



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración

**EL PROCESO DE SELECCIÓN Y
EL COMPROMISO LABORAL.**
(Estudio realizado en Piacere italiano).

Tesis
Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Licenciado en Administración.

Presenta
Paola Montserrat Moya Pérez.

Santiago de Querétaro, octubre 2022



Dirección General de Bibliotecas y Servicios Digitales
de Información



El proceso de Selección y el Compromiso Laboral

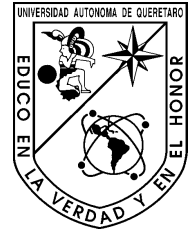
por

Paola Montserrat Moya Pérez

se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons
Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0
Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Clave RI: CALIN-227918

Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración



EL PROCESO DE SELECCIÓN Y EL COMPROMISO
LABORAL. (Estudio realizado en Piacere italiano).

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Licenciado en Administración

Presenta:

Paola Montserrat Moya Pérez

Dirigido por:

M. en A. María Elena Diaz Calzada

Co-Dirigido por:

Dra. Ma. Luisa Leal García

SINODALES

M. en A. María Elena Diaz Calzada
Presidente

Firma

Dr. Martin Vivanco Vargas
Secretario

Firma

Dra. Ma. Luisa Leal García
Vocal

Firma

Dr. Miguel Ángel Mendoza Mendoza
Suplente

Firma

Dra. María de la Luz Fernández Barros
Suplente

Firma

Nombre y Firma
Director de la facultad

Nombre y Firma
Secretario académico de la Facultad

Centro Universitario
Querétaro, Querétaro
Octubre, 2022

RESUMEN

La finalidad de esta investigación es conocer los motivos por cual los empleados que han laborado en el restaurante Piacere Italiano no han tenido el compromiso laboral con el negocio, además de conocer cuál es el proceso de selección que se lleva a cabo, para contestar a esta interrogante se realizó un estudio de caso con características cuantitativas que describe los motivos por los cuales no hay compromiso laboral en dicho establecimiento y saber cuál es el proceso de selección que realizan. En el marco teórico se describe los antecedentes del proceso de selección y el compromiso laboral, a los cuales nos llevó para plantearnos las interrogantes centrales de la investigación. Se llevaron a cabo 20 encuestas dirigidas a los empleados del restaurante Piacere italiano en el que contiene datos generales de los empleados y preguntas de cada variable, en las secciones posteriores se describen los resultados y análisis de las respuestas obtenidas en las encuestas. Nuestra hipótesis la comprobamos mediante los gráficos que nos proporcionaron datos respecto al compromiso laboral y el proceso de selección que se realiza en el restaurante. Como sugerencia, se recomienda que para futuras contrataciones se publiquen las vacantes en bolsas de trabajo serias y especializadas y que el proceso se realice de manera idónea utilizando técnicas actualizadas y de comparación, que se haga una recepción de Currículo, dónde se descarten personas no aptas, posteriormente se realice una entrevista con preguntas formuladas con anterioridad para que se pueda elegir al candidato idóneo para el puesto.

(PALABRAS CLAVE: Selección de personal, compromiso laboral, Piacere italiano.).

SUMMARY

The purpose of this investigation is to know the reasons why the employees who have worked in the Piacere Italian restaurant have not had the labor commitment with the business, besides knowing what is the selection process that is carried out, to answer this question was made a field research with quantitative and qualitative characteristics that describes the reasons why there is no work commitment in that establishment and know what the selection process is they perform. 20 surveys were conducted for employees of Piacere Italian restaurant, which contains general data on employees and 14 questions for each variable, in subsequent sections the results and analysis of the answers obtained in the surveys are described. In the theoretical framework, we describe the background of the selection process and work commitment, which led us to ask the central questions of the research. Our hypothesis is verified through the graphs that provided us with data regarding work commitment and the selection process that takes place in the restaurant. As a suggestion, it is recommended that for future hires vacancies be published in serious and specialized job boards and that the process be carried out in an ideal way using updated and comparison techniques, that a Curriculum reception be made, where unsuitable people are discarded, then an interview is carried out with questions previously formulated so that the ideal candidate for the position can be chosen.

(KEY WORDS: Recruitment of personnel, job commitment, Piacere italiano.)

DEDICATORIAS

A Dios, por permitirme llegar hasta este día y darme las fuerzas para salir adelante sin importar la adversidad.

A mis padres, los cuales a lo largo de mi vida han sido un apoyo incondicional, me han llenado de conocimientos y valores, me guiaron y me impulsaron en los peores momentos, pero también fueron partícipes de mis momentos más memorables y alegres.

A mi hermano por ser mi fortaleza, por felicitarme en mis logros y animarme en mis fracasos, creer en mí y tomarme como su modelo a seguir.

A mi familia, por estar presente en cada momento y alentarme a cumplir mis metas.

A los amigos que conocí en la universidad, por compartir cada momento y dejarme enseñanzas que nunca olvidaré.

A mis mejores amigas, Alba y Jessica, las cuales siempre me reconfortan, me apoyan y me impulsan a continuar en el largo proceso de culminar mi universidad.

A mis amigas a distancia, Irazú, Dafne, Paulina, Maryfel, Patto, Fredex y Oli, las cuales fueron un pilar importante en la culminación de mi tesis, pues día con día me alentaban a seguir adelante y me recordaban que mi capacidad era más alta que mis limitaciones.

AGRADECIMIENTOS

A mi Máxima Casa De Estudios, por las enseñanzas, los amigos que hice, los valores que me enseñaron y por hacerme sentir el orgullo de ser una estudiante UAQ.

A mi Facultad, por enseñarme que somos unión, que no solo es una carrera, que es una parte de mi vida, por los buenos maestros, las instalaciones prestadas y por qué siempre recordaré a la FCA UAQ como mi segunda casa.

A la Dra. María Elena Díaz Calzada por ser mi directora de tesis, guiarme y ser un apoyo a lo largo de toda mi carrera.

A Piacere italiano que me permitió realizar esta investigación, tuvo el tiempo y la paciencia para estar presentes en sus instalaciones, y poder acercarme a sus empleados y clientes, sin ellos este proyecto no hubiese sido posible.

A todos los profesores que fueron parte de mi camino como estudiante, especialmente a la Dra. Ma. Luisa Leal García que fue la primera persona que me guió en esta investigación, al maestro Miguel Ángel Mendoza Mendoza por cada enseñanza que me dejó, me hizo crecer como estudiante y como persona, y a la Dra. María de la Luz Fernández Barros porque me ayudó a explotar mi potencial.

INDICE

1.	INTRODUCCIÓN.....	1
	Proceso de selección.	2
	Compromiso laboral.	5
	Relación entre la selección del personal y el compromiso laboral.	7
	Justificación de la investigación	11
2.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
3.	ESTADO DEL ARTE	16
	3.1 Proceso de selección.....	16
	3.2 Compromiso laboral.	20
4.	MARCO TEÓRICO.....	23
	4.1. Antecedentes.	23
	4.2. Proceso de selección.	23
	4.2.1. Historia de la selección de personal.	25
	4.3. Factor humano.	28
	4.4. Compromiso laboral.	29
	4.4.1. Historia del Compromiso Laboral.	31
	4.4.2. Conocimiento y cambio.	32
	4.4.3. Compromiso como clave.....	34
	4.5. La importancia de los grupos de trabajo.....	35
	4.6. Relación entre la selección del personal y el compromiso laboral.	37
5.	MARCO METODOLÓGICO	40
	5.1. Diseño del estudio.	40
	5.2. Tipo de estudio.....	40
	5.3. Instrumento.	41
	5.4. Procedimiento.	41
	5.5. Procesamiento de la información.	41
	5.6. Dimensiones de análisis.....	41
	6.9.1. Alcances.....	42
	6.9.2. Límites.	42
	6.9.3. Uso del proyecto.....	42
	6.9.4. Posibles aplicaciones.....	43
	5.7. Objetivos de la investigación.....	43

5.9.1.	Objetivo general:.....	43
5.9.2.	Objetivos específicos:.....	43
5.10.	Preguntas de investigación.....	44
6.9.5.	Pregunta Central	44
6.9.6.	Preguntas secundarias	44
5.9.	Hipótesis.....	44
5.10.	Definición del universo.....	44
5.11.	Definición de variables	44
6.9.7.	Selección de personal:.....	44
6.9.8.	Compromiso Laboral:	45
6.	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.	46
6.1.	Historia de Piacere italiano.	46
6.1.1	Misión.....	46
6.1.2.	Visión.....	47
6.1.3.	Valores.....	47
6.1.4.	Organigrama.	47
6.2.	Definición del universo.	48
6.3.	Instrumentos.	49
6.4.	Procedimiento.	49
6.5.	Características de la muestra.....	50
6.6.	Presentación de resultados del proceso de selección.	56
6.7.	Presentación de resultados del compromiso laboral.	62
6.8.	Matriz estratégica.....	70
6.8.1	Misión.....	70
6.8.2	Visión.....	70
6.8.3	Valores.....	71
6.8.4	Fines	71
6.8.5	Objetivos.....	71
6.8.6	Políticas.	71
6.9	Matriz FODA.	72
6.10	Análisis de brechas.....	73
6.10.1	Compromiso Laboral	73
6.10.2	El proceso de selección.	74

6.11	Mapa estratégico.....	76
6.12	Cuadro de mando integral.....	77
6.13	Comprobación de hipótesis.....	77
	CONCLUSIONES.....	79
	PROPUESTA.....	81
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	82
	BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA PARA REALIZAR LA INVESTIGACIÓN.....	86
7.	APÉNDICE.....	88

INDICE DE ILUSTRACIONES.

<i>Ilustración 1. Selección de personal.....</i>	<i>3</i>
<i>Ilustración 2. Bajo compromiso laboral.....</i>	<i>6</i>
<i>Ilustración 3. Trabajador de Piacere italiano.....</i>	<i>9</i>
<i>Ilustración 4. Reclutamiento interno vs externo.....</i>	<i>13</i>
<i>Ilustración 5. Pasos del proceso de selección.....</i>	<i>25</i>
<i>Ilustración 6. Crecimiento y cambio.....</i>	<i>34</i>
<i>Ilustración 7. Organigrama de Piacere italiano.....</i>	<i>48</i>
<i>Ilustración 8. Sexo.....</i>	<i>50</i>
<i>Ilustración 9. Edad.....</i>	<i>51</i>
<i>Ilustración 10. Estado civil.....</i>	<i>51</i>
<i>Ilustración 11. Puesto.....</i>	<i>52</i>
<i>Ilustración 12. Área laboral.....</i>	<i>52</i>
<i>Ilustración 13. Escolaridad.....</i>	<i>53</i>
<i>Ilustración 14. Dependientes económicos.....</i>	<i>53</i>
<i>Ilustración 15. Jornada Laboral.....</i>	<i>54</i>
<i>Ilustración 16. Duración de la Jornada laboral.....</i>	<i>54</i>
<i>Ilustración 17. Nivel socioeconómico.....</i>	<i>55</i>
<i>Ilustración 18. Antigüedad en la empresa.....</i>	<i>55</i>
<i>Ilustración 19. Antigüedad en el puesto.....</i>	<i>56</i>
<i>Ilustración 20. Nacionalidad.....</i>	<i>56</i>
<i>Ilustración 21. ¿El proceso de selección óptimo?.....</i>	<i>57</i>
<i>Ilustración 22. ¿El proceso de selección es riguroso?.....</i>	<i>58</i>
<i>Ilustración 23. ¿Los criterios para la selección son neutrales?.....</i>	<i>58</i>
<i>Ilustración 24. ¿El proceso permite elegir a las personas más preparadas?.....</i>	<i>59</i>
<i>Ilustración 25. ¿Las preguntas para la entrevista de selección están previamente planeadas?.....</i>	<i>59</i>
<i>Ilustración 26. ¿La forma de publicar las vacantes atrae a la gente necesaria?.....</i>	<i>59</i>
<i>Ilustración 27. ¿Existe comunicación con los nuevos trabajadores?.....</i>	<i>60</i>
<i>Ilustración 28. ¿Se recibe capacitación al entrar a la empresa?.....</i>	<i>60</i>

<i>Ilustración 29. ¿En la entrevista de selección se mencionan los aspectos positivos del restaurant?</i>	<i>61</i>
<i>Ilustración 30. ¿Se tienen buenos resultados en el proceso de selección?.....</i>	<i>61</i>
<i>Ilustración 31. ¿Se hace una retroalimentación del proceso de selección?</i>	<i>62</i>
<i>Ilustración 32. ¿Se lleva a cabo el proceso de selección interno?.....</i>	<i>62</i>
<i>Ilustración 33. ¿El personal tiene compromiso laboral?</i>	<i>63</i>
<i>Ilustración 34. ¿El compromiso de tus compañeros en el trabajo es óptimo?</i>	<i>64</i>
<i>Ilustración 35. ¿Se realizan actividades que aumentan el compromiso?.....</i>	<i>65</i>
<i>Ilustración 36. ¿Se reconoce a los empleados por su trabajo?</i>	<i>65</i>
<i>Ilustración 37. ¿Se reconoce cuando una persona es comprometida?</i>	<i>66</i>
<i>Ilustración 38. ¿Se dan estímulos a las personas comprometidas?</i>	<i>66</i>
<i>Ilustración 39. ¿Las instalaciones son adecuadas para desempeñar el trabajo?</i>	<i>67</i>
<i>Ilustración 40. ¿Alientan tu desarrollo profesional?</i>	<i>67</i>
<i>Ilustración 41. ¿Tus compañeros tienen mayor compromiso cada día?</i>	<i>68</i>
<i>Ilustración 42. ¿Te sientes cómodo en tu empresa?</i>	<i>68</i>
<i>Ilustración 43. ¿Tus prestaciones te satisfacen?.....</i>	<i>69</i>
<i>Ilustración 44. ¿En tu trabajo aprendes y desarrollas nuevas capacidades?</i>	<i>69</i>
<i>Ilustración 45. ¿Te sientes satisfecho de la relación que existe con tus compañeros y el apoyo que te brindan?.....</i>	<i>70</i>
<i>Ilustración 46. Matriz FODA</i>	<i>72</i>

ÍNDICE DE TABLAS.

Tabla 1. Análisis de brechas (compromiso laboral)	73
Tabla 2. Análisis de brechas (proceso de selección)	74
Tabla 3. Mapa estratégico.	76
Tabla 4. Cuadro de mando integral.....	77

1. INTRODUCCIÓN

Las dificultades que a veces presenta el hecho de buscar un empleo, así como mantenerse en este son muchas, por esta razón se buscan soluciones que sean de utilidad, en esta investigación, se busca abordarlo desde un punto de vista empresarial, ya que la posibilidad de que en algún momento se tome el papel la otra parte, es decir, el que contrata, es alta y se debe recordar aquellos errores que hubo para que no se vuelvan a cometer.

Además, los constantes y vertiginosos cambios originados por la globalización y la racionalización del mundo actual, exigen a los trabajadores de todas las áreas una mayor flexibilidad y cualificación en sus funciones. Ambas variables (proceso de selección y compromiso laboral) son de suma importancia para el logro de los objetivos de cualquier empresa.

Si se suma a esto la creciente inseguridad laboral, el aumento en las cargas de trabajo y el desequilibrio entre la vida profesional y familiar, el resultado es posiblemente la falta de compromiso. La organización quiere la identificación individual de cada empleado, ya sea por una fuerte creencia y aceptación de metas y valores de la organización, o por una voluntad de ejercer considerable esfuerzo a favor de ésta, y un deseo definido de mantener la membresía organizacional como lo indica Finegold (1999: 27-32).

Si la empresa cuenta con un buen proceso de selección, es decir, el proceso de elegir, partir de un grupo de solicitantes, al individuo que mejor se adapte a un puesto en particular y a la organización. El acoplamiento adecuado de las personas con los puestos de trabajo y con la organización es la meta de un proceso de selección adecuado (Mondy, 2010, p. 158).

Proceso de selección.

Hoy en día, las organizaciones están atravesando cambios profundos y continuos, esto altera el entorno tanto interno como externo, y orilla a que éstas, se replanteen sus estrategias para los diversos procesos que se relacionan de manera directa e indirecta con el compromiso laboral de los trabajadores, como lo son el clima organizacional, la calidad total, los planes de capacitación y desarrollo, y una muy importante que es el proceso de selección de personal.

Todos estos cambios organizacionales hacen que las empresas se vuelvan más exigentes con sus colaboradores, así como con aquellas personas que quieren ingresar a la organización, pero para tener a los trabajadores más competentes del mercado, el primer paso es una correcta selección de personal.

El proceso de selección es aquél mediante el cual una serie de candidatos a un mismo puesto de trabajo son evaluados con el objetivo de determinar cuál de ellos es el más idóneo para ocupar dicho puesto, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación. La valoración de estos candidatos suele llevarse a cabo mediante la aplicación de una serie de pruebas y la realización de una entrevista, todo esto con el fin de analizar sus cualidades, capacidades y conocimientos con relación a la labor profesional a desarrollar.

Ilustración 1. Selección de personal.



Fuente: Pérez, O. (2019).

Las organizaciones modernas se enfocan en la efectividad de los procesos básicos en el área de recursos humanos, siendo parte de estos la selección de personal, que ayuda a predecir el desempeño laboral. También es importante considerar que la selección de personal no es algo aislado en la gestión de personal, por lo cual el compromiso laboral también dependerá de lo sucesivo a la contratación.

Por esta razón, el proceso de selección debe ser efectivo, para poder cumplir con los estándares exigidos en cada puesto de trabajo y para que la empresa asegure el buen desempeño laboral.

Dentro de una organización el recurso humano o también conocido como factor humano, es una de las cuestiones más importantes, porque es primordial para determinar si una organización tendrá éxito o se irá al fracaso. El factor humano son todas y cada una

de las personas que trabajan en una organización, independientemente del nivel que ocupan dentro de la jerarquía organizativa.

Entre las empresas pueden existir diferencias en sus recursos tecnológicos, financieros, técnicos o cuánto tiempo tienen en el mercado, entre otras cosas. Pero la principal diferencia es que el rumbo de la organización está determinado por los integrantes de esta. Y si ellos están satisfechos en la organización, provocarán una cadena de beneficios, ya que tratarán bien a los clientes, y de esta manera se creará un vínculo armónico y a su vez, darán una sensación de confianza a nuestros proveedores. Por esta razón es importante tener un proceso de selección, lo más adecuado posible.

Tomando en cuenta lo anterior es importante saber que el proceso de selección de personal resulta una importante decisión, ya que la resolución tendrá un efecto positivo o negativo en la empresa, ya que encontraremos al factor humano que defina el futuro de la organización.

En un ensayo titulado “aplicación de recursos humanos, selección de personal y evaluación del desempeño”, realizado por Sembrema (2008) se expone que normalmente siempre que se habla del desempeño laboral se piensa en la teoría que nos dice que seleccionar personal es escoger al hombre adecuado para el puesto, pero también se debería considerar que la selección de personal va más allá de cubrir una vacante, lo óptimo sería buscar que las diferencias en cultura individual y cultura organizacional sean mínimas o en el mejor de los casos nulas. En este mismo ensayo, se expone que en el momento que el colaborador es bien colocado en su puesto de trabajo, esto aumenta su satisfacción laboral y por lo mismo el desempeño laboral.

Según el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt), durante 2017, 20% de las contrataciones en México fueron por tercerización. Para muchas personas que buscan

empleo, ser contratadas mediante este modelo es algo común. Pero que sea común no significa que sea lo ideal. En este caso, se debería tomar en cuenta, que un trabajador necesita sentir el respaldo de su líder para realizar con éxito su función, ya que somos seres humanos que necesitamos ese sentido de pertenencia, pero también se necesita recibir condiciones laborales justas, un salario competitivo y más aún sentirse útil para su organización, ya que esto nos ayuda a cubrir la necesidad de autorrealización.

Por esta razón, la selección de personal influye de manera positiva o negativa en el compromiso laboral, es así, que cuando se tiene comunicación con la persona que contrata y que es quien va a guiar (jefe) el colaborador se siente parte de la empresa, ya que el compromiso se produce cuando en una persona surge una relación de afecto, un vínculo emocional, que le lleva a darse, a identificarse con una persona, con una idea, con una organización.

Compromiso laboral.

En un artículo de nombre “Consultores de recursos humanos” realizado por People en 2017, se menciona que el concepto de compromiso laboral se identifica en las empresas como el vínculo de lealtad por el cual el trabajador desea permanecer en la organización, debido a su motivación implícita.

