

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA



TESIS

EMPOWERMENT Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, EN EMPRESAS

CONSULTORAS EN RECURSOS HUMANOS

PRESENTADO POR LA BACHILLER

FELICIA PEÑA VINCES

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA

ASESOR: DR. ADAN HUMBERTO ESTELA ESTELA

LIMA, PERÚ

2021

DEDICATORIA

A mis hijas que son mi mayor motivación.

A mi madre por todo el apoyo que me brinda,
para lograr mi meta trazada.

A mi esposo que ahora es mi ángel.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la Universidad Ricardo Palma.

A mis profesores de Administración y Gerencia.

A mi asesor el Dr. Adán Humberto Estela Estela por compartir sus conocimientos y su experiencia

INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano son los procesos que realiza una empresa de incorporar personas para lograr los objetivos de la organización. Actualmente hay más empresas que apuestan por cambiar la manera de administrar a su activo más importante que es el potencial humano, asimilar nuevas estrategias es imprescindible para las nuevas exigencias del mercado laboral, el área de recursos humanos debe utilizar mecanismos que le permitan obtener de manera óptima la búsqueda de candidatos cualificados que tengan los perfiles competitivos para el cargo, actualmente el talento humano se entiende que debe ser productivo y sostenible, por tal motivo solo aplicando estrategias de empoderamiento que han demostrado ser eficaces en las organizaciones que las aplican, se logrará que los empleados sean más autónomos, comprometidos, responsables, tengan mejor desempeño demostrando sus competencias, finalmente, si se gestiona al talento humano de manera eficaz con herramientas de gestión como el empowerment, se logrará aumentar la productividad y la rentabilidad, no solo ganará la organización, también los empleados se sentirán identificados con la misión y el éxito redundara en la empresa.

La presente tesis está dividida en seis capítulos:

CAPÍTULO I: Se presenta la descripción de la realidad problemática, se plantea el problema general y específicos, luego se plantea el objetivo general y específicos, de igual manera, se presenta la justificación, delimitación y limitaciones de la investigación.

CAPÍTULO II: Se presentan los antecedentes internacionales y nacionales y el marco teórico conceptual.

CAPÍTULO III: Se formula la hipótesis general e hipótesis específicas, las variables y la operacionalización de estas.

CAPÍTULO IV: Se desarrolló la metodología de la investigación, que incluye tipo, método, diseño, técnica e instrumento, recopilación de datos y técnicas de procesamiento de análisis de datos.

CAPÍTULO V: Contiene los resultados de la investigación, se presentó los análisis de los resultados, según los datos obtenidos, como tabla de frecuencias, gráficos e interpretación de los resultados, asimismo, se realizó el contraste de las hipótesis y la discusión de los resultados.

CAPÍTULO VI:

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones, las referencias de acuerdo con las normas APA y el apéndice.

ÍNDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS.....	vi
INTRODUCCIÓN.....	iv
ÍNDICE	vi
LISTA DE TABLAS	x
LISTA DE GRÁFICOS.....	xiii
LISTA DE FIGURAS	xv
RESUMEN.....	xvi
ABSTRACT	xvii
CAPÍTULO I.....	1
1 PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO.....	1
1.1 Descripción de la Realidad Problemática.....	1
1.2 Formulación del Problema.....	3
1.2.1 Problema General	3
1.2.2 Problemas Específicos	3
1.3 Objetivos de la Investigación	3
1.3.1 Objetivo General.....	3
1.3.2 Objetivos Específicos	3
1.4 Justificación de la Investigación.....	4
1.4.1 Justificación Teórica.....	4

1.4.2	Justificación Práctica	4
1.4.3	Justificación Metodológica	5
1.5	Alcances Delimitaciones y Limitaciones de la Investigación	5
1.5.1	Alcances	5
1.5.2	Delimitación espacial	5
1.5.3	Delimitación Temporal	6
1.5.4	Delimitación Social	6
1.5.5	Limitaciones	6
CAPÍTULO II		8
2 MARCO TEÓRICO		8
2.1	Antecedentes de la Investigación	8
2.1.1	Antecedentes Internacionales	8
2.1.2	Antecedentes Nacionales	12
2.2	Bases Teóricas Científicas	16
2.2.2	Gestión del Talento Humano	25
2.2.2.2	Definición de Reclutamiento de Personal	27
2.3	Definición de Términos Básicos	40
CAPÍTULO III		42
3 HIPÓTESIS Y VARIABLES		42
3.1	Hipótesis y/o Supuestos Básicos	42
3.1.1	Hipótesis General	42

3.1.2	Hipótesis Específicas	42
3.2	Tipo y Método de Investigación.....	42
3.2.1	Tipo de Investigación.....	42
3.2.2	Método de investigación	42
3.3	Identificación de Variables y Unidades de Análisis	42
3.4	Matriz de Operacionalización de las Variables	44
CAPÍTULO IV		46
4. MÉTODO		46
4.1	Tipo y Método de Investigación.....	46
4.1.2	Método de Investigación.....	46
4.1.3	Diseño Especifico de la Investigación.....	46
4.2	Población, Muestra o Participante	46
4.3	Instrumentos de Recolección de Datos.....	47
4.4	Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos	47
4.5	Procedimiento de Ejecución del Estudio	48
CAPÍTULO V		49
5 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....		49
5.1	Presentación de Análisis de Resultados.....	49
5.2	Análisis de Resultados.....	74
5.3	Discusión de Resultados	78
CAPÍTULO VI		84

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	84
6.1. Conclusiones	84
6.2. Recomendaciones	86
REFERENCIAS	88
APÉNDICE A CUESTIONARIO	93

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: ¿Usted toma decisiones por sí mismo en el desarrollo de las tareas que le asignan?	49
Tabla 2: ¿Se considera usted autónomo en las tareas que ejecuta?	50
Tabla 3: ¿Considera usted que sus jefes le delegan las tareas que influyen en su desarrollo personal?.....	51
Tabla 4: Le permiten a usted en su trabajo compartir habilidades, criterios, conocimientos, experiencias para el logro de los objetivos de la organización?.....	52
Tabla 5: ¿Considera usted que la empresa le brinda la confianza para poder resolver cualquier situación o para tomar decisiones?	53
Tabla 6: ¿Considera usted que los reconocimientos no monetizados influyen de igual forma su identificación con la empresa?	54
Tabla 7: ¿Recibe usted algún elogio cuando realiza una buena labor dentro de la organización?.....	55
Tabla 8: ¿Considera usted que su trabajo es un reto para demostrar sus habilidades?	56
Tabla 9: ¿Se considera usted apto con sus conocimientos para colaborar en otras tareas que se le asignan?	57
Tabla 10: ¿Usted adquiere compromiso en cualquier tarea que se le asigna y logra la meta trazada?.....	58
Tabla 11: ¿Considera usted que la búsqueda de candidatos debe ser a través de la bolsa virtual?.....	59
Tabla 12: ¿Considera usted que las redes sociales son los medios más utilizados por los candidatos para la búsqueda de empleo?.....	60
Tabla 13: ¿Considera usted que es importante que cada organización debe contar con su página web?.....	61

Tabla 14: ¿Considera usted que el perfil del puesto debe ser elaborado por un experto en recursos humanos de acuerdo con el mercado laboral?.....	62
Tabla 15: ¿Considera usted que el reclutamiento es aplicado de forma rigurosa, clasifican a los mejores candidatos?.....	63
Tabla 16: ¿Considera usted que los puestos de riesgo deberían exigir la prueba de control de confianza o evaluación Poligráfica?	64
Tabla 17: ¿Considera usted, que las organizaciones deben utilizar la prueba de control y confianza o evaluación poligráfica?	65
Tabla 18: ¿Cree usted que la formación profesional es muy importante para ser seleccionado y poder ocupar la vacante?.....	66
Tabla 19 : ¿Cree usted que el candidato seleccionado debería contar con la experiencia necesaria para poder realizar eficazmente las funciones que va a ejecutar?	67
Tabla 20: ¿Cree usted que las entrevistas son exhaustivas y didácticas realizadas por expertos en recursos humanos?	68
Tabla 21: ¿Considera usted que las entrevista que realiza el jefe de personal está de acuerdo al perfil del puesto?.....	69
Tabla 22:¿Considera usted que es importante la verificación de la información suministrada por el candidato?	70
Tabla 23: ¿Considera usted que es importante solicitar los antecedentes policiales, penales y judiciales?.....	71
Tabla 24: ¿Cree usted que es importante el test psicológico en la selección de personal para mejorar resultados?.....	72
Tabla 25: ¿Considera usted que las pruebas de conocimientos están bien estructuradas, para poder determinar si tiene los saberes para desarrollarse en el cargo?	73
Tabla 26: Tabla cruzada Empowerment*Gestión de Talento humano	74

Tabla 27: Tabla cruzada Empowerment*Reclutamiento de personal	75
Tabla 28: Tabla cruzada Empowerment*Selección de Personal.....	76

