite saber si el candidato está apto para el puesto en disponibilidad.
Test Psicológico	Nos permite saber estado mental de los candidatos para el buen desempeño dentro de la empresa.
Entrevista Personal	Determinarlos conocimientos, soluciones, desenvolvimiento, desempeño de las capacidades de los candidatos.
Técnicas de Simulación	Periodo de evaluación de los candidatos y permite ver su desenvolvimiento en un entorno real.

## 2. Etapas de selección de personal:

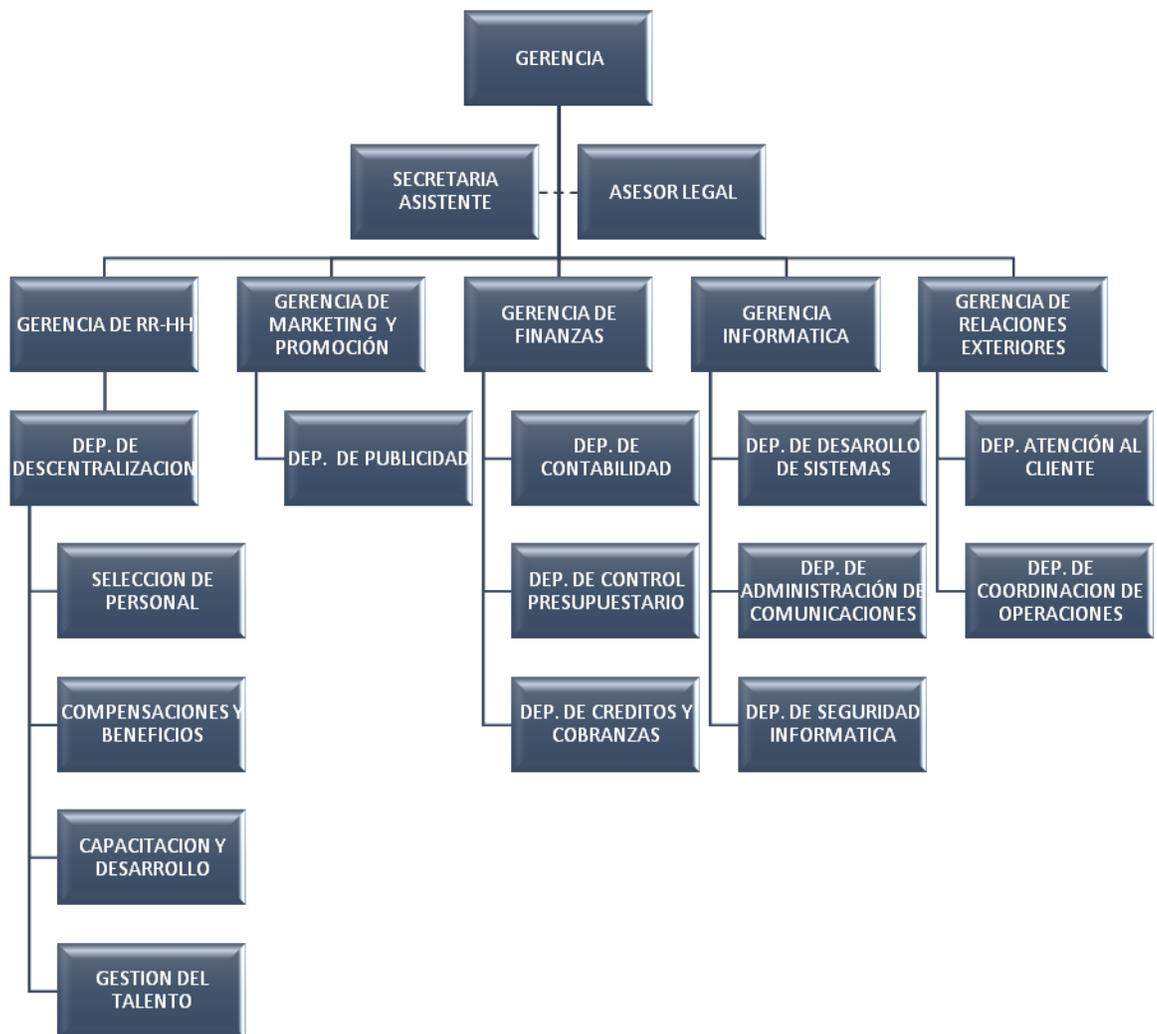
### *Selección de Personal- Modelo de 5 Pasos*

---

Etapas	Descripción
Prueba de conocimiento	Permite saber si el candidato está apto para el puesto en disponibilidad.
Test Psicológico	Nos permite saber estado mental de los candidatos para el buen desempeño dentro de la empresa.
Entrevista Personal	Determinarlos conocimientos, soluciones, desenvolvimiento, desempeño de las capacidades de los candidatos.
Técnicas de Simulación	Periodo de evaluación de los candidatos y permite ver su desenvolvimiento en un entorno real.
FocusGroup	Realizar una evaluación interna verbal por parte de los trabajadores de su área.

## Apéndice C

### Organigrama



**Apéndice D**  
**Carta de Autorización**

**Overall**  **Strategy**  
Outsourcing · Trade Marketing

*Au. El Derby 254  
Edificio Lima Central Tower  
Piso 17 Of. 1701 - 1705  
Urb. Monterrico, Santiago de Surco.  
Lima 33 - Perú.  
Tel: (511) 445-1010  
contactenos@overall.com.pe  
overall.pe*

Lima, 30 de junio del 2018

Señores

**UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMERICAS**

Av. Garcilazo de la Vega N° 1880 Lima

Atención:

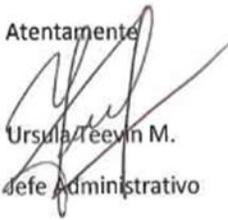
Facultad de Ciencias Empresariales

**OVERALL STRATEGY S.A.C.** con R.U.C. N° 20503630827 y domicilio fiscal en Av. El Derby 254 oficina 1701 Surco debidamente representado por **Ursula Teevin M.** identificado con **DNI 41315110** **AUTORIZO A:**

- Garcia Chacaliza, Andrés Ricardo
- Goicochea Requejo, Ingrid Criseet
- Veliz Cárdenas, Harry Jonathan

Para realizar netamente el trabajo de investigación utilizando los datos que la empresa les proporcione con el objetivo de obtener su título de Administración y Gestión de Empresas.

Atentamente

  
Ursula Teevin M.

Jefe Administrativo