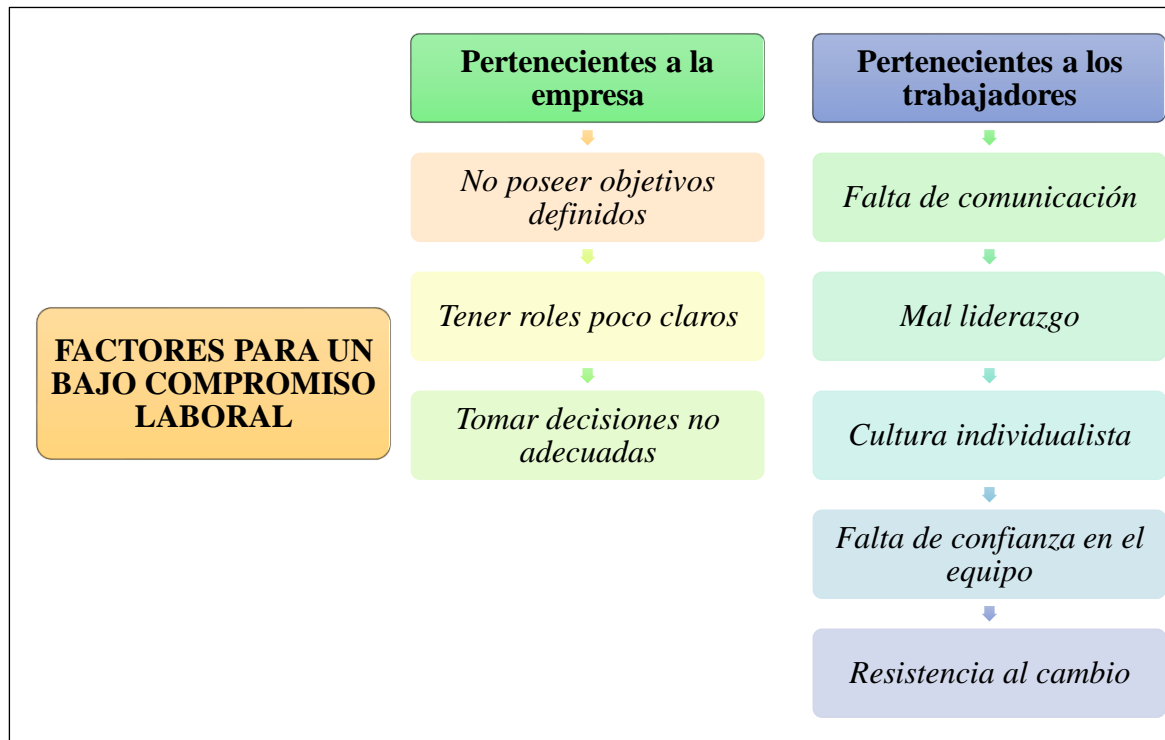
El “compromiso laboral” se identifica en las empresas como el vínculo de lealtad o membresía por el cual el trabajador desea permanecer en la organización, debido a su motivación implícita. (Álvarez de Mon et al., 2001, página 84).

En el concepto de compromiso laboral se incluyen la aceptación de las metas de la organización, la disposición a realizar esfuerzos en pro de ésta y la expresión del deseo de mantenerse como miembro activo de la misma, dentro de una práctica constante (Cáceres, 2000, página 36).

En los últimos años se ha observado un creciente problema de bajo compromiso laboral en las empresas, independientemente de su sector, tamaño o ubicación geográfica.

Esto nos ha llevado a buscar la raíz principal del asunto, entre ellos se han encontrado diferentes factores o posibilidades, algunas pertenecientes a la empresa como son: el no poseer objetivos definidos, tener roles poco claros, tomar decisiones no adecuadas; y algunos aspectos pertenecientes a los trabajadores como los conflictos personales, un mal liderazgo, cultura individualista, falta de confianza en el equipo, resistencia al cambio y una de las más importantes y comunes, la falta de comunicación. Pero todo esto nos lleva a un tema en común “La mala selección del personal”.

Ilustración 2. Bajo compromiso laboral.



Fuente: Elaboración propia (2022).

Relación entre la selección del personal y el compromiso laboral.

Piña (2012) en el artículo publicado en su página de internet, titulado ¿Cómo lograr mayor efectividad personal y profesional? expone que el desempeño laboral de los colaboradores en una organización se ve influenciado por varios medios; entre ellos se encuentran, la motivación, permitir que los colaboradores gocen de tiempo libre para dedicarse a actividades personales, planes de crecimiento laborales en los puestos de trabajo y desarrollo profesional.

El autor explica que, ante la necesidad de cubrir las vacantes en la organización, en ocasiones se incurre en el error de contratar a una persona sin que esta llene en su totalidad las exigencias del puesto, y esto en la mayoría de los casos funciona de mala manera ya que el desempeño y la dificultad para adaptarse se ven frenadas por la falta de competencias y habilidades.

La presente investigación se enfoca en establecer la relación entre la selección de personal y el compromiso laboral, se presentan resultados que demuestran la codependencia existente entre un proceso y el otro, y de esta manera busco darle respuesta a una interrogante que frecuentemente se hacen las organizaciones, al descubrir que los trabajadores recién contratados no llegan con aquel compromiso que mencionaban en la entrevista.

Por esta razón se plantea como pregunta base:

¿Qué impacto tiene el proceso de selección de personal en el compromiso laboral?

Ante tal situación se considera que establecer por medio de una investigación la relación existente entre el proceso de selección de personal y el desempeño laboral es de suma importancia para las organizaciones modernas, como también para la gestión de recursos humanos, teniendo como finalidad elevar la efectividad de ambos procesos y de

esta manera potencializar también la productividad de la organización beneficiada con la investigación de campo.

Se considera que, al no tener un adecuado proceso de selección, no se elige al personal indicado, y esto afecta de manera negativa en la organización, al contrario, si en nuestro proceso buscamos personas que coincidan con los valores de nuestra empresa, tendremos un beneficio mutuo. Otra variante para considerar es que en ocasiones la organización se ve obligada a elegir al candidato que, aunque no cumpla todos los requerimientos del perfil sea el más adecuado, al caer en esta necesidad de cubrir el puesto a pesar de la deficiencia de habilidades el proceso de selección va perdiendo efectividad.

Además, como empresa también se debe considerar que este nuevo empleado debe sentirse cómodo, pues su trabajo es una segunda casa y si esta casa supera sus expectativas, el huésped (trabajador) querrá quedarse a vivir y le hará cambios positivos. Al contrario, si un huésped llega a una casa (empresa) que le ofrece lo más básico (prestaciones mínimas, salario muy bajo) no se sentirá cómodo ni acogido y buscará la primera oportunidad para irse.

Ilustración 3. Trabajador de Piacere italiano.



Fuente: Piacere italiano (2019).

En la hipótesis de esta investigación se busca comprobar que: “El proceso de selección impacta directamente en el compromiso laboral.” Pero también comprender si es que este impacto puede ser la raíz principal del porque algunas empresas fracasan mientras otras se vuelven exitosas.

Para esto, realizaremos un estudio en Piacere italiano, restaurante de comida italiana, ubicado en Plaza Constituyentes en el municipio de Corregidora, perteneciente al estado de Querétaro, a través de preguntas son cerradas, con opciones a respuestas previamente escogidas para la facilitación del entrevistado y el entrevistador, en las cuales se incluye información como la rotación de personal y el tiempo promedio que duran los empleados, entre otros datos.

Las variables de las cuales se hace mención en este presente proyecto son: el proceso de selección y el compromiso laboral. Y para encontrar la relación entre estas dos variables se buscó en Piacere italiano, haciendo un estudio de caso, donde se llevó a cabo un trabajo de campo, con un tamaño de muestra que incluye al total de empleados con los que cuenta el negocio, los cuales son 19 empleados.

La metodología utilizada es un diseño de investigación no experimental, pues no hubo manipulación de variables y/o cambios en el medio a investigar, y transversal la cual implica la recolección de datos en un solo momento. También se utilizó un estudio descriptivo ya que al final se pretende describir cómo se desarrollan las variables y su interrelación dentro de la empresa, además de un estudio de caso, donde aplicamos las encuestas a los empleados. Es un estudio correlacional pues, se tiene como finalidad conocer la relación que existe entre dos variables.

El instrumento utilizado fue un cuestionario escala Likert (ordinal) que incluía preguntas para datos generales y preguntas por variable en cada aspecto del FODA. En la parte de resultados, se presentan, interpretan y discuten los datos obtenidos, se determina si existe relación entre selección de personal y compromiso laboral y como afecta el uno al otro.

El análisis de resultados es cualitativo ya que no hay manera de medir las respuestas de los trabajadores y el enfoque se torna subjetivo, además al ser un estudio de caso, se tomó una muestra de un grupo focal.

En la conclusión se hace la comparación entre los datos previos y los obtenidos a través de la encuesta.

Justificación de la investigación

La presente investigación se enfoca en establecer la relación entre la selección de personal y el compromiso laboral, se busca presentar resultados que demuestran la codependencia existente entre un proceso y el otro, y de esta manera se busca respuesta a una interrogante que frecuentemente se hacen las organizaciones, al descubrir que los trabajadores recién contratados no llegan con aquel compromiso que mencionaban en la entrevista.

Por eso en esta investigación, se pretende evaluar y analizar el proceso de reclutamiento y selección que lleva a cabo el restaurante Piacere Italiano, si esté es el adecuado, si ha ayudado a la empresa a cumplir sus objetivos establecidos, y dependiendo los resultados proponer la reestructuración de los manuales y metodologías implementadas en el proceso de selección de personal, mejorar dicho proceso, definiendo las bases y condiciones laborales desde el inicio, donde el trabajador conozca sus derechos y que tenga también claras sus obligaciones, dando como resultado un compromiso laboral mutuo.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Todas las organizaciones y empresas se estructuran principalmente por el capital humano, y este, es el encargado de realizar las actividades y procesos que brinda dicha organización para su funcionamiento, con la finalidad de cumplir con las metas y objetivos propuestos.

La selección de personal según Matías Sales (2002) en su libro selección y reclutamiento de personal, la define cómo; “el proceso mediante el cual una empresa elige a sus empleados para ocupar un determinado puesto dentro de dicha organización”.

María Cárcamo Stuardo (1968) en su libro las relaciones humanas y la administración de personal en la página 135, menciona que la selección de personal es el proceso que incluye desde el estudio de las necesidades del personal hasta el nombramiento de este, es importante porque de aquí se entiende que no es la misma selección para cada puesto, ya que existen diferentes perfiles que encajan en cada puesto.

Como ya se ha mencionado antes, este proceso debe llevarse a cabo de manera seria, responsable y tomando en cuenta los pros y contras de cada candidato, pues la decisión definirá el rumbo de la organización.

En la actualidad las organizaciones desarrollan el proceso de selección, de diferentes formas, entre las principales se encuentran el reclutamiento interno y externo. El primero implica la promoción del puesto o vacante dentro de la misma organización, con el personal que ya existe, lo cual se podría entender como un ascenso, este tipo de reclutamiento permite que los trabajadores se sientan parte de la empresa y valorados. Mientras que, en el segundo, la organización se deslinda de todo el proceso de selección y ceden la responsabilidad a terceros, conocidos comúnmente como outsourcing o bolsas de trabajo, la cual se encarga del reclutamiento de personal, pero de manera más especializada, el reclutamiento externo es bastante común hoy en día, en la mayoría de las

organizaciones, ya que con esto pueden ahorrarse tiempo y esfuerzo, y en algunas ocasiones dinero. (Stolovich, 1994:7-8).

Ilustración 4. Reclutamiento interno vs externo.



Fuente: Bibiana Hernández (2019)

Las dos formas descritas en el párrafo anterior se practican con frecuencia en todas las organizaciones, lo cual trae beneficios, pero también desventajas y estas últimas repercuten la mayoría de las veces en los trabajadores, este caso es común verlo principalmente en el proceso de selección externo. Algunas de las ventajas que trae consigo este tipo de reclutamiento son las siguientes: contratación de personal más rápida y especializada, la reducción de gastos y tiempos en capital humano, reducción de sanciones por parte del SAT pues se infringen menos reglamentos, al deslindarse la empresa del proceso de selección se enfoca solo a sus procesos productivos y el punto más importante de la contratación por outsourcing es que se realiza por medio de procesos estandarizados que permiten encontrar a los candidatos con perfil a fin de determinada

área solicitada. Los puntos negativos de este tipo de reclutamiento son muchos a comparación de lo positivos y a continuación se mencionan algunos: malas condiciones laborales, falta de contratos fijos, salarios poco competitivos, falta de prestaciones de ley como la seguridad social, simbólicamente el empleado siente que no pertenece a la empresa, por las condiciones laborales recibidas y el punto más importante sería que la empresa no tiene el control de los candidatos y de su proceso de reclutamiento. (OCC Mundial, 2019).

Una vez analizados los puntos buenos y malos del proceso de selección externo, nos llevan a enfocarnos a nuestra variable de investigación el compromiso laboral, el cuál según Hellriegel en su libro comportamiento organizacional define cómo: “la intensidad de participación de un trabajador en su organización, si conoce, participa y comparte los mismos objetivos que su organización.” (Hellriegel, Slocum, & Woodman, 1999, en las páginas 171-173).

Y de qué manera influyen los procesos de selección externos en el comportamiento laboral, hemos visto que más que beneficiarlo lo afectan, y las razones son claras, existen más puntos negativos que positivos en este tipo de reclutamiento, la más importante es que al tomar en cuenta a personas ajenas a la organización hace que la mentalidad del trabajador cambie por completo, al no sentirse valorado, protegido, perteneciente a la empresa, además el ánimo del trabajador baja y todo se conjuga para que se genere la falta de compromiso con su labor, y esto perjudica a las organizaciones, por una simple y sencilla razón: sin capital humano no hay organización.

Si el capital humano sufre de una rotación constante, los objetivos se verán truncados, y la empresa se verá afectada de diferentes maneras, la más visible será la económica, en cambio, al invertir (ya sea dinero o tiempo) en un proceso de selección correcto, el capital

humano coincidirá con los valores de la empresa y se sentirá a gusto, por esta razón querrá dar lo mejor de sí mismo en la empresa y así, será un beneficio mutuo.

Esto, plantea un problema para la organización, y por eso existe la incógnita *¿Existe relación entre el proceso de selección y el compromiso laboral?*

3. ESTADO DEL ARTE

3.1 Proceso de selección.

Selección de personal y Desempeño laboral.

En una investigación realizada por Andrea María Cancinos Kestler en 2015, de la Universidad Rafael Landívar en Quetzaltenango, Guatemala, se hace un estudio sobre los procesos básicos en la selección de personal esto, para ayudar a predecir el desempeño laboral. Partiendo de esta idea, se relaciona con la presente investigación, ya que, si bien no estudiamos sobre las mismas incógnitas, las variables entre ambas investigaciones si son las mismas, por lo cual, aunque sea un rumbo diferente, el punto de llegada puede ser parecido.

Investigación sobre Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal a los Empleadores de la Ciudad de Monterrey, N.L. y su Área Metropolitana.

La investigación realizada por Armando Ortiz Guzmán en 2017 para la “International Journal of Good Conscience”, nos comenta que conocer las herramientas que utilizan los empleadores durante el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, así como las preferencias que tienen las empresas de la ciudad de Monterrey, N. L. y su zona metropolitana, nos pueden ayudar a determinar la relación con el desempeño laboral, en este caso, de igual manera que en la presente investigación, se toman las mismas variables y ahí un punto más en común en ambos casos de estudio, y eso es el tema cultural y social, ya que ambos coinciden en el país de estudio, de esta manera aunque geográficamente no es la misma zona, si se puede compartir cierto grado de arraigo cultural, por lo cuál este estudio previo nos puede servir de punto de arranque.

Selección de personal más eficaz y justa.

Pino (2008) en su publicación titulada Selección de personal más eficaz y justa, en la revista online agorasocial.com comenta que actualmente las organizaciones han llegado a percibir la selección de personal como algo simple, publican la vacante en medios que no generen mayor gasto ni trabajo, posteriormente durante el proceso se ven varios puntos que se pueden tomar como faltas de respeto para el candidato, entre esos puntos se mencionan, la impuntualidad, la falta de respuesta, la impertinencia de algunas preguntas. Todos estos puntos antes mencionados afectan en la selección de personal, y por lo tanto los candidatos que en muchas ocasiones se eligen para formar parte de la empresa no tienen las competencias necesarias para ocupar los puestos y esto afecta el desempeño laboral, por tal motivo aunque aparentemente al leer el título se podría pensar que no está vinculada con la presente investigación, al leer el discurso final, se puede percibir que en su problemática encuentran que se produce un efecto que es la segunda variable que se comenta en esta investigación, por tanto nos sirve de apoyo para sentar las bases de la primera variable y así, encausar hacia la segunda variable.

Selección de personal como variable.

El criterio de selección se fundamenta en los datos y en la información que se posean respecto del cargo que genera la plaza vacante. La selección se basa principalmente en las especificaciones del puesto, cuya finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección de personal para ese puesto.

La selección del personal se considera como un proceso de comparación y de decisión, debido a que, por una parte, encontramos el análisis y las especificaciones del cargo que proveerá y, por otra parte, candidatos con diferencias personales en habilidades, conocimientos, aptitudes y capacidades, estos están en la competencia por el puesto. La

selección del personal se debe ver como un proceso de comparación, en el cual se tienen dos variables sometidas a comparación, estas variables son; las exigencias del cargo, y las características personales de cada candidato que se presenta. La primera variable se obtiene por medio del perfil y descripción del puesto, y la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección.

Una organización podrá tener los mayores avances tecnológicos y contar con todo el capital financiero que necesite, pero si no cuenta con una adecuada política de recursos humanos, la plantilla de trabajadores o empleados siempre estarán entrando y saliendo de la empresa, motivándose con ello una pernicioso rotación de personal. Si tal rotación no está planeada en concordancia con la estrategia institucional, cada persona que decida salirse le causará a la empresa una pérdida de productividad que afectará las medidas que se tomen para ser competitivos. En esta tesis se analiza el problema de la rotación de personal en dos empresas con el objetivo de determinar las causas que la originan y presentar propuestas que revertirían dicha situación, logrando la permanencia de sus empleados con base en un interés por el recurso humano calificado que garantice la competitividad. Ello seguramente fortalecerá a dichas empresas mejorando su productividad y permitiéndoles una posición exitosa dentro de su sector industrial.

El proceso de selección de personal consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto de la vacante. La función del administrador de recursos humanos consiste en ayudar a la organización a identificar el candidato que mejor se adecuó a las necesidades generales de la organización y el puesto a ocupar. Por lo que contar con un proceso de selección de personal bien definido y que satisfaga las necesidades de las pequeñas y medianas empresas, ayudará a contar con personal

adecuado en cada uno del puesto que tiene la empresa, y que la empresa se sienta segura tener a la persona adecuada para cada puesto.

En selección de personal las personas no se fabrican: vienen hechas. Nuestra tarea es comprender tanto necesidades como posibilidades, para orientar al cliente sobre la mejor forma posible de dar solución a su pedido. El diseño compartido del perfil, que muchas veces debe ser precedido por el diseño compartido del puesto, es el comienzo de una ardua tarea en la cual lo deseado debe conjugarse con lo posible. Hacer selección de personal es una tarea artesanal donde asistimos a otros en la delicada tarea de saber con quienes compartirán sus jornadas de trabajo y, en última instancia, construirán el edificio social de la empresa. El aporte del psicólogo a la tarea de la selección de personal consiste en ampliar la visión acerca de los recursos que las personas pueden aportar en el desempeño de una función determinada y en un contexto específico

La tarea de selección de personal implica contar con conocimientos sobre dos campos: sobre la organización o empresa, y sobre el contexto social del que forma parte, con el fin de satisfacer a la primera de acuerdo a las posibilidades existentes en el segundo. A partir de allí, el psicólogo realizará una lectura diagnóstica y pronóstica de candidatos posibles, considerando sus aspectos actuales y potenciales. El selector de personal debe contar con conocimientos y habilidades en dos áreas básicas: contextuales y específicas. La entrevista es una situación personal entre selector y postulante con la intención de establecer una relación, acotada en tiempo y espacio, a través de la cual cada uno puede obtener su propósito: el del selector es conocer al candidato y detectar características adecuadas al perfil buscado, y para el postulante, una ocasión para desplegar sus recursos personales, satisfacer las expectativas del evaluador y conseguir el empleo.

La evaluación psicológica implica la administración de una batería de test, que incluyen técnicas objetivas o psicométrías, y otras técnicas menos estructuradas, los test proyectivos, como el Rorschach. Cada prueba nos da información diferente, y esa información debe confrontarse con el perfil.