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: ¿Usted toma decisiones por sí mismo en el desarrollo de las tareas que le asignan?	49
Gráfico 2:: ¿Se considera usted autónomo en las tareas que ejecuta?.....	50
Gráfico 3: ¿Considera usted que sus jefes le delegan las tareas que influyen en su desarrollo personal?.....	51
Gráfico 4: Le permiten a usted en su trabajo compartir habilidades, criterios, conocimientos, experiencias para el logro de los objetivos de la organización?	52
Gráfico 5: ¿Considera usted que la empresa le brinda la confianza para poder resolver cualquier situación o para tomar decisiones?	53
Gráfico 6: ¿Considera usted que los reconocimientos no monetizados influyen de igual forma su identificación con la empresa?	54
Gráfico 7: ¿Recibe usted algún elogio cuando realiza una buena labor dentro de la organización?.....	55
Gráfico 8: ¿Considera usted que su trabajo es su reto para demostrar sus habilidades? ...	56
Gráfico 9: ¿Se considera usted apto con sus conocimientos para colaborar en otras tareas que se le asigna?.....	57
Gráfico 10:¿Usted adquiere compromiso en cualquier tarea que se le asigna y logra la meta trazada?.....	58
Gráfico 11: ¿Considera usted que la búsqueda de candidatos debe ser a través de la bolsa virtual?.....	59
Gráfico 12: ¿Considera usted que las redes sociales son los medios más utilizados por los candidatos para la búsqueda de empleo?.....	60
Gráfico 13: ¿Considera usted que las redes sociales son los medios más utilizados por los candidatos para la búsqueda de empleo?.....	61

Gráfico 14: ¿Considera usted que el perfil del puesto debe ser elaborado por un experto en recursos humanos de acuerdo con el mercado laboral?.....	62
Gráfico 15: ¿Considera usted que el reclutamiento es aplicado de forma rigurosa, clasifican a los mejores candidatos?	63
Gráfico 16: ¿Considera usted que los puestos de riesgo deberían exigir la prueba de control de confianza o evaluación Poligráfica?	64
Gráfico 17: ¿Considera usted, que las organizaciones deben utilizar la prueba de control y confianza o evaluación poligráfica?	65
Gráfico 18: ¿Cree usted que la formación profesional es muy importante para ser seleccionado y poder ocupar la vacante?.....	66
Gráfico 19: ¿Cree usted que el candidato seleccionado debería contar con la experiencia necesaria para poder realizar eficazmente las funciones que va a ejecutar?	67
Gráfico 20: ¿Cree usted que las entrevistas son exhaustivas y didácticas realizadas por expertos en recursos humanos?	68
Gráfico 21:¿Considera usted que las entrevista que realiza el jefe de personal está de acuerdo al perfil del puesto?.....	69
Gráfico 22: ¿Considera usted que es importante la verificación de la información suministrada por el candidato?	70
Gráfico 23: ¿Considera usted que es importante solicitar los antecedentes policiales, penales y judiciales?.....	71
Gráfico 24: ¿Cree usted que es importante el test psicológico en la selección de personal para mejorar resultados?.....	72
Gráfico 25: ¿Considera usted que las pruebas de conocimientos están bien estructuradas, para poder determinar si tiene los saberes para desarrollarse en el cargo?	73

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Tendencias Globales en Capital Humano 2017	23
Figura 2:Tendencias Globales en Capital Humano en 2017 por importancia.....	24
Figura 3: Pasos para el proceso de Reclutamiento y Selección.....	26
Figura 4: Adquisición de Talento; Reglas Tradicionales, versus Reglas nuevas	35
Figura 5: Proceso de Selección de personal.	37
Figura 6: Esquema Gráfico de las Variables	43

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo analizar como el empowerment incide en la gestión del talento humano, en empresas consultoras de recursos humanos, a través de la aplicación de la estrategia de gestión Empowerment como se puede mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal, por lo tanto, se potencia el trabajo en equipo, haciéndolo más grato para el trabajador, si se le permite crecer, aprender y desarrollarse de acuerdo con sus habilidades, conocimientos, además, si se le otorga autonomía, en el desarrollo de sus tareas, podrá tomar sus propias decisiones con responsabilidad y compromiso, por consiguiente, esta herramienta administrativa será el éxito para la organización, de la misma manera, generará un gran impacto en las empresas pequeñas, medianas o grandes, asimismo, se logrará minimizar los gastos económicos, se maximizará la productividad y aumentara la rentabilidad. El método que se utilizó será desde el enfoque en una investigación cuantitativa, de tipo cuasi experimental de corte transversal, se utilizó la escala de Likert, los datos recolectados se procesaron con el software de SPSS y en Excel. La población y muestra fue de ochenta (80) participantes, para recolectar la información se utilizó la técnica de encuesta y como instrumento fue el cuestionario. Según los resultados conseguidos se concluyó que, el empowerment incide en la gestión del talento humano en las empresas consultoras en recursos humanos, según otras investigaciones corroboraron que estrategias administrativas como el empowerment, repercuten de forma positiva en los resultados deseados de toda organización, lo que se afirma, que es necesario la participación e integración del talento humano.

Palabras clave: Empowerment, Gestión del Talento Humano, Reclutamiento, Selección

ABSTRACT

The objective of this research was to analyze how empowerment affects the management of human talent, in human resources consulting companies, through the application of the empowerment management strategy, the recruitment and selection process of personnel can be improved, therefore, teamwork is enhanced, making it more pleasant for the worker, if he is allowed to grow, learn and develop according to his skills, knowledge, also if he is granted autonomy, in the development of his tasks, he will be able to take his own decisions with responsibility and commitment, therefore, this administrative tool will be the success for the organization, in the same way, it will generate a great impact on small, medium or large companies, also, it will be possible to minimize economic expenses, maximize the productivity and increase profitability. The method to be used will be from the focus on a quantitative investigation, of a quasi-experimental type of cross-section, the Likert scale was used, the collected data were processed with the SPSS software and in Excel. The population and sample consisted of eighty (80) participants; the survey technique was used to collect the information, and the questionnaire was the instrument. According to the results obtained, it was concluded that empowerment affects the management of human talent in human resources consulting companies, according to other investigations corroborate those administrative strategies such as empowerment, have a positive impact on the desired results of any organization, which is affirms that the participation and integration of human talent is necessary.

Keywords: Empowerment, Human Talent Management, Recruitment, Selection.

CAPÍTULO I

1 PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1.1 Descripción de la Realidad Problemática

Actualmente las empresas consultoras de recursos humanos enfrentan un gran desafío ante el reclutamiento y selección de personal, tarea que no es fácil pues, requiere de sumo cuidado. Por ejemplo, la búsqueda de candidatos que reúnan los requisitos necesarios para cubrir las vacantes, en donde tradicionalmente se buscaban candidatos con perfiles idóneos para el cargo. Ahora los reclutadores están en búsqueda de candidatos que posean capacidades, habilidades, destrezas, conocimientos, actitudes, experiencia y que estén de acuerdo con la cultura de la organización.

Asimismo, el proceso de reclutamiento se ha convertido en una búsqueda de empleo dinámica, pues es posible contactar a los candidatos a través de redes sociales como LinkedIn, Twitter, Facebook, Instagram, etc. A su vez, plataformas de búsqueda en la web, como Computrabajo, Laborum, Indeed, Bumerán y portales web de las empresas. Esto les permite a los candidatos ingresar su hoja de vida y recibir un feedback inmediato sobre una respuesta rápida por parte de las empresas que requieren cubrir la vacante o de las empresas consultoras de recursos humanos.

De la misma manera, los procesos de selección de personal obtienen una serie de antecedentes a la selección oficial de la empresa, dándoles la facilidad de poder filtrar y ver si el candidato reúne los requisitos necesarios para el puesto al que aplican. Una vez que se eligió o escogió al candidato que reúne las características necesarias para el puesto. Por último, una vez que se identificó a la persona con los requisitos idóneos para el cargo se debe proceder a realizar una serie de entrevistas, prueba de personalidad (psicológicas), exámenes médicos, prueba de control y confianza (prueba de polígrafo) esta última lo emplean algunas empresas para los puestos de riesgo, se utiliza en instituciones del estado,

de acuerdo al Decreto Supremo: N° 013-2017-IN, y en el sector privado es muy utilizado por algunas empresas de acuerdo con el perfil del cargo, cabe señalar que es un proceso voluntario de parte del candidato, pues aún no está normado en las leyes de trabajo peruanas.

Por esta razón las empresas consultoras deben realizar un efectiva selección y reclutamiento, para no encontrar todos los síntomas y causas que se presentan en las organizaciones en los últimos años. Si bien es cierto algunas empresas toman candidatos mediante un precario proceso con el fin de ahorrarse costos, vemos que el costo de operación es mayor, pues refleja la deficiencia de la selección de personal, solo por no tomar un proceso que les brinde la certeza que la persona o personas que eligieron va a hacer un buen desempeño laboral, con eficiencia y responsabilidad.