Los reclutadores llevan a cabo varios pasos. El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección. El plan de recursos humanos puede mostrarse especialmente útil, porque ilustra las vacantes actuales y las que se contemplan a futuro. El reclutador se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe. Siempre que lo juzgue necesario, el reclutador debe solicitar información adicional poniéndose en contacto con el gerente que solicitó el nuevo empleado. Los canales más usuales los constituyen la solicitud directa al empleador, los contactos de amistades y la respuesta a los avisos de la prensa. En el nivel ejecutivo, se utilizan los servicios de las agencias "cazadoras de talentos". La información proveniente de amigos y parientes es la más precisa y detallada. Le sigue en precisión la que obtiene el solicitante que se presenta personalmente para solicitar empleo.

3.2 Compromiso laboral.

Compromiso Organizacional y el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Empresa OPEMIP S.A.C. Arequipa - 2018.

En el trabajo de investigación realizado por Crhistian Martin Alejandro Ayala Bustamante y Alvaro Jose Bustamante Sanchez en 2018, de la Universidad Tecnológica del Perú, en Arequipa, Perú, se analiza una población finita de 31 colaboradores mismos que laboran en la Empresa OPEMIP S.A.C., de la cual el Gerente General mostró su preocupación debido a que el nivel de desempeño de sus colaboradores había disminuido

en los años anteriores al estudio, en razón de ello se dispusieron a encontrar las causas del problema buscando demostrar que existe una fuerte influencia directa entre nuestras ambas variables, como se puede observar, la razón para tomar la investigación antes mencionada es porque tanto las variables como la búsqueda de la influencia de una variable sobre otra coinciden.

El compromiso laboral: discursos en la organización.

La investigación preparada por Viviana Segura, Ana María Santofimio y María Claudia Peralta Gómez en 2007 para la Revista Psicología desde el Caribe, del programa de Psicología de la Universidad del Norte, buscaba como objetivo analizar los discursos alrededor del constructo “compromiso laboral” en una empresa de telecomunicaciones. Misma en la cual se tuvo que realizar una entrevista a directivos y empleados pertenecientes a la organización, en tal estudio se categorizaron por personas recién integradas, así como los mayores a tres años, de esta manera se puede tomar como referencia los resultados de ambos grupos, ya que se puede descubrir si hay coincidencia entre nuestro punto de enfoque que es el compromiso laboral y nuestra variable no coincidente en este artículo que es la selección de personal.

Compromiso laboral de los trabajadores del área central de una institución bancaria que opera en la ciudad de Guatemala, según sexo.

En la investigación realizada por Jenifer Aldana Peña para la Universidad Rafael Landívar en Quetzaltenango, Guatemala, en el 2013, se busca determinar el nivel de Compromiso Laboral de un grupo de trabajadores del área central de una institución bancaria de la Ciudad de Guatemala, según su sexo. Tomando este punto de partida se podría pensar superficialmente que son temas aislados el de esta investigación con la investigación que se está tomando como base de estudio, pero es importante rescatar que

es a través de la selección de personal donde se puede descartar o no, a una persona por diferentes rasgos, uno podría ser “el sexo” del entrevistado, por eso es un tema que también compete a la presente investigación.

El estudio de Aldana se realizó con una muestra representativa del área central de la institución bancaria con 70 trabajadores, de los cuales 35 eran hombres y 35 mujeres, se descartó que el sexo, en este caso fuera un factor de dimitir o de ser más responsable, ya que no había una descalificación previa (durante entrevistas), es decir que no se buscaba un sexo específico para la contratación, lo cual creaba un ambiente de equidad.

4. MARCO TEÓRICO

4.1. Antecedentes.

Ambas variables son relevantes para que la empresa logre objetivos, cumpla sus metas y sea productiva, es decir, tanto el proceso de selección como el compromiso laboral pueden contribuir estratégicamente para incluso el posicionamiento de la empresa es por ello por lo que es de nuestro interés investigarles para apoyar a esta empresa alimentaria en particular.

4.2. Proceso de selección.

La selección del personal se debe ver como un proceso de comparación, en el cual se tienen dos variables sometidas a comparación, estas variables son; las exigencias del cargo, y las características personales de cada candidato que se presenta. La primera variable se obtiene por medio del perfil y descripción del puesto, y la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección.

Según De Ansorena (2005, página 19) Selección de personal es aquella actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar con carácter predictivo las características personales de un conjunto de sujetos a los que se denomina candidatos, que les diferencia de otros, y les hace más idóneos, más aptos o cercanos a un conjunto de características y capacidades determinadas de antemano como requisitos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea profesional.

Para Matías Sales, (2002) como se menciona en su libro “El proceso de reclutamiento y selección de personal” la elección de la persona adecuada para un puesto y un costo adecuados que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y

a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de organización.

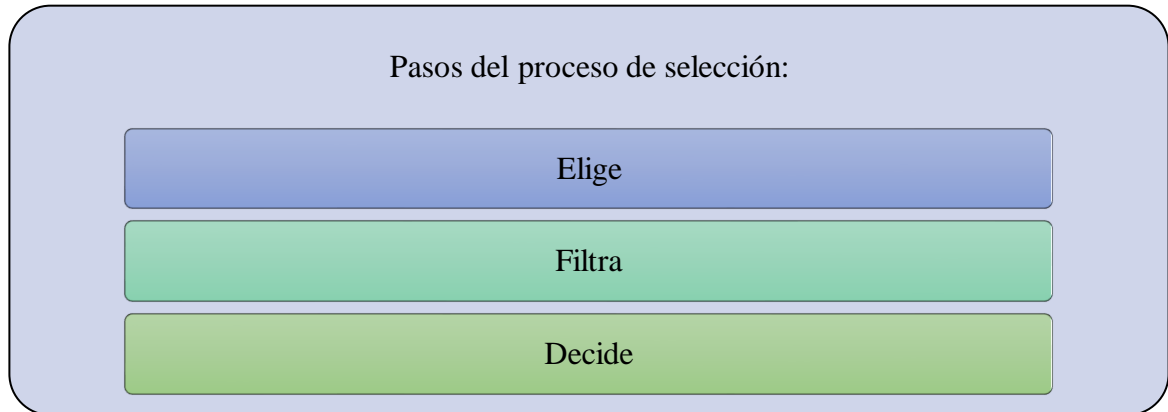
Idalberto Chiavenato en su libro *gestión del talento humano* página 59, publicado en 1999 define la selección de recursos humanos como: “la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o, más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal”.

Dunnette (1974 p. 61) plantea que: “La selección consiste en asegurar que la persona adecuada está en el puesto adecuado en el momento oportuno y bajo las circunstancias concretas, partiendo de la consideración de que las decisiones acertadas acerca de las personas requieren conocimientos de su individualidad además de conocer cómo los talentos especiales de cada persona pueden ser conocidos con mayor precisión y utilizados en forma más acertada”.

Según una investigación realizada por Andrea Cancinos, titulada *Selección de personal y desempeño laboral* y realizada en 2015, nos menciona en la página 31 que el proceso de selección “es un proceso que parte del reclutamiento, elige, filtra, y decide aquél o aquellos candidatos que tengan mayores probabilidades de ajustarse a las necesidades del puesto, persigue dos principales resultados; personas idóneas para el puesto y personas que además de adecuadas sean eficientes en el puesto.”

Estos resultados se obtienen al comparar dos variables; los requisitos del puesto y el perfil de los candidatos. Es decir, no habrá éxito si esa persona pese a su adecuación decide no ser eficiente en su puesto, por causa de desmotivación, conflictividad, no integración, insatisfacción, entre otras. Los individuos se distinguen tanto en la capacidad por aprender una tarea, como en el nivel de desempeño una vez aprendida esta.

Ilustración 5. Pasos del proceso de selección.



Fuente: Elaboración propia basada en Cancinos, A. (2021).

4.2.1. Historia de la selección de personal.

El desarrollo del trabajo y el hombre llevó desde sus inicios a la necesidad de la división de las diferentes funciones entre los miembros de la comunidad. En la comunidad primitiva, la distribución del trabajo entre sus miembros se realizaba fundamentalmente por el sexo, la edad y las características físicas. En este período se ubica el primer momento de la actividad de selección de personas, el cual presenta un carácter natural espontáneo. (Chiavenato, I., 1986: 13-15)

Algunos estudiosos hablan de la existencia del empleo rudimentario de procedimientos para seleccionar personas en función de diferentes actividades. Los historiadores de la psicología reconocen los aportes y el tratamiento dado por los filósofos de la antigua Grecia al pensamiento psicológico. Al respecto Heibredner, E. (1971) menciona en su libro *Psicología del siglo XX* en la página 550 que: "Platón reconoció, asimismo, diferencias individuales entre los hombres. En el estado ideal, la República, los hombres debían escogerse para cumplir las diversas tareas de acuerdo con su capacidad. Los dotados de razón superior debían ser dirigentes; los dotados de coraje guerreros; el resto de los hombres debían ser artesanos, labradores, mercaderes y esclavos, necesarios

al Estado, pero inferiores en jerarquía a los guerreros y estadistas, así como los apetitos y los sentidos lo son al coraje y a la razón”.

Existen miles de intentos de explicar la conducta humana en la antigüedad, por ejemplo, las teorías de Hipócrates (460-370 a.n.e.) y posteriormente Galeno, sobre la base de los humores corporales; este último propuso los conocidos tipos temperamentales de colérico, flemático, melancólico y sanguíneo, aportes para conocimiento psicológico, lo cual actualmente sirve de apoyo para poder elegir un buen candidato.

Durante la Edad Media el trabajo se caracterizó por adquirir un carácter prácticamente hereditario; la clase social condicionaba la elección y las posibilidades de desempeño de una actividad determinada. Así los oficios pasaban de manos de los padres a sus hijos. Una de las características de esta época es el desarrollo del trabajo artesanal. No obstante, en este período no desapareció el interés de los pensadores de la época en el estudio de las potencialidades del hombre en correspondencia con las actividades a desarrollar, así el español Juan Huarte, en el siglo XVI, en su libro *Examen de ingenios*, valoraba que las personas se diferenciaban en inteligencia y habilidades especiales, y recomendaba que se debía trabajar por conocer las inclinaciones especiales de cada persona con el fin de brindarle el adiestramiento necesario de acuerdo con sus características.

A través de los largos períodos históricos de la humanidad desde la comunidad primitiva hasta el feudalismo, aparecen diferencias notables en cada uno de ellos en cuanto a la selección de personal, pero tienen en común que no se institucionaliza, ni se sistematiza dicho proceso, sino que aparece con un marcado carácter espontáneo, natural en sus inicios y luego social. Con la aparición de las diferencias sociales, en castas y clases, la selección muestra un carácter social visto desde una óptica macro y empírico espontáneo.

En este período histórico el proceso de trabajo se caracterizó por su poca complejidad desde el punto de vista tecnológico, y por cierto grado de independencia y ejecución desde el punto de vista social.

El desarrollo de la humanidad está estrechamente vinculado a los descubrimientos científico-técnicos. La Revolución Industrial inglesa de 1780, a partir de la invención de la máquina de vapor, dio un vuelco total a la industria y la agricultura, así como al desarrollo del transporte. A ello se une después la introducción del acero; la sustitución del vapor, como fuente de energía, por la electricidad; la aparición de la maquinaria automática, la transformación de las comunicaciones, la creciente introducción de los avances de la ciencia en la industria y el desarrollo de las nuevas formas de organización. (Chiavenato, I., 1986 páginas 13-17)

Estos aspectos revolucionaron los procesos productivos y transformaron la organización del trabajo, al producirse una mayor socialización de dichos procesos y ser necesario agrupar gran cantidad de personas al crearse las organizaciones fabriles.

El aumento de la socialización y la consecuente complejidad social, económica y técnica trajeron consigo la necesidad de la aparición de una nueva ciencia, la administración y la psicología. Aparejado a este período, surge el proceso de selección con carácter científico como un medio de conciliación en la relación hombre-trabajo.

La selección de personal con un carácter sistemático surge a partir de la escuela de la administración científica. Frederick Taylor (1903) en su libro *Shop Management* planteó un grupo de principios de administración vinculados con la supervisión del trabajo de los operarios, formulando como primer principio: “Asignar a cada trabajador la tarea más elevada posible, de acuerdo con sus aptitudes personales (selección científica del trabajador).” Posteriormente, en 1911 en su obra *Los principios de la administración*

científica, formula el principio de preparación, en el cual contempla la necesidad de “seleccionar científicamente los trabajadores y prepararlos y entrenarlos para que produzcan más y mejor.”

4.3. Factor humano.

Dentro de una organización el recurso humano o también conocido como factor humano, es una de las cuestiones más importantes, porque es primordial para determinar si una organización tendrá éxito o se irá al fracaso.

El factor humano son todas y cada una de las personas que trabajan en una organización, independientemente del nivel que ocupan dentro de la jerarquía organizativa.

Entre las empresas pueden existir diferencias en sus recursos tecnológicos, financieros, técnicos o cuánto tiempo tienen en el mercado, entre otras cosas. Pero la principal diferencia es que el rumbo de la organización está determinado por los integrantes de esta. Y si ellos están satisfechos en la organización, provocarán una cadena de beneficios, ya que tratarán bien a nuestros clientes, y de esta manera se creará un vínculo armónico y a su vez, darán una sensación de confianza a nuestros proveedores. Por esta razón es importante tener un proceso de selección, lo más adecuado posible.

Tomando en cuenta lo anterior es importante saber que el proceso de selección de personal resulta una importante decisión, ya que la resolución tendrá un efecto positivo o negativo en la empresa, ya que encontraremos al factor humano que defina el futuro de la organización.

En el ensayo de Sembrema (2008), titulado “Aplicación de recursos humanos, selección de personal y evaluación del desempeño” se menciona que normalmente siempre que se habla del desempeño laboral se piensa en la teoría que nos dice que

seleccionar personal es escoger al hombre adecuado para el puesto, se debe considerar que la selección de personal va más allá de cubrir una vacante. Se debe buscar que las diferencias en cultura individual y cultura organizacional sean mínimas o en el mejor de los casos nulas, expone que en el momento que el colaborador es bien colocado en su puesto de trabajo, esto aumenta su satisfacción laboral y por lo mismo el desempeño laboral.

4.4. Compromiso laboral.

Robbins en su libro comportamiento organizacional (1998:31) define el compromiso organizacional como un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, sus metas y deseos, para mantener la pertenencia a la organización. Un alto compromiso en el trabajo significa identificarse con el trabajo específico de uno, en tanto que un alto compromiso organizacional significa identificarse con la organización propia.

Hellriegel, (1999) define el compromiso organizacional como la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización. Este se caracteriza por la creencia y aceptación de las metas y los valores de la organización, la disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización y el deseo de pertenecer a la organización.

Chiavenato, (1992, página 28) opina que el compromiso organizacional es el sentimiento y la comprensión del pasado y del presente de la organización, como también la comprensión y compartimiento de los objetivos de la organización por todos sus participantes. Aquí no hay lugar para la alienación del empleado, sino para el compromiso de este.

En su libro “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. Human Resource Management Review” en la página 61-89, Meyer y Allen (1991)

mencionan que, el compromiso laboral está constituido por tres componentes separables, y cada uno de ellos refleja un estado psicológico único y subyacente. El compromiso afectivo se refiere a la asociación emocional de un empleado con la organización, de manera que éste continúa en el empleo porque así lo desea. El compromiso de seguimiento o de continuidad se refiere a la conciencia de los costos asociados a dejar la organización, de manera que los empleados permanecen porque consideran que necesitan el empleo. Finalmente, el compromiso normativo se asocia con el sentimiento de obligación, debido a lo cual los empleados sienten que deben permanecer en la organización. Los autores sugieren que los individuos pueden experimentar cualquiera de estos tres componentes del compromiso, en grados variables.

Robbins, 2004 (mencionado en Malpica, 2014) afirma que existen evidencias de que los equipos obtienen mejores resultados que los individuos cuando el trabajo que tienen que desarrollar requiere de múltiples habilidades, juicio y experiencia; se requiere que las personas aprendan a trabajar juntas para así poder procesar información, generar conocimientos y ponerlos en marcha. Para poder trabajar en equipo es necesario aprender técnicas y desarrollar habilidades, no basta tan solo con tener la intención de hacerlo.

Los gerentes y líderes de las organizaciones deben aprender a distinguir en qué momento se deben formar equipos de trabajo, de tal forma que se generen las condiciones adecuadas para hacerlo y otorgando los recursos necesarios y suficientes que faciliten su éxito, antes, durante y después de terminada su misión. Por lo anterior, los equipos deben contar necesariamente con un líder que sea capaz de predicar con el ejemplo, para así demostrar las conductas que espera de sus colaboradores.

El trabajo en equipo da respuesta a un nuevo paradigma y noción de trabajo, por lo que únicamente es eficaz en la medida que se esté preparado para emprender el camino

del cambio, el cual inicia en el cambio personal de cada uno, analizando y reflexionando respecto a valores y acciones, en el cual se encuentran dificultades que requieren de tiempo y que a su vez necesita de coherencia y apoyo de la gerencia.

En el artículo de 12 páginas escrito por Peter Senge, titulado “Aprendiendo a ser un líder organizado” podemos encontrar que considera al trabajo en equipo como una de las cinco disciplinas que deben de efectuar las organizaciones inteligentes y abiertas al aprendizaje.

4.4.1. Historia del Compromiso Laboral.

En relación con el compromiso y la motivación, Nonaka (2011) relata que, en los años 70, Soichiro Honda, obtuvo una lección de sus subordinados. Honda pretendía desarrollar un motor de automoción que fuera de bajas emisiones. Comunicó a su empresa, que tenían que conseguir batir a los “Tres Grandes” fabricantes de automóviles de USA que en aquel momento se estaban oponiendo a la “Clean Air Act”. La sorpresa del Sr. Honda fue al comprobar la respuesta de sus jóvenes ingenieros. Uno manifestó que trabajaría en el proyecto, pero no con la finalidad de desplazar a los grandes fabricantes norteamericanos, sino que lo haría para cumplir con sus responsabilidades sociales. Otro manifestó que lo haría, pero no por ganar a la competencia sino por mejorar el medioambiente y por el futuro de sus hijos.

La historia termina en que el Sr. Honda se sintió tan avergonzado de sí mismo y, en cierto modo, desfasado por esta lección de sus ingenieros en cuanto a sus motivaciones últimas, que decidió que era justo el momento de retirarse.

Los valores habían cambiado y, por tanto, las motivaciones también. Le estaban haciendo ver que lo que más les movía no era ganar la batalla al competidor sino determinados

principios más elevados y asumidos a nivel personal como algo propio y con suficiente carga motivacional como para generar un serio compromiso en un proyecto.

Lo que no quiere decir que, buscando esa motivación trascendente, no fueran capaces de adelantar a sus competidores norteamericanos pues ambos tipos de motivaciones teóricamente no tienen por qué ser excluyentes. A nadie resulta indiferente el compromiso y el que exista consenso respecto al hecho de que la falta de compromiso es perjudicial para las empresas.

La sabiduría práctica no se ha de considerar como algo reservado a la alta dirección de una empresa, (Nonaka, 2011). Ha de ser algo que se disemine a lo largo de toda la organización. Los empleados, a todos los niveles deberían ser entrenados para practicarla. Una de las principales misiones de un líder debería ser fomentar el liderazgo en todos los que componen su organización.

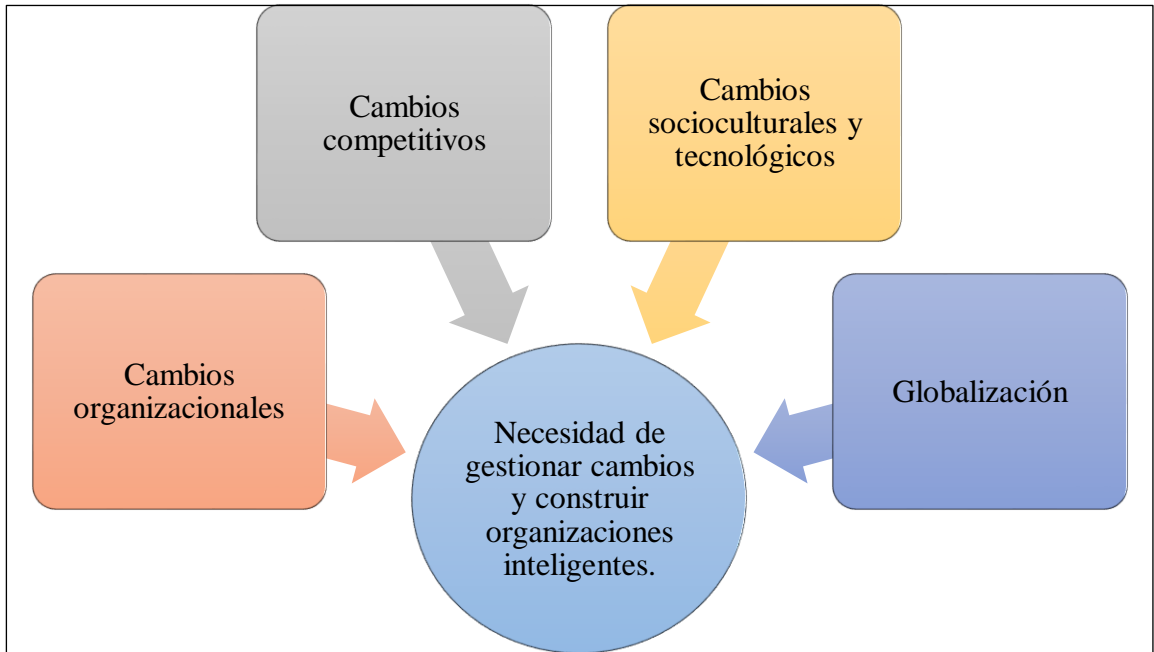
En ocasiones, los directivos, como en este caso el fundador de Honda, pueden tener una idea acerca de lo que piensa que va a motivar a sus colaboradores y se pueden llevar la sorpresa al descubrir que los valores que sustentan sus motivaciones más íntimas son otros a los que la empresa pensaba o incluso puede producirse la aparición de nuevos valores.

4.4.2. Conocimiento y cambio.

Según Leandro Almeida (2008) en su libro *Metodología de la investigación en Psicología y Educación*, página 11, actualmente, las empresas son consideradas como sistemas adaptables, ya que estas pueden aprender y autorregularse, así mismo como organizaciones en las que se construyen conocimientos y por ende se comparten de manera individual y colectiva. Esto hace que se vaya construyendo un sistema de conocimientos que si se canalizan de manera adecuada pueden fomentar un desempeño innovador.

Los retos a los que se enfrentan las organizaciones, requieren que los directivos de las empresas y su personal se preparen en cuanto a valores y herramientas técnicas-gerenciales que les permita tomar en cuenta “la era de los intangibles y el crepúsculo de los tangibles”, la cual se encuentra caracterizada por los cambios organizacionales, competitivos, socioculturales y tecnológicos, cambios que se presentan de manera rápida debido a las tecnologías de información y comunicación que han actuado como fuerzas dinámicas de la globalización y posteriormente, de la construcción de la era del conocimiento. Lo anterior, provoca la necesidad de aprender a gestionar los cambios y construir organizaciones inteligentes, de tal forma que su principal fortaleza se vea reflejada en la capacidad de aprendizaje de sus colaboradores en todos los niveles jerárquicos. Las organizaciones (de manera general y particular) requieren hacer cambios en su gestión y en sus estructuras para así poder responder al entorno y generar competencias, entendiendo que la creación de valor se logra a partir de una adecuada gestión del conocimiento como una de las respuestas clave a la crisis que se vive, en donde no se reconoce el papel que tiene el conocimiento tecnocientífico y la innovación, así como la importancia de los valores como son la ética y el respeto.

Ilustración 6. Crecimiento y cambio.



Fuente: Creación propia (2021).

4.4.3. Compromiso como clave.

El compromiso de los trabajadores refleja la implicación intelectual y emocional de éstos con su empresa, y con ello su contribución personal al éxito de esta. Los trabajadores comprometidos comparten una serie de creencias y actitudes que vistas en su conjunto reflejan el aspecto clave de la salud de la empresa.

El compromiso es un camino de doble vía entre empresa y trabajador. A la empresa le conviene el compromiso del trabajador y a este ser convenientemente retribuido por ello. La empresa debe siempre tener en cuenta que el trabajador, antes del compromiso hacia la empresa que le contrata, tiene un compromiso con su profesión y su carrera.

A estas alturas parece bien probada la relación entre el compromiso de los trabajadores y otros aspectos clave como la eficiencia, la productividad, la seguridad, la captación y

retención, la satisfacción, permanencia y lealtad de los clientes; y en definitiva la rentabilidad de la empresa.

Diferentes estudios que comparan las 100 mejores empresas en donde trabajar de Fortune con las 500 más grandes de Standard & Poor's ponen de manifiesto que las empresas con trabajadores muy comprometidos tienen una media del 29% de mayor beneficio, un 50% más de clientes leales y un 44% más de posibilidades de dar la vuelta a unos resultados negativos que las empresas con trabajadores menos involucrados / satisfechos.

En una investigación hecha en 2007 para la revista “El país”, José Ignacio Jiménez nos menciona que el compromiso de los empleados es la llave maestra para la puesta en escena de la estrategia empresarial, tampoco se duda ya que el éxito de las empresas depende del alineamiento estratégico de audiencias críticas, donde debemos incluir a los clientes, accionistas, proveedores y, por supuesto, a los trabajadores. En este contexto, el compromiso de los empleados es la llave maestra para la puesta en escena de la estrategia empresarial.

4.5. La importancia de los grupos de trabajo.

Los grupos de trabajo implican una unidad y cuentan con una misma finalidad, colaboración y para unos cuantos representa una medida de igualdad. En el entorno laboral pocos grupos de personas pueden considerarse equipos ya que comúnmente son llamados grupos de trabajo ya que, en este, cada colaborador se encuentra bajo la dirección de un directivo o bien supervisor, pero los miembros individuales no precisamente colaboran para poder terminar las tareas.

Muchas áreas de la empresa operan según el modelo de grupo de trabajo ya que cada colaborador responde a las directivas del líder o jefe de grupo. Cada empleado realiza su trabajo y regularmente tiene poca o nula interacción con otros miembros de la unidad. En

efecto, el jefe inmediato dice a cada miembro del grupo, cual es el objetivo de la unidad y designa lo que le corresponde a cada uno, de tal forma que, si los colaboradores actúan siguiendo las instrucciones, se cumple el objetivo. El jefe es quien toma todas las decisiones importantes e integra las diferentes fracciones de trabajo.

Los grupos de trabajo aportan ciertas ventajas. Si todas las habilidades que son necesarias para lograr el objetivo de cada área están representadas dentro del grupo, el trabajo se ha delegado de manera adecuada, el líder-jefe-director sabe todo lo necesario para poder conseguir el objetivo común y, por ende, todo tendría que salir conforme lo planeado. El directivo demora algún tiempo en recabar toda la información y crear la actividad de los miembros del grupo que será necesaria para poder tomar decisiones.

Jon R. Katzenbach (2000) en las páginas 23-31 de su libro, “El Trabajo en Equipo: Ventajas y Dificultades” hace hincapié en que para alcanzar un equilibrio adecuado en un sistema organizacional integrado hacen falta tres pautas:

1. Mantener el enfoque hacia el desempeño: nada es más valioso para un esfuerzo de equipo múltiple que la existencia de una ética del desempeño de los equipos. Un enfoque inflexible en los resultados del desempeño es lo que permite a las empresas obtener resultados con sus equipos de trabajo y por lo tanto con sus managers.
2. Crear equipos en los lugares indicados: habrá que formar equipos solo cuando sea necesario y no toda vez que haya más de dos personas encarando un tema. La realidad en las instituciones de hoy no está en reemplazar las viejas estructuras y procesos sino en adaptar lo viejo con lo nuevo para optimizar las opciones. El desafío de la gerencia es el de diseñar un enfoque de liderazgo que sepa colocar a cada uno en el lugar correcto. Los líderes de hoy deben desarrollar grupos que

sean flexibles y sobre todo capaces de desarrollar la improvisación, la sabiduría, el respeto y la comunicación.

3. Equilibrar el enfoque global hacia el liderazgo: no hay duda de que la gerencia conformaría mejor los equipos y se tomarían mejor las decisiones si se comprendieran mejor las redes informales (asesoramiento, confianza y comunicación) para que una organización funcione con eficacia. Para que la tarea de los equipos sea parte integral del trabajo real, los equipos deberán adaptarse al equilibrio dinámico del liderazgo.

Los equipos funcionan como poderosas unidades de desempeño sólo que se encuentren en el lugar correcto. Un auténtico equipo es aquel que puede convocarse, orientarse y desintegrarse fácilmente, amplía su capacidad de liderazgo confiando en el liderazgo mismo y la iniciativa de sus miembros y estableciendo un equilibrio entre los puntos débiles de cada uno. Los equipos optimizan el desempeño de una organización integrando las estructuras formales, facilitan la creación de una estructura formal dentro de la organización explotando las interacciones naturales y revitalizando las redes informales.

4.6. Relación entre la selección del personal y el compromiso laboral.

Klene, Ute y Anderson (2007), en la revista de Psicología del trabajo y las organizaciones en la publicación titulada El rol del desempeño típico y máximo en selección del personal, exponen que, existen diferencias entre el desempeño típico y máximo de un colaborador; según los autores el desempeño típico es el que realizan los colaboradores en sus actividades diarias, mientras el desempeño máximo es ese que manifiestan los colaboradores mientras el jefe los observa; esto realmente requiere poco tiempo, hasta que el colaborador logra concentrarse en la tarea que realiza.

Establece que, dado esta situación en una empresa para lograr mantener el desempeño máximo del colaborador, el proceso inicia desde la selección de personal, ya que en esta se deben buscar las personas idóneas para poder ser sometidas a la supervisión y a entregar informes de sus tareas, y actualmente este es un reto ya que las personas no están acostumbradas a tener una supervisión constante, y al momento de que esta se aplica se sienten presionados en sus labores. Se recomienda que el proceso de selección de personal sea eficaz para poder detectar rasgos predictivos del desempeño máximo.

En la investigación realizada por Andrea María Cancinos Kestler en 2015, se determina que existe una relación entre la selección de personal con el compromiso laboral, esta demuestra que un efectivo proceso de selección lleva a un beneficio mutuo, en el cual se incluye tanto al trabajador como a la organización. Pero si, al contrario, si el proceso de selección no se lleva a cabo correctamente, puede ser perjudicial para la organización, y se llega a la conclusión de que al mejorar el proceso de selección también aumentaría el nivel de desempeño de los colaboradores.

Polanco (2006) en la tesis selección de personal basado en competencias laborales, estudio que realizó con vendedores de las diferentes sucursales de almacén Magno Mercantil S.A. Se propuso como objetivo diseñar un manual de selección de personal basado en competencias laborales, utilizó como método de investigación el método científico, para comprobar la hipótesis se realizaron entrevistas aplicadas en diferentes niveles de puestos.

En la obtención de información utilizó el modelo de análisis funcional, como resultado final presentó un manual de selección basado en competencias laborales, se establecen los siguientes pasos en el proceso de selección; requisición de personal, solicitud de empleo, entrevista Inicial, evaluación técnica, evaluación psicológica,

encuesta socioeconómica, evaluación preselección, examen médico, conclusión, decisión, contratación.

Concluye que para que se pueda realizar un proceso de selección de personal basado en competencias laborales se debe incluir dentro del proceso los perfiles de puestos y el diccionario de competencias, esto con el fin de seleccionar a la persona que cumpla todos los requerimientos que la vacante requiere, la autora recomienda que las organizaciones tengan claras las competencias que son necesarias para cada puesto y que adapten el proceso de selección de personal de acuerdo con los perfiles ya establecidos.

Así como se ha mencionado antes, es importante no solo tener una adecuada selección de personal, si no también llevar constantemente una estadística, así como la medición del desempeño, ya que esto permite que el jefe y el colaborador desarrollen un plan para corregir cualquier deficiencia y para reforzar las cuestiones que el colaborador hace correctamente.

5. MARCO METODOLÓGICO

5.1. Diseño del estudio.

Para Hernández Sampieri (2003, página 119-125), el diseño no experimental se divide tomando en cuenta, el tiempo durante la recopilación de los datos, estos son:

- Diseño Transversal, donde se recolectan los datos en un solo momento, en un único tiempo, su propósito es describir las variables y su interrelación en un momento dado, y;
- Diseño Longitudinal, donde se hace la recopilación de datos a través del tiempo en puntos o periodos, para hacer inferencias respecto al cambio, sus determinantes y sus consecuencias.

Por tanto, la metodología utilizada para este estudio, será un diseño de investigación no experimental, pues no habrá manipulación de variables y/o cambios en el medio a investigar, y transversal la cual implica la recolección de datos en un solo momento.

5.2. Tipo de estudio.

Roberto Sampieri (2010: 45-46) define a la investigación descriptiva como aquella que busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población.

Por la razón anterior, será un estudio descriptivo ya que, al final se pretende describir cómo se desarrollan las variables y su interrelación dentro de la empresa, además de un estudio de caso, donde se aplicará las encuestas a los empleados.

Será un estudio de caso debido a que se trabaja con personas que ayudarán a comprobar y comparar una situación similar, además como menciona Isabel Rovira Salvador (2018) “esta metodología es considerada como una técnica de investigación cualitativa, puesto que el desarrollo de esta se centra en el estudio exhaustivo de un fenómeno. Y no en el análisis estadístico de los datos ya existentes.”

5.3. Instrumento.

Se elaborará un cuestionario de 13 preguntas generales con los datos sociodemográficos, luego 13 preguntas para la variable selección de personal y por último 13 para la variable de compromiso laboral, lo cual dará un total de 39 preguntas, las preguntas tendrán la característica de ser cerradas, empleando una escala tipo Likert (ordinal) dicho cuestionario fue validado por pares y un experto en el tema.

5.4. Procedimiento.

Etapas:

1. Autorización para realizar el estudio, por parte de las autoridades de la empresa en el entendido de que la información sería confidencial.
2. Revisión de documentos de la empresa: manuales, sistemas, procesos, entre otros.
3. Elaboración del marco teórico y estructura de la tesis
4. Elaboración y validación del instrumento (cuestionario)
5. Aplicación del cuestionario a la población de estudio en el lugar de trabajo
6. Presentación de resultados y conclusiones.

5.5. Procesamiento de la información.

Captura de la información en hoja de Excel. Aplicación de estadística descriptiva (frecuencias relativas y absolutas) para la elaboración de los gráficos y presentación de estos en porcentajes. Realización de la correlación de Pearson para comprobación de la hipótesis.

5.6. Dimensiones de análisis.

El análisis teórico en el que se apoyará la investigación versa sobre las teorías y prácticas existentes en *Piacere italiano* sobre:

- Selección de Personal.

- Compromiso Laboral.
- Grupos de trabajo.
- Capacitación y desarrollo dentro del restaurante.

6.9.1. Alcances.

El estudio se realizó en un restaurante de la ciudad de Querétaro, dedicada a la venta de alimentos italianos (pizza, pasta, entre otros). Los alcances que pudo obtener esta investigación son:

- Establecer un nivel de efectividad del proceso de selección de personal,
- Detectar el nivel de desempeño del personal y conjunto,
- Se presentó una propuesta con mejoras en procesos de selección, así como una guía para ayudar a elevar el compromiso laboral.

6.9.2. Límites.

En la investigación se presentaron las siguientes limitantes.

- La gente que labora en el restaurante es muy poca.
- La rotación de personal es alta.

6.9.3. Uso del proyecto.

- El presente estudio es de utilidad para la sociedad mexicana y Latinoamericana que desee tener acceso a investigaciones sobre el tema.
- Las organizaciones que deseen mejorar su selección de personal y a su vez, quieran aprender sobre la relación existente entre los procesos de recursos humanos que aborda esta investigación.
- Los estudiantes universitarios que busquen información sobre la vida laboral o que

quieran desarrollar un proyecto de investigación sobre el tema.

- Piacere italiano, ya que nos apoyó con información, la cual más tarde será analizada y explicada con fines estadísticos para ofrecer una propuesta de mejoras.

6.9.4. Posibles aplicaciones.

Este proyecto puede ser aplicado, en aquellas empresas que tienen un bajo compromiso laboral, así como también para las que tienen una alta rotación de personal.

Además, puede tener un beneficio para todos los emprendedores que tienen una empresa y no saben sobre la contratación o el compromiso laboral.

Otra aplicación puede ser en el ámbito estudiantil, específicamente económico administrativo, ya que puede servir como estudio para prepararse en el ámbito laboral.

5.7.Objetivos de la investigación.

5.9.1. Objetivo general:

Identificar la relación entre el proceso de selección y el compromiso laboral en una empresa restaurantera caso (Piacere Italiano) y determinar hasta qué punto el compromiso laboral es influenciado por la selección de personal.

5.9.2. Objetivos específicos:

Describir las características del proceso de selección del personal en la empresa Piacere Italiano.

Describir las características del compromiso laboral del personal de la empresa Piacere Italiano.

Determinar hasta qué punto el compromiso laboral es influenciado por la selección de personal.

5.10. Preguntas de investigación

6.9.5. Pregunta Central

La pregunta de investigación que guía el trabajo es: “¿Existe relación entre el proceso de selección y el compromiso laboral en el restaurante Piacere Italiano en el municipio de Corregidora, Querétaro?”

6.9.6. Preguntas secundarias

- ¿La selección de personal es adecuada en Piacere italiano?
- ¿Existe compromiso laboral entre los empleados?
- ¿Hasta qué punto influye la selección de personal en el compromiso laboral?

5.9.Hipótesis.

El proceso de selección impacta directamente en el compromiso laboral.

5.10. Definición del universo.

Se encuestó a todo el personal de la empresa integrado por 20 empleados

5.11. Definición de variables.

Para desarrollar mejor esta investigación se tomó una definición para cada variable, esto con el afán de poder establecer de una manera más efectiva los conceptos de los que hablaremos en este proyecto.

6.9.7. Selección de personal:

De Ansorena en la página 19 de su libro titulado “15 Pasos para la selección de Personal” publicado en 2005, la selección de personal es aquella actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar con carácter predictivo las características personales de un conjunto de sujetos a los que se denomina candidatos, que les diferencia

de otros, y les hace más idóneos, más aptos o cercanos a un conjunto de características y capacidades determinadas de antemano como requisitos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea profesional.

6.9.8. Compromiso Laboral:

Robbins en su libro comportamiento organizacional (página 31) publicado en 1998 define el compromiso organizacional como un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, sus metas y deseos, para mantener la pertenencia a la organización. Un alto compromiso en el trabajo significa identificarse con el trabajo específico de uno, en tanto que un alto compromiso organizacional significa identificarse con la organización propia.

6. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.

El trabajo de investigación se realizó tomando como objeto de estudio a Piacere italiano, restaurante ubicado en la Plaza Constituyentes en la ciudad de Querétaro, la cual está conformada por un total de 19 empleados.

6.1. Historia de Piacere italiano.

Francesca Fardi y Spartaco Pasin llegaron a Querétaro el 27 de Julio del 2012, después de este viaje, decidieron poner un restaurante con la temática de su país de origen, la oportunidad tocó a su puerta, pues un amigo cercano, les ofreció un local en una plaza muy transitada y con una ubicación que en ese entonces parecía una buena opción. Ellos quisieron apostarle al negocio, puesto que les pareció un buen momento y lugar para invertir su dinero, todo esto, sin antes realizar un estudio de mercado ni tener un plan de negocios. Spartaco se dio de alta en hacienda para abrir el restaurante y el 8 de mayo del mismo año, junto a su esposa Francesca e hijos Petra y Telémaco empezaron con todo lo necesario para las instalaciones, posteriormente Telémaco queda a cargo del restaurante. Todo el material fue importado de Italia para que se reflejara al 100% la esencia de este país y hasta la fecha Telémaco ha hecho crecer este negocio sin perder la chispa original. Dos años después abrieron una tienda en el centro, dedicada igualmente a comida italiana, pero para llevar y además instalaron ahí mismo una heladería.

6.1.1 Misión.

“Buscamos deleitar a nuestros clientes, con excelencia en el servicio y estándares de calidad, en un ambiente agradable por medio de nuestra auténtica comida italiana”.

6.1.2. Visión.

“Ser una empresa reconocida por nuestros clientes en el estado de Querétaro, tanto por el sabor y calidad de nuestros platillos como por el excelente servicio. De esta manera nuestra empresa lograra maximizar sus niveles de venta”.