Por otra parte, también encontramos que los trabajadores, una vez que están ya dentro de la organización, no se sienten empoderados o identificados con la cultura corporativa de sus empresas, dando como resultado que los colaboradores no sienten que tengan que estar comprometidos con la empresa. Esto se debe a que existe una escasa comunicación entre los colaboradores y sus áreas. Lo que nos refleja una fuga de talentos, ausencia de liderazgo, falta de capacitación, carencia de motivación e incentivos al personal y una carencia de satisfacción laboral. Por otra parte, vemos mucha rotación de personal, incumplimiento de trabajo en equipo y un pésimo clima laboral. Asimismo, se ha encontrado que los colaboradores brindan una mala atención a los clientes, presentándose quejas de parte de los clientes. Por último, se ha observado que existe un atraso en la entrega de los productos, pocas promociones del producto, falta de rotación del producto, una menor calidad del producto y poca innovación en el desarrollo de los procesos y una baja productividad.

1.2 Formulación del Problema

1.2.1 Problema General

¿De qué manera el empowerment incide en la gestión del talento humano, en empresas consultoras en recursos humanos?

1.2.2 Problemas Específicos

P1. ¿De qué manera el empowerment incide en el reclutamiento de personal, en empresas consultoras en recursos humanos?

P2. ¿De qué manera el empowerment incide en la selección de personal, en empresas consultoras en recursos humanos?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

Analizar como el empowerment incide en la gestión del talento humano, en empresas consultoras en recursos humanos.

1.3.2 Objetivos Específicos

O1: Identificar cómo el empowerment incide en el reclutamiento de personal, en empresas consultoras en recursos humanos.

O2: Determinar cómo el empowerment incide en la selección de personal, en empresas consultoras en recursos humanos.

1.4 Justificación de la Investigación

1.4.1 Justificación Teórica

Desde la perspectiva teórica se busca al analizar el empowerment como una herramienta esencial para favorecer el éxito de las organizaciones, sin embargo, la realización de esta investigación, busca encontrar si la estrategia empowerment tendrá la viabilidad en la cultura organizacional, buscando resultados a mediano o a largo plazo, asimismo, si se tiene empleados facultados o empoderados se podrá lograr mejores resultados a corto plazo, sin embargo, primero la empresa debe aplicar la estrategia empowerment, compartiendo a todos sus empleados o socios, la información de la empresa, asimismo, debe darles autonomía para que puedan tomar sus propias decisiones y no depender de sus superiores, así como entrenar a todos los colaboradores para el trabajo en equipo y así puedan demostrar todos sus conocimientos y habilidades, por otra parte, si los empleados se sienten identificados con la misión, visión, los objetivos, la cultura organizacional, podrán actuar con responsabilidad, compromiso y pueden dar lo mejor de sí mismos al sentirse que son considerados como socios o dueños de la empresa, los resultados serán excelentes para la organización.

Por otra parte, en esta investigación se estudió, que si se realiza un efectivo reclutamiento y selección de personal, escogiendo al mejor o mejores candidatos para cubrir la vacante con todos los requerimientos del puesto, los resultados serán óptimos para la organización, por esta razón, el reclutamiento y selección es la base de una buena gestión de talento humano, ya que si es mal dirigido, los resultados serán nefastos para la organización.

1.4.2 Justificación Práctica

La presente investigación busca analizar el empowerment como una estrategia esencial en el desarrollo de las organizaciones, siendo una herramienta necesaria para el

mejoramiento de las empresas. El estudio en referencia es una alternativa de solución para afrontar los problemas laborales, si el área de recursos humano realiza un exitoso reclutamiento y selección de personal e identifica al candidato con el perfil adecuado para el puesto, se logrará un buen desempeño laboral para la organización con mejores resultados. De igual manera, la investigación permitirá que los colaboradores, puedan mejorar el desempeño de los equipos de trabajo, incrementar los niveles de productividad y producción, asimismo, favorecer la rápida toma de decisiones, tener un mejor desempeño frente a la competencia y de la satisfacción de los clientes.

Empowerment, es utilizado como una herramienta gerencial que permite a las organizaciones trascender, donde se busca que el capital humano cuente con las habilidades necesarias, admitiendo de esta manera, poder desarrollarse tanto en el ámbito profesional como personal, logrando que su aporte sea beneficioso para la organización.

1.4.3 Justificación Metodológica

La justificación metodológica se enfocará en el método científico por lo cual se utilizará métodos, técnicas e instrumentos de investigación, los cuales permitirán conocer el estudio de como el empowerment incide en la gestión del talento humano de las organizaciones.

1.5 Alcances Delimitaciones y Limitaciones de la Investigación

1.5.1 Alcances

La presente investigación se desarrolló en la ciudad de Lima en el año 2021.

1.5.2 Delimitación espacial

Este estudio se realizó en tres empresas consultoras en recursos humanos en la ciudad de Lima.

1.5.3 Delimitación Temporal

La investigación se realizó de acuerdo al cronograma de actividades desde el mes de marzo hasta el mes de agosto de 2021.

1.5.4 Delimitación Social

En la delimitación social, los beneficiarios serán los colaboradores de la empresa y la organización al utilizar la estrategia empowerment como una herramienta que les permita mejorar su desempeño profesional y laboral, asimismo, si el área de recursos humanos, realizó una efectiva búsqueda para el puesto y a su vez selecciona al candidato o candidatos con el talento humano que poseen crearán una actitud positiva y proactiva con el fin de intensificar su compromiso y motivación hacia la empresa, generando más productividad a la organización. Por último, este estudio puede aportar el mejoramiento continuo de las organizaciones, al aplicar estrategias modernas como el empowerment, que posiblemente es poco practicado en las empresas del Perú.

1.5.5 Limitaciones

El desarrollo de la investigación tuvo las siguientes limitaciones:

- Para esta investigación tuve problemas en la búsqueda para obtener la información con relación al empowerment, como es una estrategia empresarial moderna, por esta razón hay pocos libros y artículos en las plataformas virtuales.
- También para el desarrollo de las encuestas se tuvo que realizar a través de medios virtuales por el contexto de pandemia, solo a un pequeño grupo se pudo realizar de forma presencial.
- Para el desarrollo del cuestionario al realizarse de forma virtual, algunos participantes quizás no contestaron de forma positiva.

- Las tres empresas consultoras de recursos humanos que participaron por estrategia no quisieron que ponga su nombre en mi trabajo de investigación.

CAPÍTULO II

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

2.1.1 Antecedentes Internacionales

De acuerdo con Gabriela Estefanía Torres Espín y Mary Elizabeth Cruz Lascano, en su tesis titulada “El empoderamiento del personal administrativo y trabajadores como herramienta en el desarrollo organizacional de la Universidad Técnica de Ambato”, para obtener el grado académico de Magister en la gestión del talento humano, en la Universidad Técnica de Ambato, en Ecuador. Cuyo objetivo fue “determinar de qué manera influye el empoderamiento del personal administrativo y trabajadores en el desarrollo organizacional de la Universidad Técnica de Ambato.” En la cual la muestra estuvo conformada por 812 trabajadores de la institución, para esta investigación utilizó el enfoque cuantitativo, exploratorio, descriptivo, correlacional.

Según la investigación las conclusiones fueron, que el personal administrativo y trabajadores tienen un nivel bajo de liderazgo, asimismo, los altos mandos no poseen las habilidades gerenciales para dirigir “las unidades académicas y administrativas de la universidad”, indicó que dentro del desarrollo organizacional se trabaja en equipo, solo que no existe empatía entre los grupos de trabajo, por otra parte, también hace referencia que todo el personal debe tener un feedback para que cada uno conozca su puesto de trabajo y pueda aplicar sus fortalezas y debilidades, para lograr un mejor desempeño laboral, también deben tener una inducción para que conozcan su institución y así puedan conocer su plan estratégico, los planes institucionales (Torres & Cruz, 2018)

De acuerdo con Yara Anai Poot Gómez en su tesis titulada “El Empowerment como factor de la satisfacción laboral en el hotelería. El Hotel Mayan Palace Riviera Maya como

caso de estudio” “para obtener el título de licenciada en administración hotelera, en la universidad de Quintana Roo, México. Cuyo objetivo fue determinar la relación del empowerment con la satisfacción con los colaboradores del hotel Mayam Palace Riviera Maya”. Se tomó una muestra aleatoria de 60 empleados de un total de 2,400 empleados, la metodología que se utilizó para esta investigación fue los instrumentos de encuesta y entrevista.

La autora de la presente investigación concluyó indicando que, los empleados que contestaron las encuestas desconocían lo que era la estrategia empowerment, ya que no es aplicada en sus funciones, lo que si aplicaban en sus tareas diarias fue el liderazgo, (diplomado de Liderazgo Vidanta) que les dio el hotel para brindarles instrucción al personal en cada uno de sus cargos, permitiéndoles un mejor desarrollo laboral, asimismo, estableció que en el hotel hay un buen desempeño laboral, donde los empleados cumplen los objetivos de la organización, además existe un programa de reconocimiento mensual donde el empleado que realiza mejor sus funciones de manera extraordinaria recibe el premio de “Bien Hecho” y “Reconocimiento Elite” (Poot , 2015)

De acuerdo con Petter Alexander Sánchez Reyes en su tesis titulada “Empowerment como recurso para potencializar el desarrollo efectivo de los programas de responsabilidad social empresarial” para optar el título de Ingeniero Comercial, en la Universidad de Guayaquil, Ecuador. Cuyo objetivo fue proponer estrategias de empowerment orientadas al desarrollo de una cultura organizacional socialmente responsable en las organizaciones y colaboradores. En la cual la muestra estuvo conformada de 250 personas, para esta investigación se usó la metodología bibliográfica, descriptivo.