6.1.3. Valores.

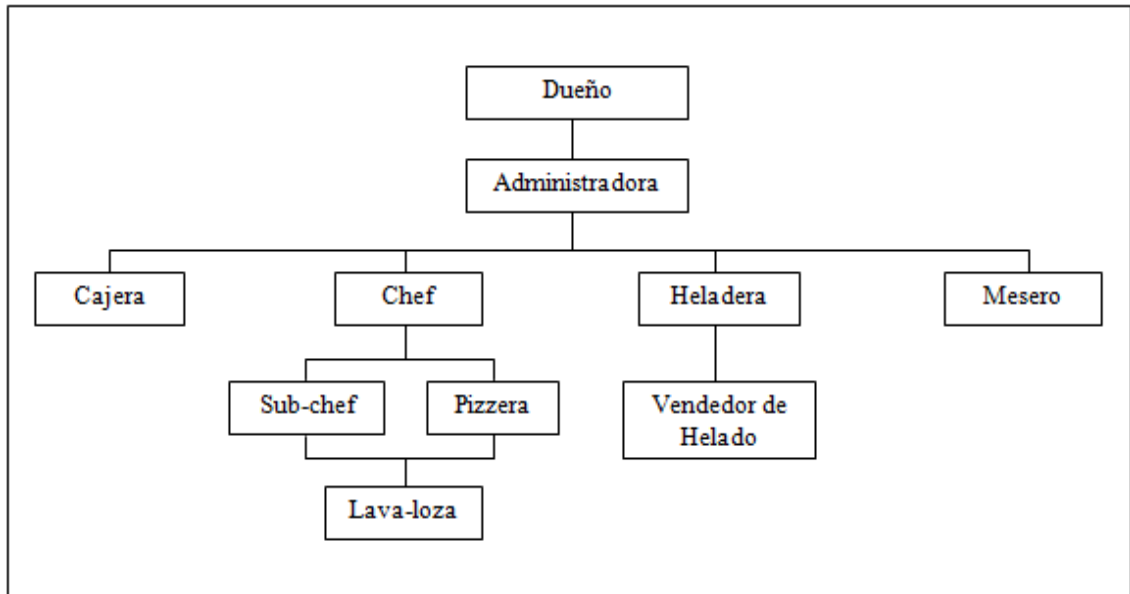
Para Piacere italiano los valores son importantes porque guían y describen el trabajo y servicio del restaurante. Los principales valores son:

- *Honestidad.*
- *Confianza.*
- *Calidad.*
- *Responsabilidad.*
- *Excelencia.*
- *Compromiso.*

6.1.4. Organigrama.

Es un organigrama vertical donde la comunicación es muy fluida, cada puesto tiene autonomía al momento de realizar sus actividades, véase Figura 1.

Ilustración 7. Organigrama de Piacere italiano



Fuente: Archivo interno de la empresa (2019).

6.2. Definición del universo.

➤ Empleados que tiene la empresa:

19 empleados.

➤ Empleados por departamentos:

Gerente: 1

Caja: 2

Cocina: 2

Pizzeros: 2

Lavalozas: 2

Vendedores de Helados: 4

Meseros: 3

Bartender: 2

Se aplicará la muestra a todo nuestro universo.

6.3. Instrumentos.

Se elaboró un cuestionario escala tipo Likert (ordinal) con 13 preguntas para datos generales, 13 preguntas para la variable “Selección de personal” y 13 más para la segunda variable “Compromiso laboral”, lo cual nos da un total de 39 preguntas, para tomarlas de apoyo en cada aspecto del FODA, el cual fue validado por pares y experto.

Se emplearon técnicas como:

- La matriz estratégica para definir misión visión valores y fines.
- La matriz de FODA, (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).
- El Análisis de brechas y/o estrategias competitivas en las que se identificaron las estrategias ofensivas, reactivas adaptativas y defensivas.
- El Mapa estratégico con sus 4 perspectivas, finanzas, clientes, proceso interno y aprendizaje y crecimiento.
- Modelo de Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) con sus 4 perspectivas y cada una sus objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas, recursos/personas y tiempo.

6.4. Procedimiento.

Etapas:

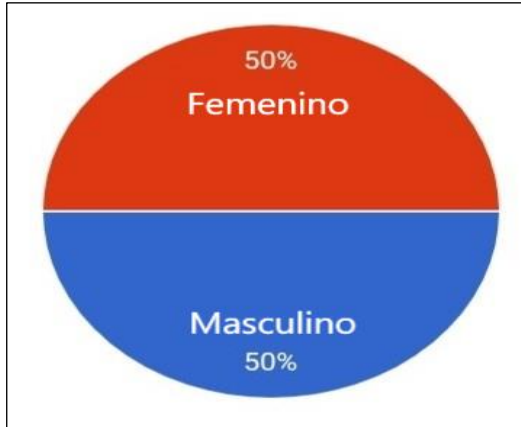
1. Autorización para realizar el estudio, por parte de las autoridades de la empresa en el entendido de que la información sería confidencial.
2. Revisión de documentos de la empresa: manuales, sistemas, procesos, entre otros.
3. Elaboración del marco teórico y estructura del trabajo.
4. Elaboración y validación del instrumento (cuestionario).
5. Aplicación del cuestionario a la población de estudio en el lugar de trabajo.

6. Elaboración de la matriz estratégica.
7. Elaboración del FODA.
8. Elaboración del análisis de brechas (estrategias competitivas).
9. Elaboración del mapa estratégico (con sus 4 perspectivas).
10. Elaboración del BSC o CMI.
11. Presentación de resultados del cuestionario.
12. Elaboración de conclusiones y propuestas.

6.5. Características de la muestra.

Para la presente investigación, se realizó una investigación de campo, por medio de una encuesta, se puede observar (*véase Figura 8*) que hubo un equilibrio entre los trabajadores en cuanto al sexo, pues el 50% eran hombres y el otro 50% eran mujeres.

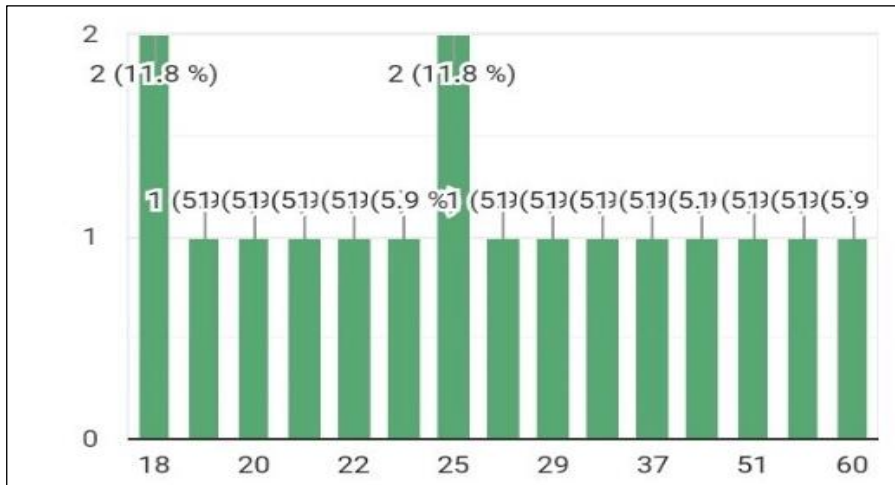
Ilustración 8. Sexo



Fuente: Creación propia (2021).

Además, se puede ver en la *Figura 9*, las edades son muy diferentes, pocos coinciden, por ejemplo, hay dos personas de 18 años, así como también hay dos personas de 25, los demás varían de 18 hasta 60.

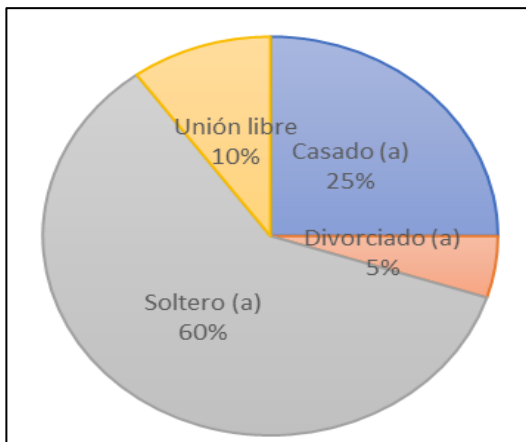
Ilustración 9. Edad



Fuente: Creación propia (2021).

También se puede observar a través de las encuestas, que, del total de trabajadores, la mayoría es soltero (60%), un 25% es casado, 10% vive en unión libre, mientras que solo el 5% es divorciado (véase en la Figura 10).

Ilustración 10. Estado civil.

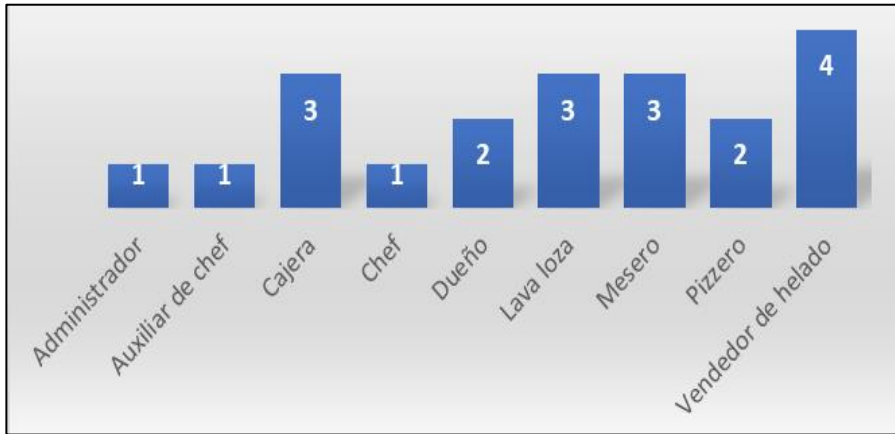


Fuente: Creación propia (2021).

En cuanto al puesto y el área (Figura 11 y 12, respectivamente), se encuentra que hay un mayor porcentaje de “vendedor de helado” debido a que existen más vacantes en este puesto (4) por tener heladería en su local del centro y en la matriz. Los puestos que le siguen en personal son los cajeros, meseros y lava loza, que para ser exactos hay 3

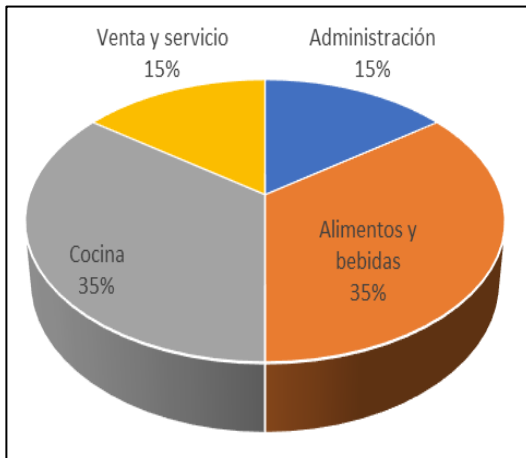
trabajadores, por cada puesto. Mientras que pizzeros y en área gerencial (Dueño) tenemos 2 por puesto y en las demás solo 1 trabajador.

Ilustración 11. Puesto



Fuente: Creación propia (2021).

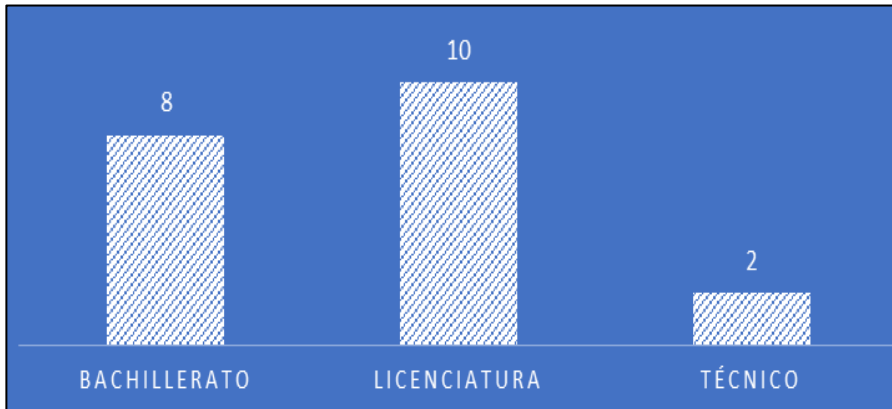
Ilustración 12. Área laboral



Fuente: Creación propia (2021).

Al preguntar sobre la escolaridad (Figura 13), se demuestra que un 50% está estudiando la licenciatura o termino una licenciatura, el 40% tiene bachillerato o está por terminarlo y solo un 10% es técnico.

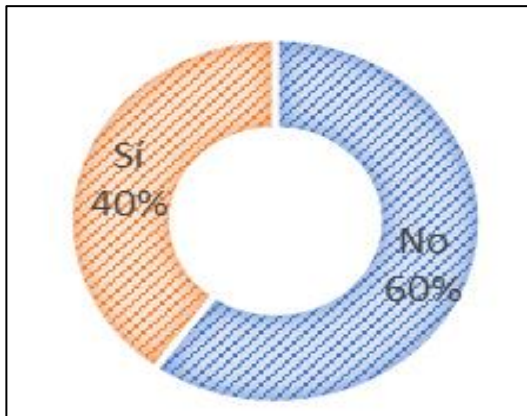
Ilustración 13. Escolaridad



Fuente: Creación propia (2021).

Como se puede observar en la *Figura 14*, un mayor porcentaje de los trabajadores (60%) no tiene dependientes económicos de ningún tipo, mientras que el 40% si tiene, ya sean hijos, hermanos o padres.

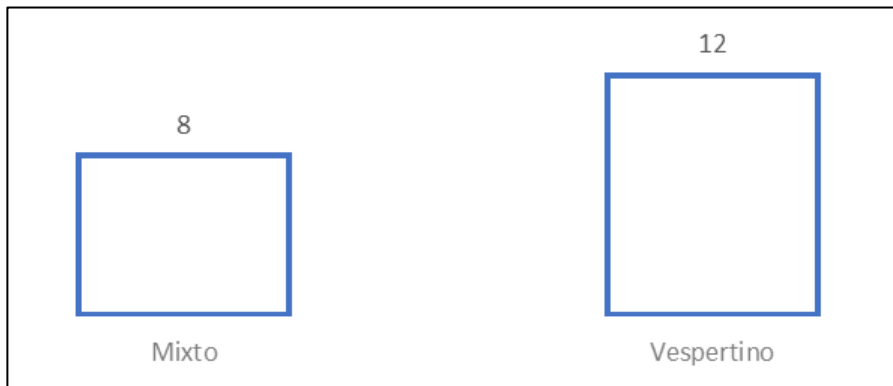
Ilustración 14. Dependientes económicos



Fuente: Creación propia (2021).

De acuerdo con su jornada laboral (*Figura 15 y 16*), el 60% de los trabajadores tiene un turno vespertino, el restante tiene un turno mixto, esto a su vez, arroja que, aun cuando se tiene un turno mixto, solo un 15% trabaja más de 48 horas a la semana, un 40% trabaja entre 30 y 48 horas y la mayor proporción de trabajadores labora menos de 30 horas.

Ilustración 15. Jornada Laboral



Fuente: Creación propia (2021).

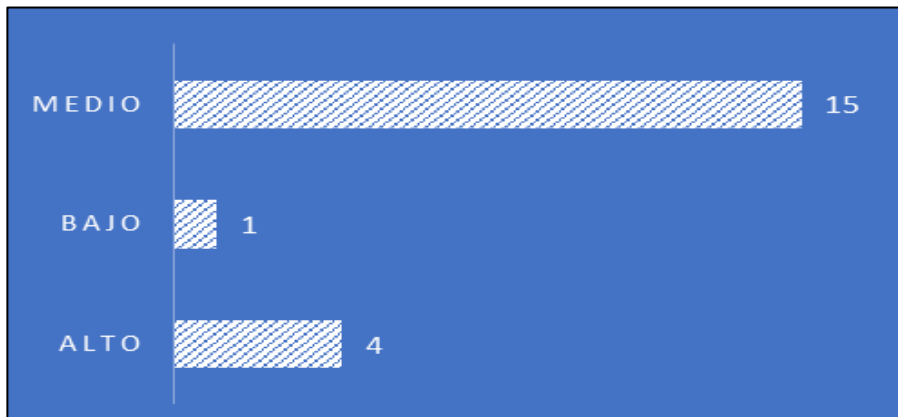
Ilustración 16. Duración de la Jornada laboral



Fuente: Creación propia (2021).

Al analizar el nivel económico (*Figura 17*), se observa que $\frac{3}{4}$ partes de los trabajadores son de nivel medio. Del sobrante solo $\frac{1}{5}$ pertenece al sector de nivel económico bajo y el $\frac{4}{5}$ es de un sector alto.

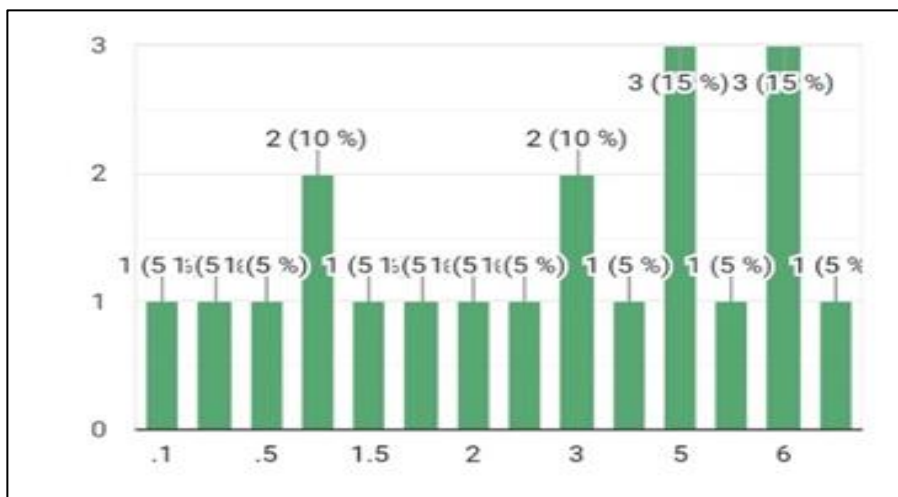
Ilustración 17. Nivel socioeconómico.



Fuente: Creación propia (2021).

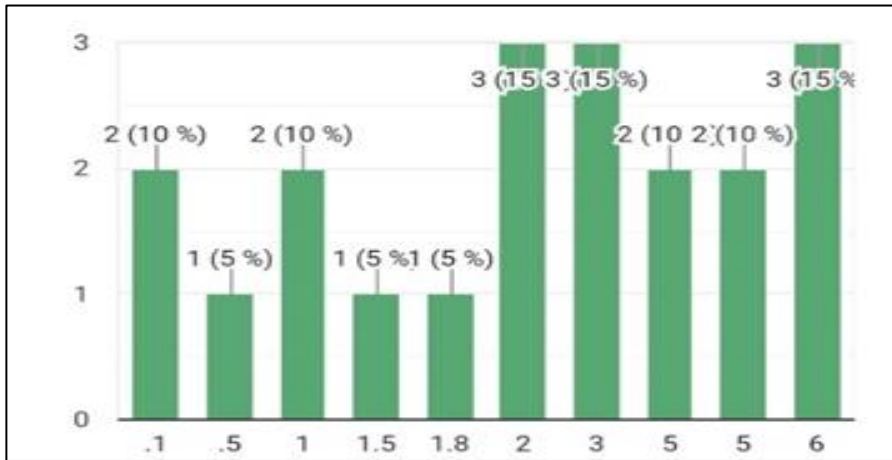
Para analizar la muestra se les preguntó sobre su antigüedad, tanto en la empresa como en su puesto (*Figura 18 y 19, respectivamente*) y los resultados, arrojaron que el máximo de duración en la empresa es de 7 años, que fue el dueño del restaurante. Y un porcentaje alto, lleva entre 5 y 6 años. Mientras que, en la antigüedad del puesto, la mayoría lleva 5 años en su puesto y una minoría lleva 2 años.

Ilustración 18. Antigüedad en la empresa.



Fuente: Creación propia (2021).

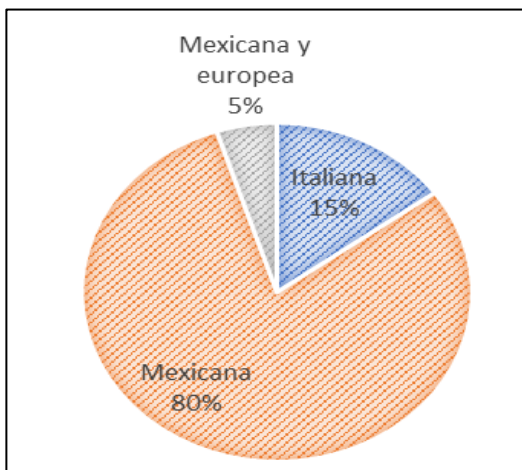
Ilustración 19. Antigüedad en el puesto



Fuente: Creación propia (2021).

En cuanto a la nacionalidad, 3 tienen italiana, 16 son mexicanos y 1 trabajador comparte la nacionalidad mexicana y europea.

Ilustración 20. Nacionalidad



Fuente: Creación propia (2021).

6.6. Presentación de resultados del proceso de selección.

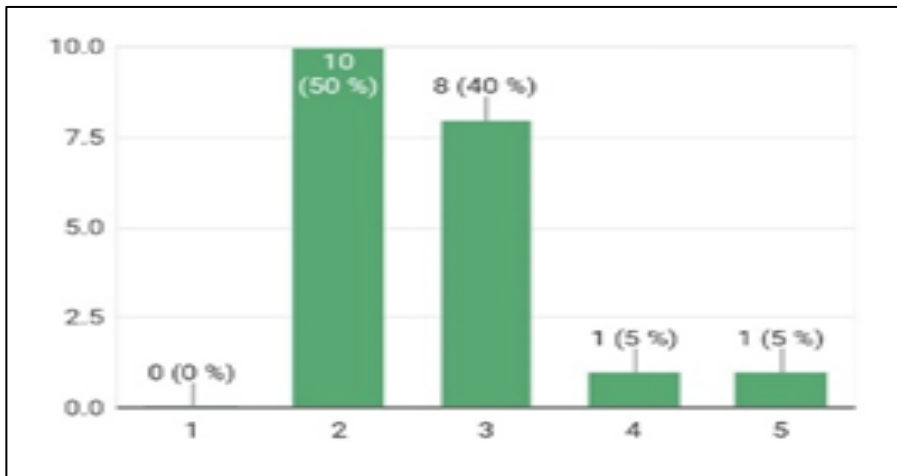
Para la primera parte de la investigación, se encuestó a los trabajadores con lo relacionado al proceso de selección.

Se tomó en cuenta una escala de Likert donde:

- 1 → Siempre.
- 2 → Frecuentemente.
- 3 → Algunas veces.
- 4 → Rara vez.
- 5 → Nunca.

En la primera pregunta respectiva a la selección del personal, se puede observar que la mitad de los trabajadores cree que el proceso de selección es en un 80% óptimo y sólo una persona piensa que no es adecuado (véase Figura 21).

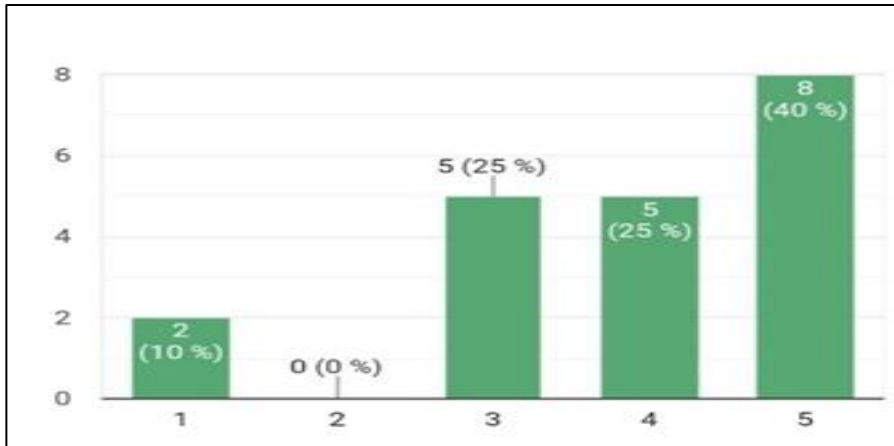
Ilustración 21. ¿El proceso de selección óptimo?



Fuente: Creación propia (2021).

Al preguntar sobre si el proceso de selección era riguroso, 8 trabajadores (40%) dijeron que no lo era mientras que 2 piensan que si es riguroso. (Figura 22).

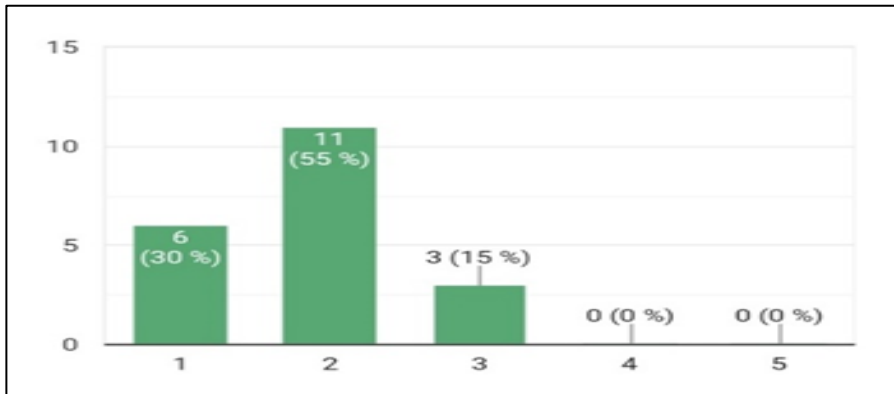
Ilustración 22. ¿El proceso de selección es riguroso?



Fuente: Creación propia (2021).

En la Ilustración 23 se puede observar que, el 85% de los trabajadores considera que no influyen factores personales, familiares y/o amistades en el proceso de selección, por lo cual consideran que es neutral la selección de personal.

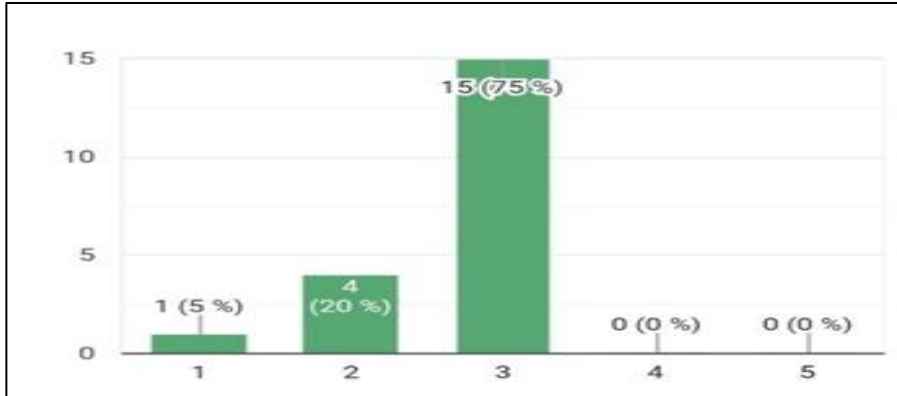
Ilustración 23. ¿Los criterios para la selección son neutrales?



Fuente: Creación propia (2021).

La $\frac{3}{4}$ parte de los trabajadores considera que el proceso de selección permite en un 60% escoger a personas preparadas para el puesto que se le asignará. (véase Ilustración 24).

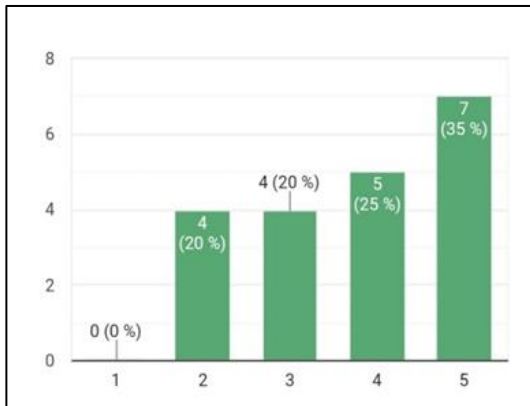
Ilustración 24. ¿El proceso permite elegir a las personas más preparadas?



Fuente: Creación propia (2021).

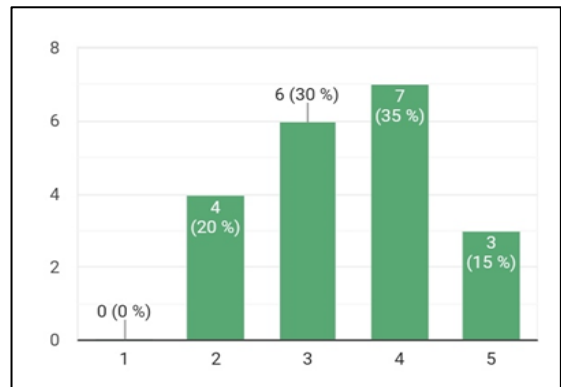
Al momento de hablar sobre la encuesta previa a la selección de personal, una gran parte de los trabajadores opinó que las entrevistas no eran planeadas o al menos, no del todo. Y también opinan que la forma de publicar las vacantes no es la más adecuada, incluso algunos dieron algunas recomendaciones para mejorar el proceso de selección, las cuales serán mencionadas en las reflexiones finales. (Comparativa en ilustraciones 25 y 26).

Ilustración 26. ¿La forma de publicar las vacantes atrae a la gente necesaria?



Fuente: Creación propia (2021).

Ilustración 25. ¿Las preguntas para la entrevista de selección están previamente planeadas?

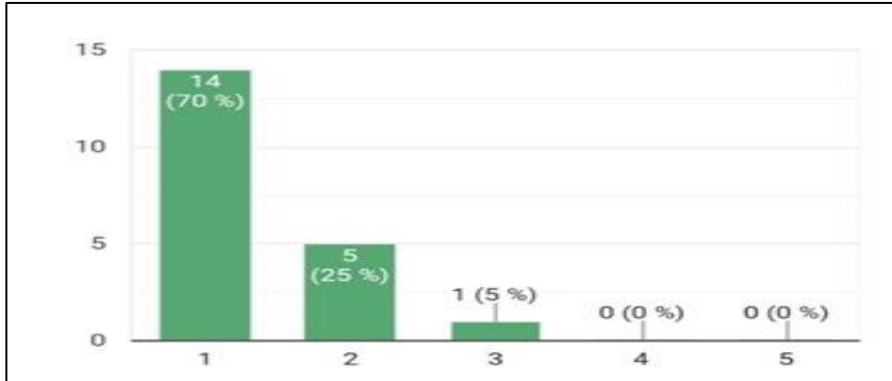


Fuente: Creación propia (2021).

Como podemos observar en la Figura 27, también se les preguntó sobre la comunicación que existía entre los nuevos y antiguos trabajadores, y el 70% confesó que era óptima, que

los trabajadores antiguos siempre buscaban ayudar a los nuevos para que se fueran adaptando rápido.

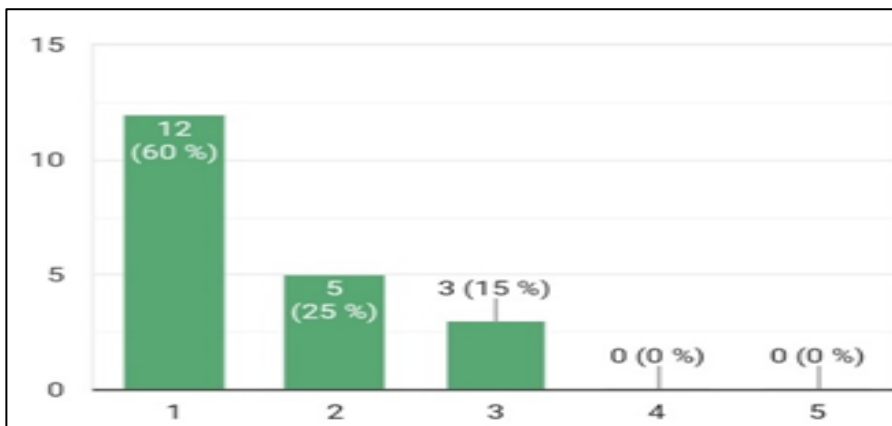
Ilustración 27. ¿Existe comunicación con los nuevos trabajadores?



Fuente: Creación propia (2021).

La capacitación es algo importante y al parecer, en esta empresa se tiene muy claro, puesto que un 60% declara que se tiene una capacitación inicial y constantemente se está al pendiente de las necesidades del trabajador. (Figura 28).

Ilustración 28. ¿Se recibe capacitación al entrar a la empresa?

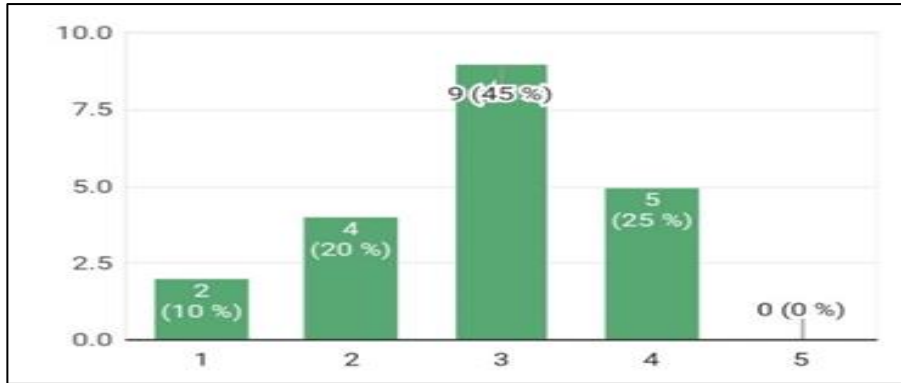


Fuente: Creación propia (2021).

En el cuestionario, al preguntar sobre si se hablaba de las cosas positivas que tiene la empresa en la entrevista de selección, se obtuvieron respuestas muy variadas pero la mayor parte de trabajadores piensa que se habla de manera equilibrada sobre lo bueno y

malo de la empresa y confiesan que les interesaría saber más de la empresa antes de entrar en ella.

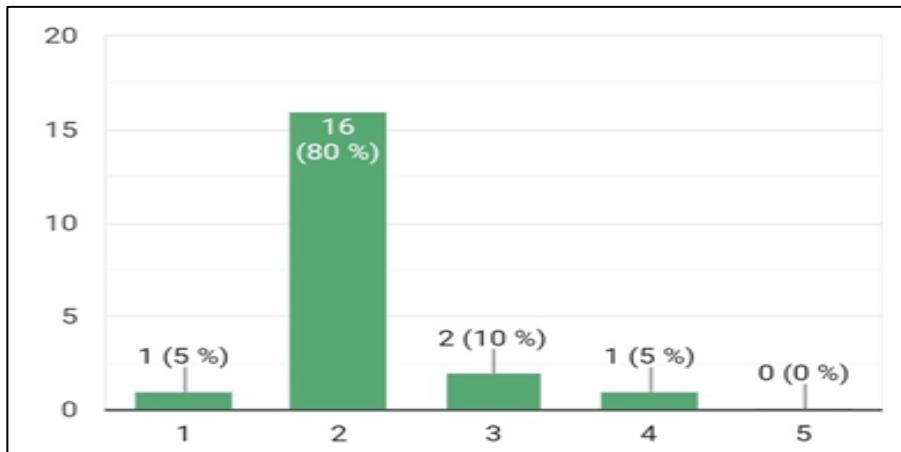
Ilustración 29. ¿En la entrevista de selección se mencionan los aspectos positivos del restaurant?



Fuente: Creación propia (2021).

El 80% de los trabajadores opina que, a pesar de todo, se obtienen buenos resultados en el proceso de selección. (véase Figura 30).

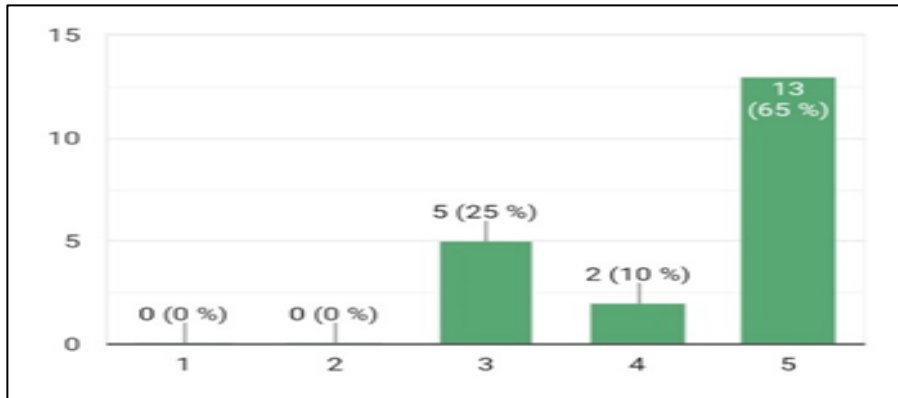
Ilustración 30. ¿Se tienen buenos resultados en el proceso de selección?



Fuente: Creación propia (2021).

Algo que se pudo observar claramente (Figura 31) es que nunca o muy pocas veces se lleva a cabo el proceso de retroalimentación después de un proceso de selección.

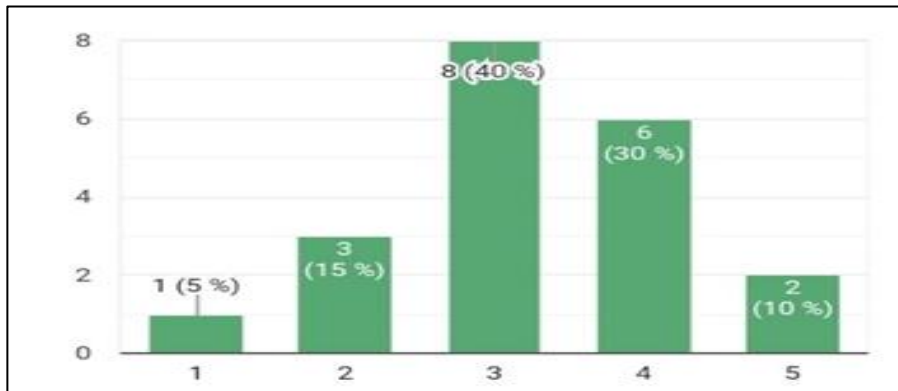
Ilustración 31. ¿Se hace una retroalimentación del proceso de selección?



Fuente: Creación propia (2021).

Y como último en cuanto a esta sección (Figura 32), se descubrió que pocas veces se recurre a agencias externas y más bien, se lleva a cabo un proceso de selección interno. En caso de no encontrar dentro de la empresa, se comparte en redes sociales que se tienen vacantes buscando encontrar la persona idónea.

Ilustración 32. ¿Se lleva a cabo el proceso de selección interno?



Fuente: Creación propia (2021).

6.7. Presentación de resultados del compromiso laboral.

Para la segunda sección, denominada “Compromiso laboral” se toma en cuenta los mismos valores.

1 → Siempre.

2 → Frecuentemente.

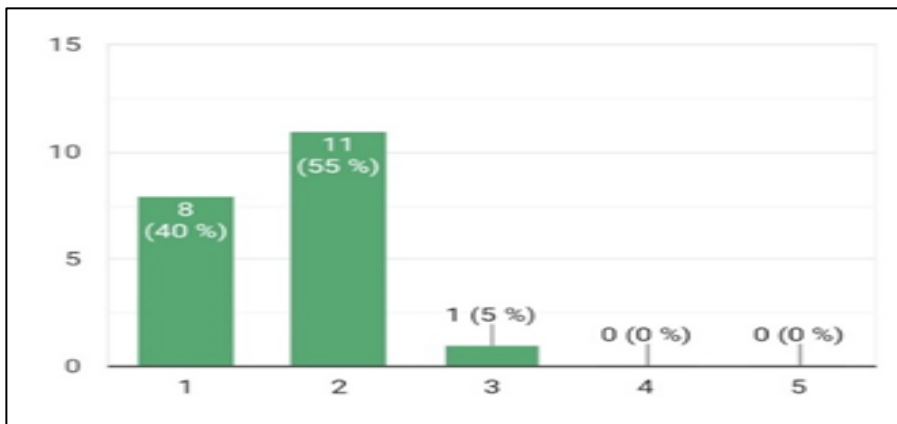
3 → Algunas veces.

4 → Rara vez.

5 → Nunca.

La mayoría están de acuerdo en que, SI, se tiene compromiso laboral, de forma personal y a manera de equipo de trabajo (véase Figura 33).

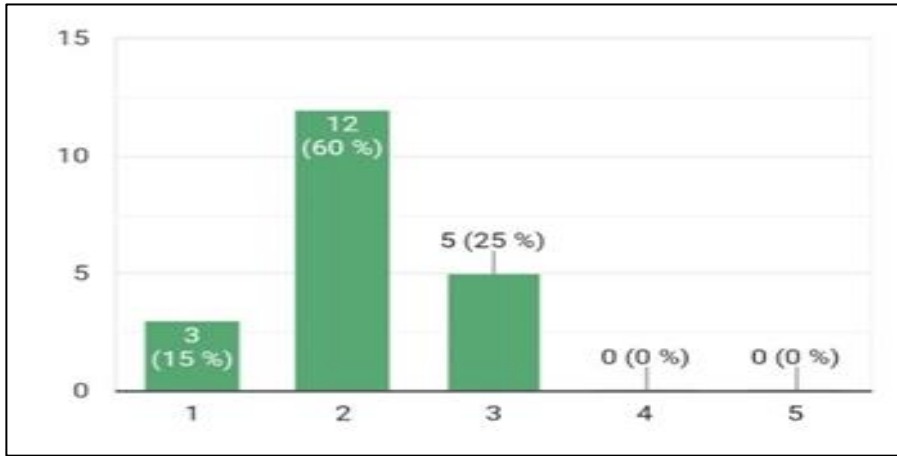
Ilustración 33. ¿El personal tiene compromiso laboral?



Fuente: Creación propia (2021).