En la presente investigación se concluyó que, la responsabilidad social empresarial aún está en proceso de implementación en las empresas del país, donde aún no reconocen

su rol social en beneficio de la comunidad, asimismo, el empowerment es una herramienta que no aplican las empresas en Ecuador, los empleados encuestados determinaron que es un concepto que desconocen y poco usado por las organizaciones donde laboran, finalmente, establecieron que deberían brindarle esta herramienta que es muy útil para el mejor desempeño laboral ya que sería beneficiosa tanto para el país como para las organizaciones (Sánchez , 2016)

De acuerdo con Ruth Isabel Zeballos Saavedra, en su tesis titulada “Gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa de industria de cerámicas Matazz Zeballos Sociedad de Responsabilidad Limitada de la ciudad de Sucre”, para obtener el grado académico de Magister en Administración de Empresas, en la Universidad Andina Simón Bolívar Sede Central Sucre, Bolivia. Cuyo objetivo fue proponer un modelo de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa INCERMAZ S.R.L. En la cual se tomó como muestra a los 37 trabajadores de la empresa, tuvo método de investigación cualitativa, aplicando el enfoque explicativo, descriptivo.

La investigación concluyó, indicando que la empresa INCERMAZ S.R.L carece de un área de gestión de talento humano, al no contar con una estructura organizacional, por ende, el personal administrativo no puede tomar las mejores decisiones que beneficien tanto a la empresa como a sus trabajadores. Asimismo, de acuerdo a los datos obtenidos realizado a los 37 trabajadores, se pudo constatar una relación significativa de dependencia entre el desempeño laboral, con la gestión del talento humano, como resultado la empresa INCERMAZ debe aplicar dentro de su estructura organizacional el Área de Gestión de Talento Humano, de esta manera poder aplicar las dimensiones del estudio de esta

investigación como son admisión, aplicación, desarrollo y mantenimiento de personas (Zeballos, 2019).

De acuerdo con Aida Johanna Mero Criollo en su tesis titulada “Análisis de la gestión del Talento Humano basado en competencias para el mejoramiento del desempeño en el recupero de la cartera vencida de una agencia naviera en la ciudad de Guayaquil, analizando los años 2013 hasta 2015”, para obtener el “grado académico de magister en Recursos Humanos y Marketing en la Universidad de Guayaquil Ecuador”. Cuyo objetivo fue “analizar la gestión por competencias del recurso humano para mejorar la función de la recuperación de valores por cobrar en una agencia naviera en la ciudad de Guayaquil según el historial de la cartera vencida de los periodos 2013 al 2015”. La muestra fue de 10 trabajadores del área de cobros de la agencia naviera, para esta investigación se utilizó la metodología cualitativa, descriptiva.

Según la investigación la autora concluyó, indicando que los trabajadores de una empresa son el motor que promueven los resultados de la organización, además, las personas cuando desarrollan sus habilidades y conocimientos, las empresas logran avanzar en su economía y organización. Asimismo, la autora encontró que esta empresa carece de capacitación en el área de cobranzas, para poder lograr un eficiente y eficaz desempeño en el cumplimiento de sus funciones, finalmente, estableció que la capacitación debe ser continua para un mejor logro del desempeño laboral y poder llegar hacia los resultados (Mero , 2016)

De acuerdo con Cessia Noemí Méndez Arreaga en su tesis titulada “Gestión de Recursos Humanos por competencias en la Cooperativa de ahorro y crédito La Inmaculada Concepción R.L ubicada en la cabecera departamental de Huehuetenango" para optar el

título de administradora de empresas en el grado académico de licenciada, en la Universidad Rafael Landívar de Guatemala. Cuyo objetivo fue determinar la aplicación de la gestión de recursos humanos por competencias en la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Inmaculada Concepción, R.L. La población estuvo compuesta por 61 colaboradores, por medio de un censo, los instrumentos fueron la entrevista y la encuesta.

Según la autora concluyó, indicando que dentro de la institución no se aplica una gestión de recursos humanos por competencias, que aun utilizan métodos tradicionales, asimismo, se pudo evidenciar que no se aplican competencias laborales, cabe señalar que la entrevista de selección de personal no se realiza por competencias. Por otra parte, en el área de recursos humanos, no se brinda capacitaciones a los colaboradores, tampoco cuentan con métodos o herramientas para medir el desempeño laboral, por último, los colaboradores reciben todos sus beneficios de ley, aunque se encuentran insatisfechos con el salario que reciben (Méndez, 2017)

2.1.2 Antecedentes Nacionales

De acuerdo con Chávez Mendoza Flor Blanca y De la Cruz Quispe Jelsin Dafne en su tesis titulada: “El Empowerment y la Gestión Administrativa en la Municipalidad Distrital de Palca Huancavelica – Periodo 2016”, para optar el Título de Licenciado en Administración en la Universidad Nacional de Huancavelica. Cuyo objetivo fue determinar cómo influye el Empowerment en la Gestión administrativa. En la cual la muestra estuvo conformada por 30 trabajadores administrativos. El estudio se realizó mediante la metodología de cuestionario, entrevista.

La investigación concluyó que, el empowerment influye significativamente en la Gestión Administrativa que brinda la institución, asimismo, se pudo corroborar que las dimensiones del empowerment influyeron de manera positiva en los trabajadores para el

logro de los objetivos esenciales para un buen trabajo en equipo (Chávez & De La Cruz, 2017).

De acuerdo con Karina Cabrera Campos y Sonia Jhoselyn Rodríguez Gutiérrez, en su tesis titulada “Empowerment y Calidad del Servicio en la Corporación Herrera S.A.C Chiclayo 2016”, para optar el título de Licenciado en Administración, en la Universidad Señor de Sipán. Cuyo objetivo fue, determinar la relación entre empowerment y calidad de servicio en la Corporación Herrera SAC. Chiclayo 2016, el estudio estuvo conformado por una muestra de 36 trabajadores, la investigación fue de carácter cuantitativo, descriptiva no experimental, en la recolección de datos se empleó encuestas y entrevistas.

En el presente trabajo se concluyó que, el empowerment según la información recogida de sus colaboradores se determinó que existe un desconocimiento de la estrategia, señaló que existe la falta de compromiso por parte del personal, asimismo, se observó que la calidad del servicio es deficiente generando una menor captación de clientes potenciales y una insatisfacción en los clientes, por tal motivo el empowerment se convierte en un concepto clave para el buen desempeño de los colaboradores, siempre y cuando sean bien capacitados y motivados para la obtención de mejores resultados (Cabrera & Rodríguez, 2017)

De acuerdo con Grober Demetrio Solís Soto en su tesis titulada “El Liderazgo y su Relación con el Empowerment de los Trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas Andahuaylas- 2016”, “para obtener el título de Licenciado en Administración de Empresas de la Universidad Nacional José María Arguedas de Andahuaylas.”, el objetivo era “determinar la relación entre el Liderazgo y Empowerment de los trabajadores administrativos”. En la cual la población se conformó por 60

trabajadores administrativos. La metodología empleada pertenece al enfoque cuantitativo, diseño transaccional correlacional.

La investigación concluyó que, existe una relación altamente significativa entre el Liderazgo y el Empowerment de los trabajadores administrativos de la institución, con referencia a los objetivos específicos, se precisó que existe una significativa relación entre la habilidad social, delegación en el ejercicio de las funciones, responsabilidad social en sus respectivas áreas, así como el trabajo en equipo (Solís, 2016) .

De acuerdo con Bertha del Rosario Castañeda Girón en su tesis titulada “Gestión del talento humano y el desempeño de los equipos de trabajo en el sector empresarial privado”, para optar el grado académico de Maestra en Administración, en la Universidad Nacional Federico Villarreal. Cuyo objetivo fue “determinar si la relación entre la gestión de talento humano y el desempeño de los equipos de trabajo en el sector empresarial privado. Se realizó un estudio cuantitativo mediante la técnica de encuesta a 103 empresas del sector privado”.

El presente estudio concluyó, “indicando que existe una relación positiva y significativa entre la gestión de talento humano y el desempeño de los equipos de trabajo en el sector empresarial privado. Asimismo, existe una relación positiva y significativa entre la gestión de talento humano y el desempeño de las tareas de los equipos de trabajo, como también con el desempeño contextual y el desempeño organizacional en el sector empresarial privado” (Castañeda , 2019).