Al preguntar sobre lo que pensaban sobre el compromiso de sus compañeros, se demuestra que, aunque disminuía el porcentaje, el nivel de compromiso era intermedio alto, por lo cual se refleja que era un buen equipo de trabajo. (Figura 34)

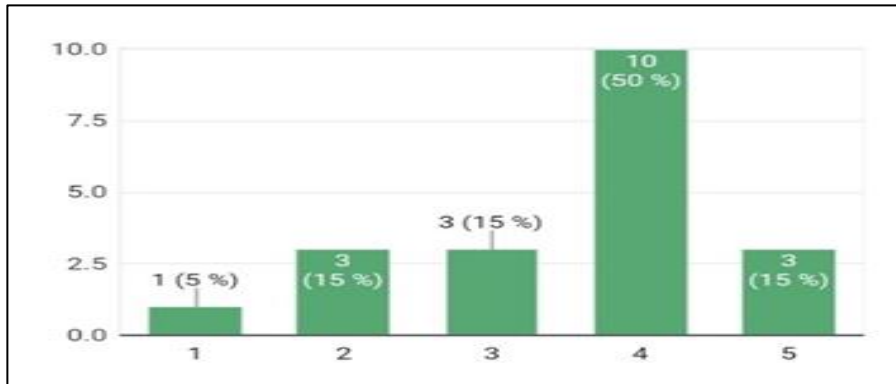
Ilustración 34. ¿El compromiso de tus compañeros en el trabajo es óptimo?



Fuente: Creación propia (2021).

Al preguntar sobre si se realizaban actividades para aumentar el compromiso, solo 1 dijo que siempre, 3 contestaron con un “frecuentemente”, otros 3 con “algunas veces” y la mitad de los trabajadores contesto con un “rara vez”, los 3 restantes confesaron que nunca se llevaban a cabo las actividades, se les preguntó también que tipo de actividades realizaban y nos confesaron que a veces se hacían reuniones después del trabajo, pero no todos asistían. Y por esto, se llegó a la conclusión que, aunque se organizaban reuniones, no se contemplaban como una salida para aumentar su confianza y amistad como equipo de trabajo. (véase Figura 35).

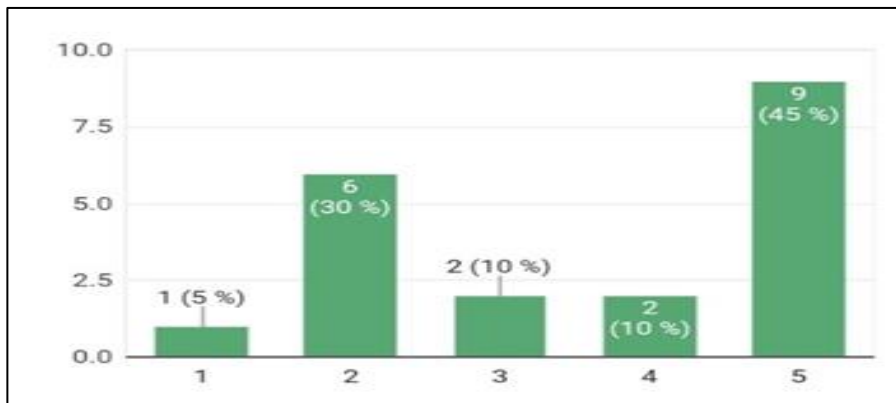
Ilustración 35. ¿Se realizan actividades que aumentan el compromiso?



Fuente: Creación propia (2021).

Para saber que tan bien se sienten en su trabajo, se preguntó sobre el reconocimiento que se les da en su trabajo y cómo podemos observar en la *Figura 36*, la mayoría se siente reconocida en su trabajo y por lo tanto cómoda.

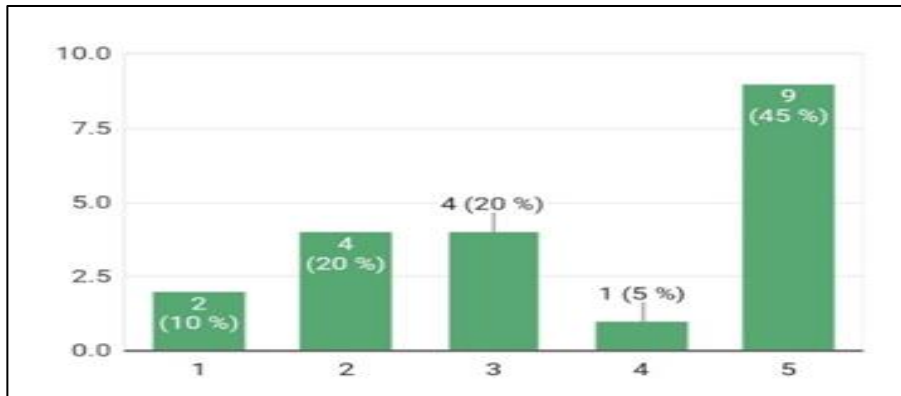
Ilustración 36. ¿Se reconoce a los empleados por su trabajo?



Fuente: Creación propia (2021).

Para hacer un comparativo, en la siguiente pregunta (*Figura 37*), se preguntó por el reconocimiento a las personas comprometidas, y al igual que en la anterior, las personas se comprometen por que los beneficios son recíprocos, ya que al ponerse “la camiseta de la empresa” el reconocimiento como trabajador es mayor y eso tiene un plus, pues en ocasiones hasta bonos les llegan a dar.

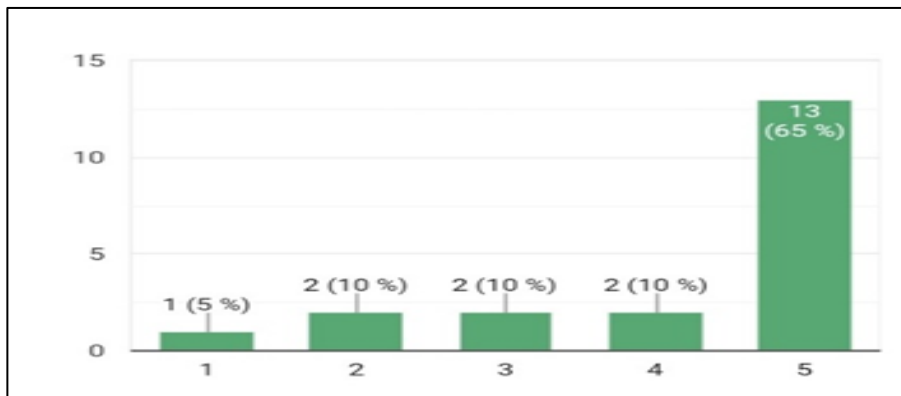
Ilustración 37. ¿Se reconoce cuando una persona es comprometida?



Fuente: Creación propia (2021).

Ligada a las dos anteriores, se preguntó a los encuestados sobre si recibían algún incentivo al comprometerse (Figura 38), a lo que el 65% de los trabajadores confesó que se daban incentivos y la mayoría de ellos, dijo que **habían recibido un incentivo por ser comprometidos.**

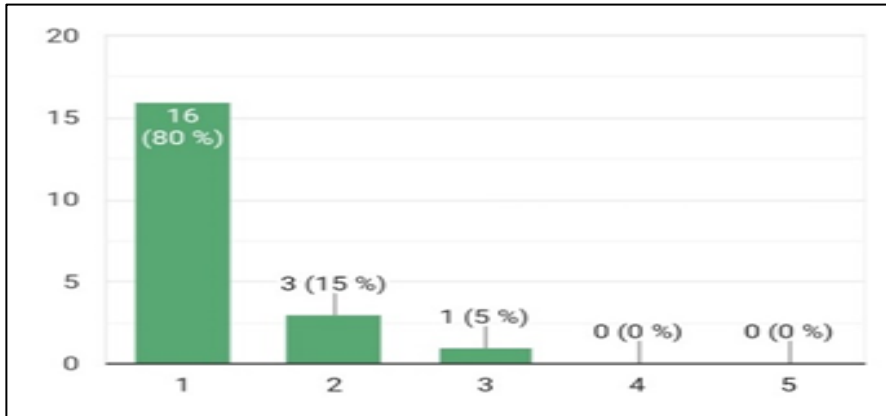
Ilustración 38. ¿Se dan estímulos a las personas comprometidas?



Fuente: Creación propia (2021).

Como se puede ver en la Figura 39, el 80% considera apropiadas las instalaciones donde desarrollan su trabajo y eso a su vez, los anima a realizar un buen trabajo.

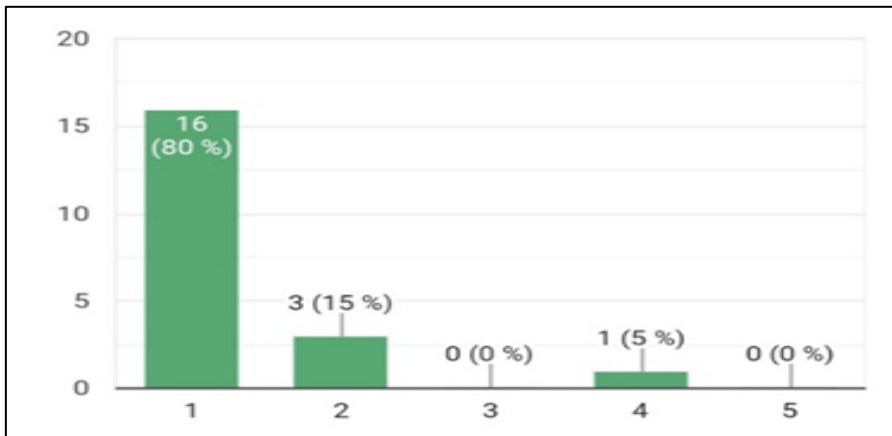
Ilustración 3939. ¿Las instalaciones son adecuadas para desempeñar el trabajo?



Fuente: Creación propia (2021).

Como se puede observar en la *Figura 40* el 40% coincide en que se alienta su desarrollo profesional en Piacere italiano en un 80%, mientras que un 20% considera que se les alienta en un 100% y solo una persona cree que se le alienta rara vez.

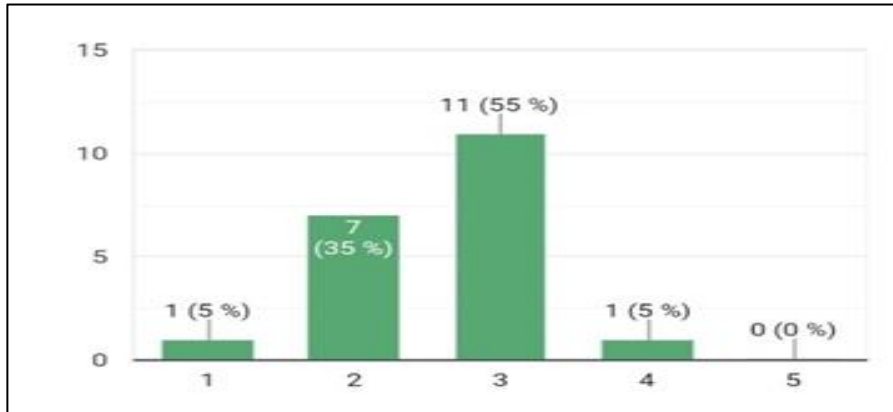
Ilustración 40. ¿Alientan tu desarrollo profesional?



Fuente: Creación propia (2021).

Aunado a lo anterior, los trabajadores consideran que sus compañeros van comprometiéndose más cada día que pasa, esto, a su vez, hace que tengan una mejor comunicación y puedan trabajar mejor en equipo.

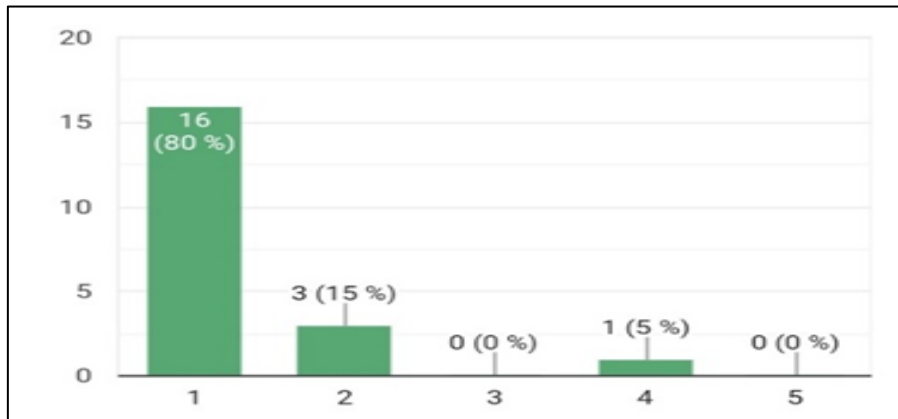
Ilustración 41. ¿Tus compañeros tienen mayor compromiso cada día?



Fuente: Creación propia (2021).

El 80% de los trabajadores se siente cómodo en Piacere italiano, puesto que se sienten realizados y son un buen equipo de trabajo, por esta razón, no buscan ser parte de la rotación de personal. (véase Figura 42).

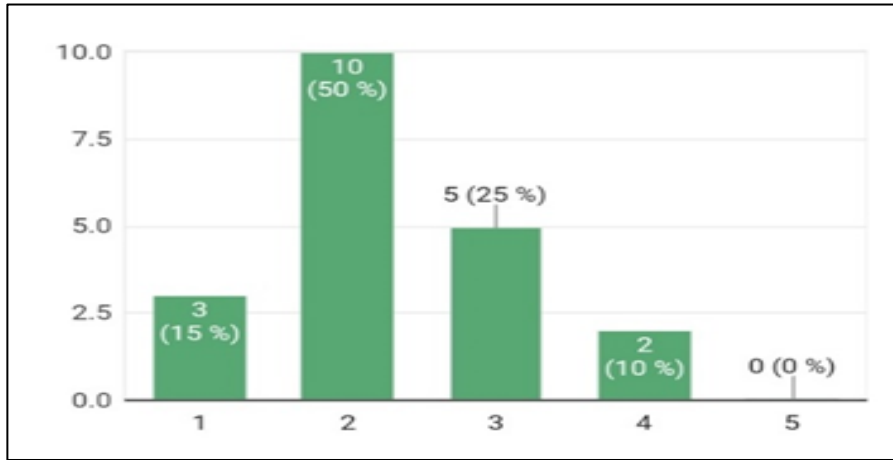
Ilustración 42. ¿Te sientes cómodo en tu empresa?



Fuente: Creación propia (2021).

También como puede observarse en la Figura 43 se preguntó sobre las prestaciones y el 15% dijo estar conforme con esto, mientras que el 50% se sentía bien con las prestaciones, aunque desearía que pudieran incrementarse, solo un 10% se sentía inconforme pero no del todo.

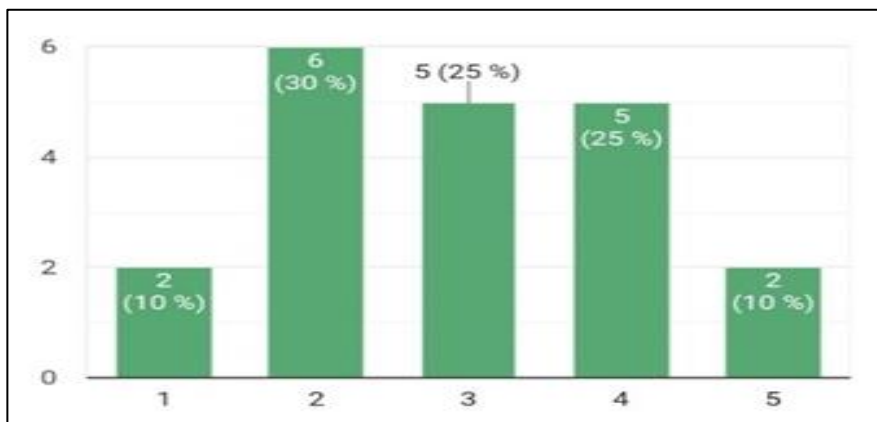
Ilustración 43. ¿Tus prestaciones te satisfacen?



Fuente: Creación propia (2021).

En esta pregunta se encontraron respuestas muy variadas (*Figura 44*), desde las dos personas que creen que siempre aprende cosas nuevas como los dos trabajadores que dicen nunca aprender nada, y de ahí se divide de forma más o menos proporcional entre las respuestas del intermedio.

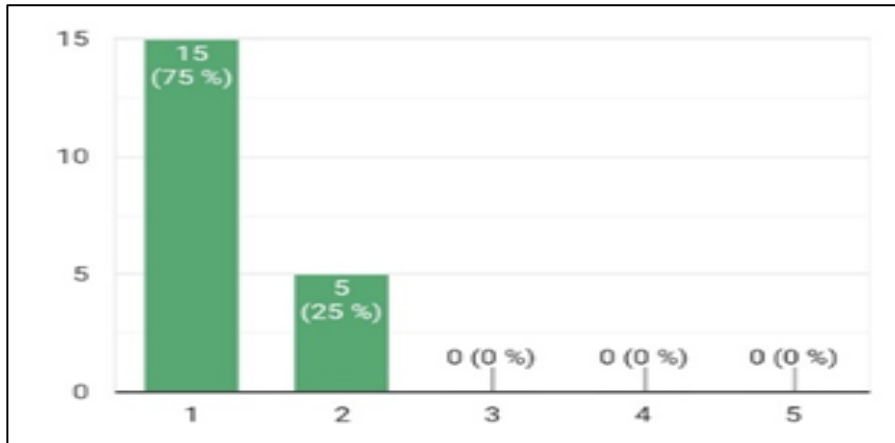
Ilustración 44. ¿En tu trabajo aprendes y desarrollas nuevas capacidades?



Fuente: Creación propia (2021).

Pero para cerrar este apartado (*Figura 45*), se pudo descubrir que el 75% se siente muy satisfecho con sus compañeros de trabajo, y el 25% restante frecuentemente se siente satisfecho con sus compañeros de trabajo.

Ilustración 45. ¿Te sientes satisfecho de la relación que existe con tus compañeros y el apoyo que te brindan?



Fuente: Creación propia (2021).

6.8. Matriz estratégica.

Con la finalidad de identificar la influencia del proceso de selección de personal en el compromiso laboral en la presente investigación se tomó como sujeto de estudio a los trabajadores de Piacere italiano.

6.8.1 Misión.

A través de un proceso de selección adecuado encontrar empleados comprometidos y motivados a cumplir los fines de la empresa.

6.8.2 Visión.

Disminuir en 1 año la rotación de personal a través de una modificación en el proceso de selección y fomentando la importancia del compromiso por parte de los trabajadores, para formar personas capaces, responsables y eficientes.

6.8.3 Valores.

- **Honestidad:** Radica en decir la verdad de manera razonable y justa. Los empleados contestaban de forma honesta las encuestas.
- **Lealtad:** Los empleados realmente sienten una fidelidad y devoción hacia la empresa.
- **Respeto:** Los empleados saben darle importancia al trabajo que desempeñan sus compañeros, así como su papel que desempeñan en la empresa.
- **Responsabilidad:** Cumplen con sus compromisos y actividades a su cargo.

6.8.4 Fines

Se busca mejorar el compromiso, así que principalmente analizaremos las causas del por qué renuncian los empleados, si es por asuntos personales o de la empresa al no contratar al personal adecuado. Teniendo como prioridad el bienestar y eficiencia del empleado.

6.8.5 Objetivos.

- Fomentar nuestra cultura y valores a los empleados.
- Identificar por que los trabajadores dejan de comprometerse en la empresa.
- Conocer el nivel de compromiso de los empleados.
- Identificar los errores en el proceso de selección.

6.8.6 Políticas.

- Se debe realizar el proceso de selección adecuadamente para poder tener al personal adecuado en cada área.
- Durante la capacitación del proceso de selección se evaluará el compromiso del trabajador hacia la empresa.

6.9 Matriz FODA.

Ilustración 46. Matriz FODA



Fuente: Creación propia (2021).

6.10 Análisis de brechas.

6.10.1 Compromiso Laboral

Tabla 1. Análisis de brechas (compromiso laboral)

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	<p>Estrategias Ofensivas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crear un buen ambiente laboral. 2. Fomentar el trabajo en equipo. 3. Crear un programa de evaluación del desempeño de los empleados. 	<p>Estrategias Reactivas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento en el presupuesto para el pago de incentivos. 2. Contar con incentivos económicos. 3. Contar con empleados más capacitados y comprometidos.
Debilidades	<p>Estrategias Adaptativas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Contar con horarios flexibles para estudiantes y padres de familia. 2. Apoyo en el transporte para empleados que viven lejos del restaurante. 	<p>Estrategias Defensivas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar los factores que afectan en el compromiso laboral. 2. Contar con capacitación para que los empleados se adapten en su puesto.