Lucy Carolina Farfán Saavedra y Diana Carolina Pacherras Sandoval, en su tesis titulada “El Coaching en el desarrollo de la Gestión dl Talento Humano en la institución educativa San Gabriel en la ciudad de Piura, año 2020” para optar el título de Licenciado

en Administración en la Universidad Privada Antenor Orrego. Cuyo objetivo fue determinar si existe relación entre coaching y la gestión del talento humano en la institución educativa San Gabriel en la ciudad de Piura. La metodología que se utilizó el diseño no experimental descriptivo. la población objeto de estudio estuvo constituida por 64 trabajadores.

En la presente investigación se concluyó que, existe una “relación altamente positiva entre el coaching y la gestión del talento humano en el personal de la institución educativa. Por otra parte, se encontró dificultades en la evaluación por competencia, finalmente, se encontró factible proponer el coaching como una estrategia de trabajo para que “la motivación, liderazgo y trabajo en equipo, permitan lograr un mejor desarrollo de gestión del talento humano en la institución educativa” (Farfán & Pacherras, 2020).

Donatilda Vargas Rojas, en su tesis titulada “Descripción de la Gestión del Talento Humano de la sub-gerencia de la Municipalidad de Ate, 2019”, para optar el grado de bachiller en administración de empresas, en la Universidad Científica del Sur, el objetivo fue describir la gestión del talento humano en la subgerencia de R.R.H.H. En la cual la muestra estuvo conformada por 36 trabajadores, la metodología de investigación fue cuantitativo, diseño no experimental, transversal, la recolección de datos fue la encuesta.

La autora de la investigación concluyó, indicando que el manejo administrativo de la subgerencia de Recursos Humanos no cumple con los estándares que la teoría exige, presentando deficiencias en el reclutamiento y selección del personal. Asimismo, estableció que luego de reclutarlos no reciben alguna capacitación, por lo que se observa un mal desempeño laboral, además las remuneraciones son mínimas, manteniendo una administración de personal antigua y por ende existe una deficiente gestión del área de RR.HH (Vargas, 2020).

2.2 Bases Teóricas Científicas

2.2.1.1 Empowerment

La estrategia Empowerment interactúa en el comportamiento de los empleados colaboradores de la empresa, existen muchas teorías, una de las más relevantes fue propuesta por Robbins & Coulter, (2005) quien manifiesta que:

“Los gerentes hacen las cosas a través de las personas. Como el tiempo y los conocimientos de los gerentes tienen límites, los que son eficaces tienen que saber delegar. La delegación es la concesión de autoridad a otra persona para que ejecute ciertos deberes. Faculta a los empleados para que tomen decisiones. La delegación no debe confundirse con la participación. En la toma de decisiones participativa se comparte la autoridad. En la delegación, los empleados toman las decisiones por su cuenta” (p.522)

Según (Cálix, et al., como se citó en Wilson, 1997) afirma que:

“El empowerment es un cambio de estilo que conduce a incrementar la delegación, la comunicación y la responsabilidad de los empleados, ya que los directivos tienden a liberar el poder, lo que hace que las personas tengan un campo de acción más amplio en su trabajo a la hora de tomar decisiones” (p. 25)

Según (Amezcuca , et al , 2019, como se citó en Arata, 2005)

“El empowerment se resume en que se autoriza a los empleados para obtener resultados por sí mismos y estimula el compromiso con la organización de manera tal que se comporten como si fueran los dueños de la empresa”(p. 91)

De acuerdo con las definiciones de los autores sobre el empowerment, se puede precisar que es una estrategia que permite a los colaboradores de una organización, tener cierto poder

para ejecutar sus tareas y tomar sus propias decisiones, sin tener que estar consultando a su jefe o supervisor inmediato, en tal sentido, si un colaborador esta bien capacitado, le brindan una información precisa, haciendoles sentir que son como los dueños de la empresa, al sentirse motivados y comprometidos, actuarán con responsabilidad y compromiso, los beneficios serán positivos para la organización y sus colaboradores.

2.2.1.2 Características del Empowerment

Los grupos de trabajo con empowerment tienen las siguientes características de acuerdo con (Amezcua et al., 2019 p. 34,35)

- Fortalecen el liderazgo y las tareas laborales.
- El proceso de información que reciben debe ser preciso, demuestran calidad en su desempeño laboral.
- Se convierten en equipos más involucrados y potencian sus ideas.
- Existe compromiso, desarrollan su creatividad y autonomía.
- Pueden manejar otros equipos de trabajo y organizaciones.
- Demuestran honestidad, fortalecen sus relaciones con los demás expresando confianza.
- Manifiestan una actitud positiva y comparten su entusiasmo.

2.2.1.3 Estrategias de Desarrollo bajo la Influencia del Empowerment

Las empresas en su mayoría aplican sus estrategias de manera vertical, la toma de decisiones las imparte siempre el jefe o líder, por lo tanto, los colaboradores solo se limitan a obedecer órdenes de sus superiores para la realización de las tareas, de acuerdo con (Amezcua et al , 2019) pág. 35).

Existen algunas estrategias para el empowerment:

- ✓ Identificar al potencial. Se debe utilizar ciertas técnicas como por ejemplo el focus group, para que se pueda conocer a las personas, antes de confiarles el poder de delegar.
- ✓ Medición de excelencia y rendimiento. Las personas esperan reconocimiento, después de presentar los resultados que espera la organización.
- ✓ Comunicación. Si reciben toda la información de la compañía y les brindan la confianza a sus empleados, por ende, se sentirán comprometidos y actuarán de manera responsable con la empresa.
- ✓ Margen de error. “Los errores servirán como oportunidades para mejorar en su rendimiento”. (p. 35)

2.2.1.4 El Impacto del Empowerment en las Organizaciones

De acuerdo con (Amezcueta et al. 2019, como se citó en Maclelland 1961)

“En su teoría bifactorial, a través de la cual menciona que el logro y el poder, son aspectos motivacionales intrínsecos que le permiten desarrollar un sentido de pertenencia y bienestar laboral, lo cual se traduce en el establecimiento de un contrato psicológico del trabajador”.

Si el empowerment es aplicado de forma efectiva en las organizaciones, los colaboradores de la empresa demuestran su satisfacción laboral, al sentirse reconocidos por la labor que realizan, pues aumenta su autoestima, motivación y lealtad, por lo tanto, realizan de manera efectiva sus tareas con responsabilidad, obteniendo un plus en la organización.

Dicho de otra forma, el empoderar a las personas significa que hay que darles poder, delegar la autoridad, responsabilidad a los colaboradores, para que se sientan autónomos,

asimismo, logren una gran satisfacción y motivación con la labor que ejecutan, por ende, mejorará la rentabilidad y la productividad, por último, la organización deberá brindar una retroalimentación con recompensas e incentivos. (p. 35)

2.2.1.5 El empowerment como Estrategia de Gestión del Talento Humano

De acuerdo con (Amezcua, et ál, 2019 como se cita en Chiavenato 2009), afirma que:

Actualmente, son muy escasas las empresas que cuenten con empleados con competencias para poder lograr un mejor desarrollo. Casi siempre el esfuerzo esta enfocado en las ventas. En situaciones óptimas, la profesionalizacion de las personas, estan basadas en los fundamentos de la organización, como es la la mision, la vision, los ojetivos y las politicas de la empresa.

“En casos óptimos, la profesionalización de las personas se debe gestionar mediante los fundamentos de la organización basados en: la misión, la visión, los objetivos y las políticas institucionales” (p. 34).

De acuerdo con (Chiavenato, 2009) argumenta, que el empowerment:

“Quiere decir otorgar poder, autoridad y responsabilidad a las personas para que sean más activas y proactivas dentro de la organización. Se trata de un cambio cultural, de una transformación del comportamiento de las personas, quienes tienen más autonomía e iniciativa personal en sus actividades, al contrario de las reglas y los reglamentos tradicionales que inhiben e impiden la plena realización de las personas” (p. 195).

Según el autor, cuando las organizaciones delegan el poder a sus empleados o colaboradores en la compañía, obtienen mejores resultados, al contar con personas

proactivas, que actúan con autonomía, con iniciativa propia, sin estar sujetos a reglamentos o reglas ya establecidas.

Para lograr un empowerment con éxito es necesario que la alta dirección, genere compromiso con la gestión del talento humano, para que los empleados o colaboradores demuestren sus competencias, actuando por sí mismos con autonomía responsabilidad llevando a cabo sus propias decisiones, otorgarán maravillas a la compañía.

2.2.1.6 Dimensiones de Empowerment

- **Autoridad.** Las personas son responsables con sus funciones, si se les permite contar con autonomía, asimismo, el líder reparte y delega las tareas de acuerdo con sus habilidades y conocimientos.
- **Información.** Todos los empleados o colaboradores de la empresa deben contar con toda la información, para que, en la actualidad puedan proponer nuevas estrategias a los procedimientos que realizan, asimismo, puedan realizar el trabajo en equipo, siendo factible la toma de decisiones por parte de la alta dirección.
- **Recompensas.** Cuando la empresa logra los objetivos, las personas esperan recibir reconocimiento, por haber realizado los trabajos ejecutados de manera exitosa, esperando sean reconocidos con incentivos de esta manera se sentirán motivados por la organización.
- **Competencias.** Las habilidades y conocimientos que las personas desarrollan les otorgan confianza, al mismo tiempo, los hace actuar con compromiso, compartiendo responsabilidad, finalmente, lo que buscan es lograr las metas y aumentar la productividad.