6.10.2 El proceso de selección.

Tabla 2. Análisis de brechas (proceso de selección)

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	<p>Estrategias Ofensivas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Contar programas de capacitación, con el fin de encontrar al empleado idóneo para el puesto. 2. Aplicar desde el inicio de la selección de personal un correcto sistema de capacitación a cada uno de los empleados. 3. Brindar crecimiento a los empleados en el puesto de trabajo. 	<p>Estrategias Reactivas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fomento en el trabajo en equipo para que los empleados se integren en el trabajo y puesto. 2. Incremento en el presupuesto de destinado a la capacitación del personal. 3. Planear el proceso de selección con actividades a realizar en cada puesto.
Debilidades	<p>Estrategias Adaptativas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ofrecer un salario remunerador según el puesto de trabajo 2. Identificar los errores en el sistema de capacitación para implementar una mejora. 3. Realizar un análisis del perfil de los empleados para colocarlo en 	<p>Estrategias Defensivas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Satisfacer las necesidades del empleado. 2. Realizar programas estratégicos para la correcta selección del personal. 3. Llevar a cabo un proceso de selección completo y adecuado que cubra los requisitos del puesto.

	el puesto adecuado según sus habilidades.	
--	---	--

6.11 Mapa estratégico.

Tabla 3. Mapa estratégico.

FINANCIERA		
Conseguir financiamiento para mejorar el proceso de selección.	Ver reflejado a mediano plazo los resultados de la inversión en el proceso de selección.	Crear un plan de mejoras para el proceso de selección.
CLIENTES		
Dar a los empleados las prestaciones que marca la ley.	Ser reconocidos por los empleados como una empresa responsable con su personal.	Desarrollar programas de recompensas para el personal.
PROCESO INTERNO		
Realizar un programa de selección adecuado para elegir al personal indicado.	Dar incentivos a los empleados que demuestren compromiso laboral.	Crear un sistema de evaluación periódica del desempeño personal.
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		
Fomentar la importancia del compromiso laboral entre los empleados.	Mejorar las técnicas del proceso de reclutamiento y selección.	Incursionar en un sistema de recompensas para motivar al personal.

6.12 Cuadro de mando integral.

Tabla 4. Cuadro de mando integral.

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador	Meta	Iniciativa
Financiera	Analizar opciones sobre los costos de capacitaciones y elegir el más indicado. Utilizar los recursos necesarios para realizar cursos de capacitación.	Mejoramiento en el proceso de selección y aumento del compromiso laboral.	Lograr que los recursos económicos invertidos en el proceso de selección reflejen resultados positivos en un 70% en un lapso de 3 meses.	Realizar una encuesta a los empleados para saber si tienen propuestas de cómo mejorar el proceso de selección.
Cientes	Contar con empleados capacitados y comprometidos en su trabajo.	Compromiso laboral.	En dos meses lograr aumentar el compromiso por parte de los empleados a un 85% y que se vea reflejado en el desempeño de su trabajo.	Realizar un adecuado proceso de selección a la hora de contratar personal.
Proceso interno	Identificar que partes del proceso de selección son deficientes.	Proceso de selección.	Reunirse con los empleados 1 vez al mes en junta para ver que se tiene que mejorar y Cada 6 meses llevar a cabo capacitaciones.	Mantener una comunicación continua con los empleados para conocer qué aspectos contribuyen a su satisfacción laboral.
Aprendizaje y crecimiento	Administrar de forma eficiente los programas de capacitación y sistemas de recompensas.	Incentivos y productividad.	Lograr mayor motivación y compromiso por parte del personal para aumentar productividad en un 20% respecto al mes pasado.	Realizar sistemas de incentivos para mantener comprometido al personal.

6.13 Comprobación de hipótesis.

Al término de la investigación descubrí que el proceso de selección SI impacta en el compromiso laboral, ya que la rotación del personal se vuelve constante al no tener un proceso de selección adecuado lo que provoca a su vez que la gente no se sienta cómoda en su lugar de trabajo y por ende no sienta compromiso con la empresa.

De acuerdo con los resultados obtenidos en Piacere italiano pude observar que el ochenta por ciento del personal considera que el proceso de selección es óptimo y que este mismo permite en un sesenta por ciento elegir al personal más calificado para la vacante disponible. También pude percatarme de que la mayoría de los trabajadores están conscientes de que el proceso de selección es neutral, sin embargo, los empleados opinaron que las entrevistas de trabajo no estaban planadas en un cien, por cierto.

Los entrevistados opinaron que se obtienen buenos resultados del proceso de selección, aunque muy pocas veces se lleva a cabo un sistema de retroalimentación después de la selección del personal, lo cual consideran un punto importante para mejorar. Mientras tanto en el compromiso laboral la mayoría de los empleados coinciden en que

tienen un compromiso individual y un compromiso colectivo hacia el restaurante, sin embargo, no se realizan actividades para fomentar el compromiso laboral ya que rara vez se realizan actividades que conlleven a fortalecer el compromiso laboral.

La mayoría de los empleados menciona que su trabajo es reconocido y además un sesenta y cinco por ciento de los empleados mencionaron que si han recibido algún tipo de incentivo por ser comprometidos con su trabajo. También la gran mayoría de los empleados considera que las instalaciones del lugar del trabajo son las apropiadas para desempeñar sus actividades por lo que esto los motiva a desempeñar bien su trabajo.

Con lo anterior podemos concluir que el proceso de selección de personal no es perfecto, más si es óptimo, lo cual, claro se puede mejorar, puliendo detalles como una entrevista más detallada y elaborada, así como mejorar la forma de reclutar (publicaciones en redes sociales más precisas y concisas, y en lugares donde se pueda reclutar a la gente idónea para el puesto). Y en cuanto al compromiso laboral la mayoría de los empleados se sienten comprometidos con el restaurante, ya que están cómodos en su puesto de trabajo, tienen buena comunicación entre patrón y trabajador, y de vez en cuando reciben incentivos que fomentan más el compromiso laboral hacia el restaurante.

CONCLUSIONES

Para la presente investigación se establecieron dos variables de estudio, las cuales fueron *Selección de personal y compromiso laboral*, el objetivo era descubrir si existe una relación entre estas dos, y de ser así que tanto influía, de manera positiva o negativa, por esta razón se llevó a cabo un estudio de caso con los trabajadores de Piacere italiano.

Durante esta investigación, se descubrió que un buen proceso de selección de personal influye enormemente en los niveles de compromiso laboral, por eso, se debe llevar a cabo un estudio minucioso y detallado para conseguir una plantilla comprometida.

Un empleado comprometido es alguien que siente amor y pasión por su trabajo, pero para lograr mantener el desempeño máximo del colaborador, el proceso inicia desde la selección de personal buscando empleados que vayan de acuerdo con los valores e ideales de la empresa, de esta manera será más fácil que esas personas puedan sentirse pertenecientes y cubran su necesidad de autorrealización.

Gracias a los datos obtenidos en la encuesta, se pudo descubrir que en Piacere italiano, aunque bien se tiene un nivel de compromiso intermedio, se podría mejorar esto, a través de cualquiera de las dos variantes, pero principalmente, haciendo cosas para mejorar el compromiso laboral como lo son:

- ✚ Aumentar los incentivos a los empleados.
- ✚ Revisar periódicamente la productividad de los empleados.
- ✚ Hacer actividades para mejorar el trabajo en equipo y la comunicación.

Por el lado de la selección de personal, aplicar programas detallados y específicos. Si el proceso de selección mejora, también podría mejorar el desempeño de los colaboradores, se necesita mejorar el conocimiento de la personalidad del candidato,

información del puesto y las responsabilidades de este, para que el candidato pueda desempeñarse de una mejor manera en sus labores.

PROPUESTA

- ✓ La primera recomendación es dirigida al reclutador, y se aconseja que para futuras contrataciones se publiquen las vacantes en bolsas de trabajo serias y especializadas y que el proceso se realice de manera idónea utilizando técnicas actualizadas y de comparación, que se haga una recepción de Currículo, dónde se descarten personas no aptas, posteriormente se realice una entrevista con preguntas formuladas con anterioridad para que se pueda elegir al candidato idóneo para el puesto.
- ✓ Informar al candidato en el momento de hacer el proceso de selección, sobre las responsabilidades del puesto de trabajo, el nivel de estrés al que será sometido, horarios, condiciones y salario desde la entrevista inicial, para que el candidato consciente de todo ello pueda tomar una decisión que convenga a ambas partes y no termine aceptando el trabajo, solamente por la necesidad del mismo.
- ✓ Es necesario, incorporar instrumentos de medición de conocimientos, tales como, inteligencia emocional, trabajo en equipo y comunicación efectiva, de esta manera disminuir la insatisfacción en el trabajo y aumentar el desempeño laboral.
- ✓ Se recomienda a la empresa que se den cursos a las personas encargadas de seleccionar al personal, para que estén preparadas y actualizadas, así como capacitar al personal, una vez que entro y mantener actualizados a nuestros antiguos trabajadores.
- ✓ Evaluar el desempeño de manera periódica de todos los colaboradores de la organización, y así mismo llevar a cabo actividades de recreación para mejorar el desempeño.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aldana, J. (2013). Compromiso laboral de los trabajadores del área central de una institución bancaria que opera en la ciudad de Guatemala, según sexo. Guatemala: Tesis, Universidad Rafael Landívar.

Alvarado, R. (2014). “El reclutamiento y selección de personal en el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa calzado “gamos” de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua”. Ecuador.

Álvarez de Mon, S., Cardona, P., Chinchilla, M., Miller, P., Pérez, J., Pin, J., Poelmans, S., Rodríguez, C., Rodríguez, J., Torres, M. (2001). Paradigmas del Liderazgo. Madrid: McGraw Hill.

Babbie, E. (2000). Fundamentos de la investigación social. México: International Thomson Editores, S.A. de C.V.

Cáceres, P. (2000). El compromiso organizacional: un concepto actitudinal. Recuperado de www.psenda.cl.

Cancinos A., (2015). Selección de personal y desempeño laboral. Guatemala: Tesis, Universidad Rafael Landívar.

Cárcamo, M. (1968). Las relaciones humanas y la administración de personal. Chile: Andres Bello.

Chávez, O. (2014). El clima Laboral y su relación con el desempeño laboral. Cajamarca.

Chiavenato, I. (1999). Gestión del talento humano. México: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. México: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos, El capital humano de las organizaciones 9a. Edición. México: Mc Graw Hill.

Cotrina, J. L., & Jambo, M. I. (2018). Relación entre la selección del personal y desempeño laboral en los colaboradores de la Empresa Multitransportes Cajamarca S.A, año 2017 (Tesis de licenciatura). Repositorio de la Universidad Privada del Norte. Recuperado de <http://hdl.handle.net/11537/15061>

Conacyt, (2017). Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, México.

De Ansorena, A. (2005). 15 Pasos para la selección de Personal. Editorial Paidós.

Delgado, B. & Ventura, L. (2012). Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa. España: Ediciones paraninfo.

Dunnette, M. (1974): "Selección y administración de personal". Ed. CECOSA, México, D.F.

Fermín Tovar, A. (2011). La selección de recursos humanos. Un acercamiento teórico metodológico. Sitio Web: <http://www.eumed.net/ce/2011b/>

Finegold, D., (1999). Factors Effecting the Organizational Commitment of Technical Knowledge Workers. CEO Publications.

Heidbreder, E. (1971): Psicología del siglo XX, Ed Revolucionaria, ICL: La Habana.

Hellriegel, D., Slocum, J. W., & Woodman, R. W. (1999). *Comportamiento organizacional*. Ediciones Paraninfo.

Hernández, B. (2019). Reclutamiento Interno-Externo [Figura]. Reclutamiento Interno-Externo. https://es.educaplay.com/juegoimprimible/1352142-reclutamiento_interno_externo.html

Ivancevich J. (2005) Administración de recursos humanos, Mc. Graw Hill, México.

J. (2012, 26 septiembre). *Cómo mejorar el desempeño laboral de los trabajadores*. WorkMeter. <https://www.workmeter.com/blog/como-mejorar-desempeno-laboral-de-trabajadores/>

- Jiménez, J. (2007). El Compromiso laboral. Sitio web: http://elpais.com/diario/2007/10/07/negocio/1191762867_850215.html
- Katzenbach, J. (2000). *El Trabajo en Equipo: Ventajas y Dificultades*. Ediciones Granica.
- Leandro, A. (2008). *Metodología de la investigación en Psicología y Educación*, Psiquilibros: Brasil.
- Mondy, R. W. (2010). *Administración de recursos humanos*. Pearson Educación, México.
- Montalván Garcés, C. (1999). *Los recursos humanos para la pequeña y mediana empresa*. México: Universidad Iberoamericana.
- Montero, G. (2016, 21 marzo). *Cinco ejemplos extraordinarios de trabajo en equipo*. El HuffPost. https://www.huffingtonpost.es/2016/03/10/personas-hacen-cosas_n_9426248.html
- OCC Mundial. (2019). Recuperado el 09 de Abril de 2019, de <https://www.occ.com.mx/blog/ventajas-desventajas-outsourcing/>
- Ortiz, A. (2008). *Investigación sobre reclutamiento, selección y contratación de personal a los empleadores de la Ciudad de Monterrey, N.L. y su Área metropolitana*. México: Universidad Autónoma de Nuevo León.
- People, T. (2017). *Consultores recursos humanos*. Recuperado el 09 de Abril de 2019, de <http://www.thinkingpeoplerecursoshumanos.es/es/desarrollo-de-rr-hh/compromiso-del-empleado/>
- Peralta M., Santofimio A., & Segura V., (2007). *El compromiso laboral: discursos en la organización*. Colombia: Tesis, Universidad del Norte.
- Pérez, S. (2011). *Las relaciones Interpersonales y su relacion con el desempeño*

laboral. Guatemala.

Pérez, S. (2011). Las relaciones Interpersonales y su relación con el desempeño laboral. Guatemala.

Pérez, O. (2019, 2 octubre). La importancia del proceso de selección de personal en tu empresa [Figura]. Selección de personal. <https://blog.peoplenext.com.mx/la-importancia-del-proceso-de-reclutamiento-y-seleccion-en-una-empresa>

Pimentel, A. (2018). Relación entre la selección de personal y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Alfredo Pimentel Sevilla S.A; Arequipa 2018. Recuperado 18 de mayo de 2021, de <https://1library.co/document/yr3842py-relacion-seleccion-personal-desempeno-trabajadores-alfredo-pimentel-arequipa.html>

Pino, I. (2008). Selección de personal más eficaz y justa. Madrid 2008.

Recuperado el 20 de Mayo de 2021, de http://www.agorasocial.com/arts/seleccion_justa.html

Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional (10ª ed.). México: Pearson Educación.

Rovira, I. (2018). Estudio de caso: características, objetivos y metodología.

Recuperado 18 de abril de 2021, de [Estudio de caso: características, objetivos y metodología \(psicologiaymente.com\)](http://psicologiaymente.com)

Sales M. (2002). El proceso de reclutamiento y selección de personal. México: McGraw Hill.

Sampieri, R. (1998). Metodología de la investigación (5ª ed.). México: McGraw Hill.

Sampieri, R. (2003). Metodología de la investigación (6ª ed.). México: McGraw Hill.

Sampieri, R. (2010). Metodología de la investigación (8ª ed.). México: McGraw Hill.

Sembrema, L. (2008). Aplicación de recursos humanos, selección de personal y evaluación del desempeño.

Senge, P. (1996). Aprendiendo a ser un líder organizado. México.

Stolovich, L. (1994). *La tercerización ¿Con qué se come?* Montevideo, Uruguay: CIEDUR.

Taylor, F. W. (1911). Shop management. New York: Harper, 1919 [c1911].

BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA PARA REALIZAR LA INVESTIGACIÓN

Arias Galicia L. Fernando Heredia Espinoza Víctor Administración de Recursos Humanos (para el alto desempeño) (2001) sexta reimpresión Editorial Trillas México

Chiavenato Idalberto (2007) Administración de recursos humanos (El capital humano de las organizaciones) octava edición, editorial Mc Graw Hill, México

Chiavenato, Idalberto (2002) Gestión del Talento Humano. Mc Graw Hill Primera edición. Colombia.

Dolan, Simon L., Valle Cabrera Ramón, E. Jackson Susan y Schuler Randall S. (2003) La gestión de los Recursos Humanos. Preparando profesionales para el siglo XXI. Mc Graw Hill Segunda edición, Colombia.

Gómez, Mejía Luis R., Balkin David B. y Cardy Robert L. (2001) Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Tercera edición, Editorial Prentice Hall. España,

Leal García Ma. Luisa (2009) Salud Mental, Estrés Ocupacional y Exigencias Laborales. Editorial UAQ. México

Ley Federal del Trabajo <http://info4.juridicas.unam.mx/juslab/leylab/123/>.

Robbins Stephen P. ((2004) Comportamiento Organizacional, décima edición, Editorial Pearson Prentice Hall, México

Secretaría del trabajo y Previsión Social <http://www.stps.gob.mx/bp/index.html>

Werther, William B. & Davis, Keith (2008) Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas. Mc Graw Hill Sexta edición, México

William B. Werther Jr. Keith Davis (1991) Administración de personal y recursos Humanos Tercera edición, Mc. Graw Hill México

7. APÉNDICE.

Piacere italiano

La selección de personal y el compromiso laboral.

1. Mi sexo es:

Marca solo un óvalo.

- Mujer
 Hombre

2. Mi edad es:

3. Estado civil:

Marca solo un óvalo.

- Soltero (a)
 Casado (a)
 Divorciado (a)
 Unión libre

4. Puesto

Marca solo un óvalo.

- Dueño
 Administrador
 Cajera
 Chef
 Auxiliar de chef
 Pizzero
 Lava loza
 Heladera
 Vendedor de helado
 Mesero

5. Área

6. Escolaridad:

Marca solo un óvalo.

Secundaria

Técnico

Bachillerato

Licenciatura

7. Dependientes económicos (hijos, hermanos u otros)

Marca solo un óvalo.

Sí

No

8. Turno de trabajo:

Marca solo un óvalo.

Matutino

Vespertino

Mixto

9. Horas que trabajas a la semana:

Marca solo un óvalo.

Menos de 30 hrs

30-48 hrs

Más de 48 hrs.

10. Nivel económico:

Marca solo un óvalo.

Bajo

Medio

Alto

11. Antigüedad en la empresa:

12. Antigüedad en el puesto:

13. Nacionalidad:

Proceso de selección.

Para contestar esta sección, se presenta una columna que va de:
1) Siempre 2) Frecuentemente 3) Algunas veces 4) Rara vez 5) Nunca

14. ¿El proceso de selección es óptimo?

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Siempre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nunca

15. ¿Es riguroso el proceso de selección?

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Siempre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nunca

16. ¿El proceso permite elegir a las personas más preparadas?

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Siempre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nunca

17. ¿Los criterios para la selección son neutrales?

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Siempre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nunca

18. ¿Las preguntas para la entrevista de selección están previamente planeadas?

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Siempre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nunca

19. ¿La forma de publicar las vacantes atrae a la gente necesaria?

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Siempre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nunca

20. ¿Existe comunicación con los nuevos trabajadores?

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Siempre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nunca

21. ¿Se recibe capacitación al entrar a la empresa?

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Siempre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nunca

22. ¿Habla sobre lo bueno de trabajar en la empresa, en la entrevista de selección?

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Siempre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nunca

23. ¿Se tienen buenos resultados en el proceso de selección?

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Siempre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nunca

24. ¿Se hace una retroalimentación del proceso de selección?

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Siempre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nunca

25. ¿Se lleva a cabo el proceso de selección interno?

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Siempre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nunca

26. ¿Se recurren a agencias de contratación externas?

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Siempre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nunca

Compromiso laboral.

Para contestar esta sección, se presenta una columna que va de:
1) Siempre 2) Frecuentemente 3) Algunas veces 4) Rara vez 5) Nunca

27. ¿El personal tiene compromiso laboral?

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Siempre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nunca

28. ¿El compromiso de tus compañeros en el trabajo es óptimo?

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Siempre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nunca

29. ¿Se realizan actividades que aumentan el compromiso?

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Siempre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nunca

30. ¿Se reconoce a los empleados por su trabajo?

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Siempre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nunca

31. ¿Se reconoce cuando una persona es comprometida?

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Siempre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nunca

32. ¿Se dan estímulos a las personas comprometidas?

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Siempre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nunca

33. ¿Las instalaciones son adecuadas para desempeñar el trabajo?

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Siempre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nunca

34. ¿Alientan tu desarrollo profesional?

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Siempre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nunca

35. ¿Tus compañeros tienen mayor compromiso cada día?

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Siempre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nunca

36. ¿Te sientes cómodo en tu empresa?

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Siempre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nunca

37. ¿Tus prestaciones te satisfacen?

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Siempre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nunca

38. ¿En tu trabajo aprendes y desarrollas nuevas capacidades?

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Siempre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nunca

39. ¿Te sientes satisfecho de la relación que existe con tus compañeros y el apoyo que te brindan?

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Siempre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nunca

Google no creó ni aprobó este contenido.

Google Formularios