2.2.1.7 Ventajas y Desventajas del Empowerment en las Organizaciones

- ✓ Las personas se sienten identificadas con su organización, demostrando sus habilidades y conocimientos.
- ✓ Aprenden a tomar sus propias decisiones, mejorando sus esfuerzos.
- ✓ Realizan su trabajo con entusiasmo, mejorando su autoestima.
- ✓ En el ambiente de trabajo se nota que trabajan motivados por su organización.
- ✓ Sienten confianza al trabajar en equipo.
- ✓ Se aprovecha más el tiempo, se trabaja con responsabilidad y compromiso.
- ✓ Aumenta la rentabilidad y la productividad.
- ✓ Los empleados son víctimas del exceso de poder de sus jefes.
- ✓ Por tratar de cumplir con sus tareas y demostrar su desempeño, llegan a tener estrés laboral

2.2.1.8 Liderando el Nuevo Mundo del Trabajo con Empowerment

Actualmente las organizaciones se enfrentan a nuevos desafíos, la consultora Deloitte Consulting presentó una investigación global donde la relación de poder del empleador con el empleado ha cambiado, ahora los empleados o colaboradores se sienten más identificados como socios que como subordinados.

Según la consultora “la nueva organización” se construye en equipos altamente empoderados, impulsados por una generación de líderes jóvenes, globales y diversos, para demostrar que encontraron nuevos retos con relación al trabajo en equipo, liderazgo, reforzar el compromiso, la retención y construir una nueva cultura significativa, para que los ejecutivos sientan la necesidad de buscar un nuevo rediseño en la organización.

De acuerdo con (Deloitte Consulting LLC, (2017) presentó un informe de “Tendencias Globales en Capital Humano 2017”, por lo cual realizó un balance de los futuros desafíos para los líderes de recursos humanos, sobre temas de talento, liderazgo, empoderamiento (empowerment) y recursos humanos. El estudio menciona 10 tendencias muy importantes, donde se planteaba que los líderes de recursos humanos evaluaran la importancia de ciertos retos específicos de talento que tienen que enfrentar en su organización, por lo tanto, es necesario un replanteo en como diseñar la organización. De acuerdo con el grafico se detalla.

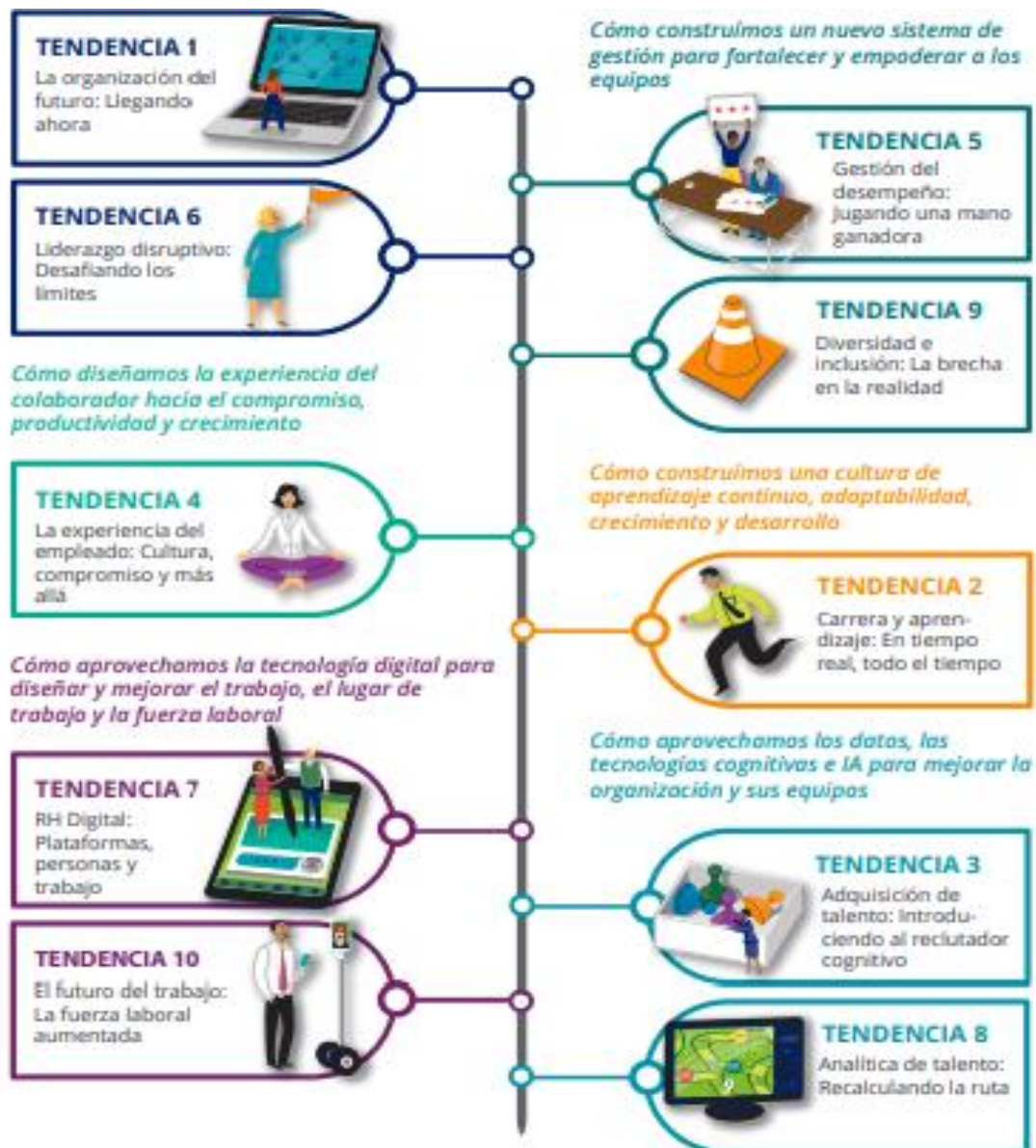


Figura 1: Tendencias Globales en Capital Humano 2017

Fuente: (Deloitte Consulting LLC, 2017, (p. 8)

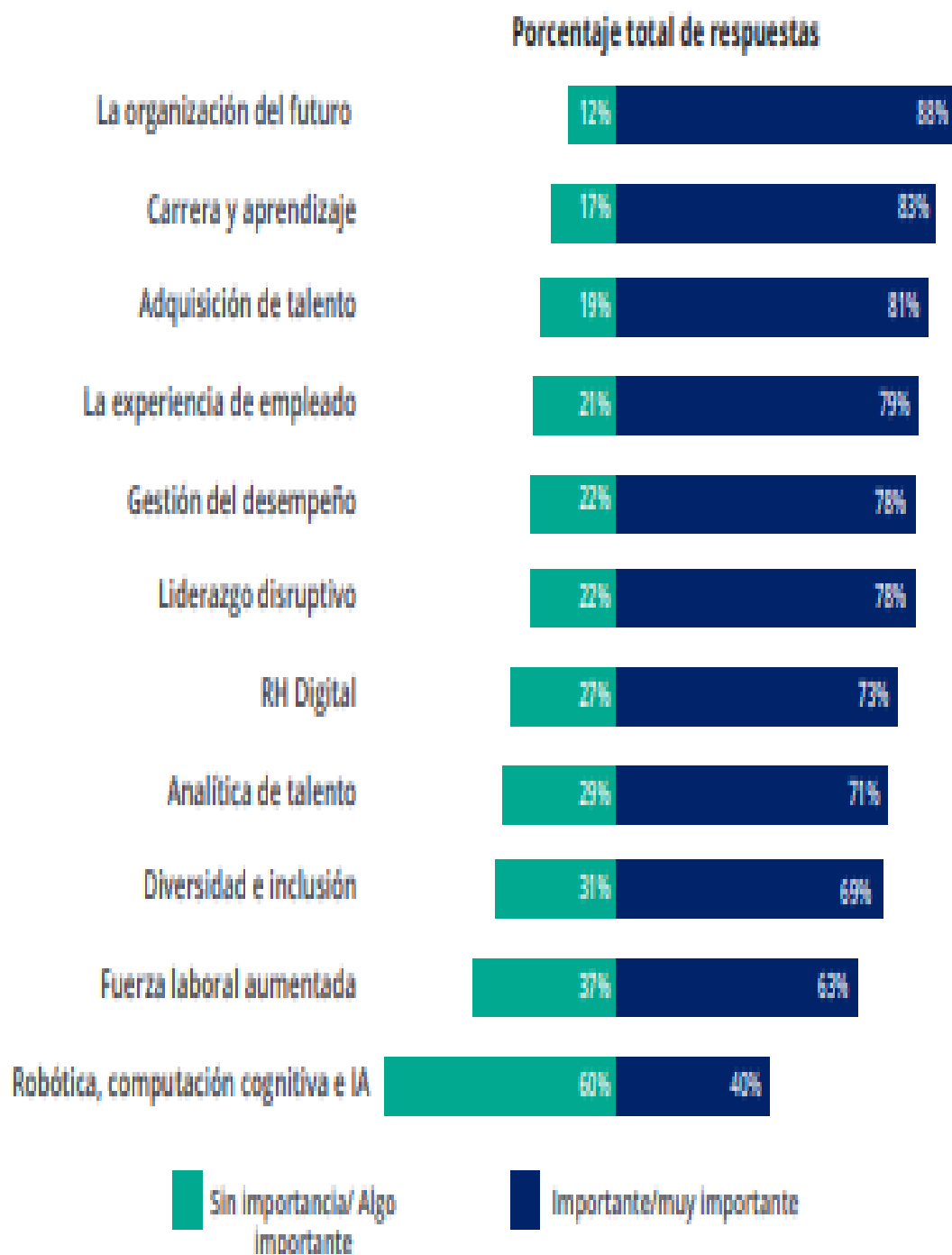


Figura 2: Tendencias Globales en Capital Humano en 2017 por importancia

Fuente: (Deloitte Consulting LLC, 2017, (p. 6)

2.2.2 Gestión del Talento Humano

Existen diferentes conceptos de gestión del talento humano, donde se plasma de manera precisa y clara como lo manifiesta:

Chiavenato (2009), explica que la Gestión del Talento Humano es el conjunto integral de actividades de especialistas y administradores, específicamente, organizar, recompensar, desarrollar, retener y evaluar a las personas, buscando como objetivo brindar habilidades y competitividad a la organización (p. 9).

Dessler & Varela (2011), manifiesta que la Gestión del Talento Humano, “se refiere a las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial, en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización” con respecto a lo mencionado, las organizaciones tienen que contar con los recursos, procesos y el personal en todas sus áreas, asimismo, que asegure un ambiente laboral seguro para todos sus empleados (p. 2).

Las organizaciones precisan del talento humano, para poder lograr los objetivos y cumplir con la misión y visión de la empresa, de la misma manera, para las personas lo más importante es llegar a consolidar sus metas profesionales o personales, de esta forma, se logra obtener una sinergia para alcanzar los objetivos, asimismo, las organizaciones modernas, se alejan de la administración tradicional jerárquica, para lograr la participación de todos sus colaboradores o empleados.

2.2.2.1 Planear el Talento

Según Dessler (2009) (p. 166) explica “El proceso de reclutamiento y selección de personal, que es el proceso por medio del cual la empresa decide cuales puesto cubrirá y cómo lo hará”. En este sentido, las organizaciones buscan el talento humano, con los requisitos necesarios para cubrir el cargo, de tal manera, que este proceso se inicia con el reclutamiento como primer paso y luego como segundo paso es el proceso de selección, este último tiene como finalidad realizar la contratación de la persona, que cubre las expectativas del cargo, de acuerdo con el perfil establecido por la empresa. De acuerdo con la figura.

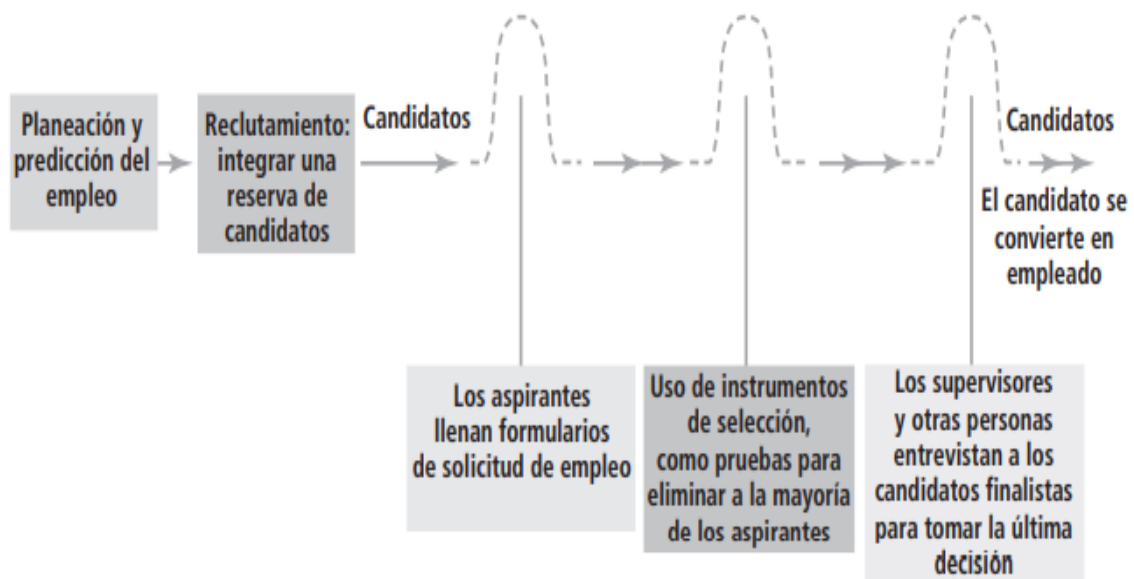


Figura 3: Pasos para el proceso de Reclutamiento y Selección

Fuente: (Dessler, 2009, pág. 166)

2.2.2.2 Definición de Reclutamiento de Personal

(Mondy, 2010) Define que el reclutamiento:

“Proceso para atraer a los individuos en el momento oportuno, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas, de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos de disponibles en una organización” (p. 128).

(Chiavenato, 2007) Afirma que:

“Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización”. Las empresas desean encontrar, al candidato idóneo para cubrir la vacante que están buscando, asimismo, el área de recursos humanos debe realizar una búsqueda de candidatos idóneos para el puesto, que tengan conocimientos, habilidades, capacidades y experiencia para lograr cubrir la vacante que están buscando, cabe señalar, que este proceso no es tarea fácil, pues requiere de tiempo y coordinación con los encargados de la búsqueda de candidatos (p. 149).

2.2.2.3 Objetivos del Proceso de Reclutamiento

El objetivo principal del proceso de reclutamiento es encontrar a los candidatos o candidato idóneo para el cargo. Para este proceso se requiere de ciertos requisitos como:

- Encontrar al mejor talento.
- Precisar de las mejores técnicas de búsqueda de talentos.
- Trasmitir al candidato la marca de la organización.
- Obtener un método de diferenciación frente a la competencia.

2.2.2.4 Fuentes de Reclutamiento

Son todos los medios por los cuales se puede acceder a la información requerida, para encontrar al mejor talento para la organización.

De acuerdo con (Chiavenato, 2007) plantea que existe en el mercado de recursos humanos, diferentes canales o fuentes, que permiten a las empresas, localizar y diagnosticar a los posibles candidatos, que quieren atraer o retener de acuerdo a las necesidades de la organización. Los candidatos o empleados pueden estar laborando dentro de la organización, laborando en otra empresa, como también pueden estar desempleados, asimismo, buscan a sus talentos, de forma externa o interna (p.156).

2.2.2.5 Reclutamiento Interno

(Chiavenato, 2007) define que, “El Reclutamiento es interno cuando, al haber una determinada vacante, la empresa trata de llenarla mediante el reacomodo de empleados, los cuales pueden ser promovidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal)”.

“El reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración entre el departamento de reclutamiento y los demás departamentos de la empresa, e involucra varios sistemas y bancos de datos, muchas organizaciones utilizan bancos de talentos y personas capacitadas para el reclutamiento interno” (p. 158).

De acuerdo con Dessler & Varela (2011) define: “Aunque el término reclutamiento nos haga pensar en agencias de colocación y anuncios clasificados, el hecho de cubrir puestos vacantes con trabajadores actuales (reclutamiento interno) suele ser la mejor opción del empleador” (p. 99).

Las organizaciones buscan entre sus mejores empleados, brindarles una oportunidad de ascenso o de desarrollo profesional, para esto el candidato debe haber recibido capacitaciones, también la empresa debe haber iniciado un proceso de motivación entre sus empleados, para tener un candidato con competencias idóneas para cubrir la vacante.

2.2.2.6 Ventajas del Reclutamiento Interno

Sus principales ventajas son:

- Es más económico. La búsqueda de candidatos la empresa la realiza dentro de la organización, así evita costos innecesarios en algún portal de búsqueda, anuncios en periódicos o empresas de reclutamiento.
- Es más rápido. Al contar con sus empleados que son posibles candidatos al puesto, se evitan las demoras del reclutamiento externo.
- Presenta un índice de mayor validez y seguridad. Al tener un posible candidato conocido para el cargo, con evaluaciones periódicas de confiabilidad, de competencias, es más fácil acceder al proceso de reclutamiento.
- “Es una fuente poderosa de motivación para los empleados”. Cuando la empresa presenta una promoción o un ascenso, gracias a las posibilidades de crecimiento y desarrollo dentro de la organización.
- Aprovecha las inversiones de la empresa en la capacitación del personal. La organización invierte en capacitar a su personal con el fin de poder promoverlos en cargos elevados y complejos.
- Desarrolla un saludable espíritu de competencia entre el personal. Los empleados se esfuerzan para demostrar sus competencias, buscando mejores oportunidades en su organización (Chiavenato, 2007, p. 159)

2.2.2.7 Desventajas del Reclutamiento Interno

Presenta algunas desventajas como:

- Exige que los nuevos empleados tengan cierto potencial de desarrollo para que puedan promoverlos a un nivel superior al puesto de trabajo con el que ingresan, además la motivación suficiente para llegar ahí. Cuando la organización no se preocupa de ofrecer oportunidades de crecimiento, los empleados se sentirán frustrados al no encontrar una posibilidad de crecimiento y desarrollo de acuerdo a sus competencias, mostrarán su desinterés, tratando de buscar otras expectativas laborales.
- Se crean “conflictos de intereses”, si no ofrece oportunidades de crecimiento, sentirán los empleados que sus capacidades no son necesarias, presentarán una actitud negativa al no consolidar sus aspiraciones de desarrollo.
- “Cuando se administra incorrectamente se puede llegar a una situación que Lawrence Peter denomina principio de Peter: al promover continuamente a sus empleados, la empresa los eleva hasta un nivel en el que demuestran su máximo de incompetencia”. Por más que los empleados demuestran sus competencias, la organización no los promueve ni reconoce sus esfuerzos de crecimiento.
- Cuando se realiza continuamente, lleva a los empleados a limitarse cada vez más a las políticas y estrategias de la organización. Las personas se sienten limitadas al no poder desarrollar su creatividad y actitud de innovación.
- No se puede hacer en términos globales en toda la organización. El proceso de reclutamiento permite que los candidatos internos, puedan ser

promovidos al cargo, sin tener que depender del reclutamiento externo.

(Chiavenato, 2007, p. 159,160).

2.2.2.8 Reclutamiento Externo

Explica Chiavenato, (2007), que:

“El reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas extrañas, es decir con candidatos externos atraídos mediante la técnica de reclutamiento” (p. 160).

Para (Dessler & Varela, 2011) Cuando la empresa autoriza cubrir una vacante, comienza el reclutamiento externo, de igual forma, cuantos más candidatos se tenga, el proceso será más selectivo en sus contrataciones, asimismo, afirma que, en los próximos años, el reclutamiento de personal se convertirá en un verdadero desafío para las organizaciones (p. 97).

2.2.2.9 Ventajas del Reclutamiento Externo

Principales ventajas del reclutamiento externo.

- “Buscar empleados más allá de sus fronteras”. La empresa busca personas con nuevas ideas y experiencias para la organización.
- Cubrir las vacantes de nivel básico.
- Encontrar empleados con competencias que los actuales no tienen. Cuando se aprovecha todas las competencias, que adquirieron cuando otras organizaciones invirtieron en su preparación y desarrollo.

- “Contratar empleados con diferentes antecedentes para obtener así una diversidad de ideas”. Los colaboradores que traen nuevas ideas y visión del mercado laboral y sugerir nuevas mejoras en beneficio de la organización.
- Caza de talentos. Es el proceso de reclutar candidatos a partir de las empresas exitosas (Mondy, 2010, p.136).

2.2.2.10 Desventajas del Reclutamiento Externo

Según (Chiavenato, 2007, pág. 163)

- Por lo general es más tardado que el reclutamiento interno. El tiempo es decisivo en este proceso, si la vacante a cubrir es de alto nivel, se tardará mucho más en la búsqueda.
- Es más caro y exige inversiones y gastos inmediatos. Todo proceso de reclutamiento es costoso, las búsquedas no son inmediatas, requieren de técnicas y procesos del área de recursos humanos.
- En principio es menos seguro que el reclutamiento interno. Los candidatos externos son desconocidos para la organización, a pesar de las técnicas de selección, se considera menos seguro, pues se desconoce el recorrido del candidato, se requiere de una contratación a corto plazo para determinar su experiencia y conocimientos.
- “Cuando se monopolizan las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa, esto puede frustrar al personal que ve barreras para su crecimiento profesional, las cuales están fuera de su control”. Sienten frustración los empleados pues consideran que su organización no los valora.

- “Generalmente afecta a la política salarial de la empresa e influye en los niveles salariales internos, especialmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos no están en equilibrio” (p. 163).

2.2.2.11 Herramientas Útiles para el Reclutamiento

Actualmente hay diversas herramientas que permiten la búsqueda de candidatos y facilitan a las empresas el reclutamiento:

- Páginas web. Cada empresa debe contar con una página web oficial, que le permita hacer la convocatoria de sus necesidades laborales, asimismo, debe indicar la misión y visión de su empresa, también ofrecer una opción como “eres parte de nuestra organización” o “te esperamos, trabaja con nosotros”.
- Redes sociales. Ahora las redes son el medio más consultado por los candidatos, es importante que cada empresa tenga redes sociales y contar con muchos seguidores, de tal manera, que puedan poner sus anuncios, asimismo, ahorraran los gastos de publicidad y ferias de empleo. Es un medio directo donde las empresas, brindan información de sus servicios de reclutamiento y selección, en estos eventos se tiene contacto directo con los empleadores y permite recibir la orientación necesaria para el perfil del puesto y el desarrollo profesional.
- Portales virtuales de búsqueda de empleo. Aquí se puede clasificar y especificar el perfil del cargo.
- Empresas de reclutamiento externo. Es la forma y manera más rápida y segura de encontrar empleo de acuerdo con el perfil del cargo que se aspira.

2.2.2.12 Nuevas Tendencias Globales para la Adquisición de Talento

La consultora (Deloitte Consulting LLC, 2017) realizó un estudio sobre el reclutamiento explicando que:

“Las fuentes de talento y reclutamiento enfrentan una enorme presión. La escasez de talento y habilidades es generalizada. Los empleados están exigiendo nuevas carreras y modelos de carrera. Y la innovación y la tecnología, incluyendo inteligencia cognitiva y artificial, colaboración social multitudes y economía compartida, están redefiniendo la fuerza de trabajo. Organizaciones líderes están convirtiendo a la economía abierta de talento a una nueva oportunidad, al adoptar tecnologías y desarrollar nuevos modelos que hacen uso innovador de las fuentes de talento de dentro y fuera de la organización”. Las organizaciones enfrentan un nuevo desafío ante las tecnologías digitales, los reclutadores deben adaptarse a las nuevas tecnologías para poder utilizar todas las herramientas y encontrar al candidato o empleado correcto, asimismo, el avance tecnológico es cada vez más cambiante, ahora casi todos hacen uso redes sociales y aplicaciones que ayudan a interactuar mucho más rápido entre el posible empleado y la empresa (p. 39).

Para (Deloitte Consulting LLC, 2017)

Los reclutadores seguirán adoptando nuevas tecnologías, para encontrar talento, más allá del reclutamiento tradicional ya sea dentro o fuera de la organización, el mercado de talentos continúa cambiando. Un reclutador de este nuevo mundo tendrá que reconsiderar como plantean sus propuestas de trabajo y mejorar sus habilidades para relacionarse.

Según la figura; 4 (p. 46)

Reglas tradicionales	Reglas nuevas
Reclutadores usan las herramientas de internet para encontrar a los candidatos	Los reclutadores continuamente usan redes sociales como Twitter, Facebook, Glassdoor, Pinterest y Quora, en adición a LinkedIn
La marca de reclutamiento es vista como una estrategia de marketing	La marca de empleador tiene una estrategia completa, alcanzando todos los posibles grupos de candidatos y canales
Los reclutadores dan seguimiento al proceso de reclutamiento	Los reclutadores se alían con los gerentes en el proceso de búsqueda, aprovechando sus redes y necesidades culturales y criterios de éxito
Las descripciones de puesto comunican lo que la organización exige del empleado potencial	Las descripciones de puesto se centran en las necesidades del candidato- una táctica que proporciona hasta tres veces más candidatos calificados*
Un sistema de seguimiento de empleados es la única tecnología de adquisición de talentos necesaria.	Las empresas cuentan con plataformas tecnológicas de atracción de talento que gestionan la contratación, las video entrevistas, la gestión de entrevistas, la gestión de la relación con candidatos y la inducción.
Los procesos de adquisición de talento son contruidos con base en la eficiencia, eficacia, y velocidad de contratación de manera que la empresa funcione correctamente	El candidato y el gerente de contratación son el centro de los procesos de adquisición de talento, adaptando la experiencia del candidato en torno a los momentos que sobresalen en la jornada de adquisición de talento con la organización

Figura 4: Adquisición de Talento; Reglas Tradicionales, versus Reglas nuevas

Fuente: Deloitte Consulting LLC, (2017, p. 46)

2.2.2.13 Selección de Personal

Definición:

De acuerdo con (Mondy, 2010,) Define qué: “La selección es el proceso a elegir, a partir de un grupo de solicitantes, al individuo que mejor se adapte a un puesto en particular y a la organización” (p.158)

De acuerdo con (Chiavenato, 2009) define que: *“La selección es el proceso que utiliza una organización para escoger, entre una lista de candidatos, a la persona que mejor cumple con los criterios de selección para el puesto disponible, dadas las condiciones actuales del mercado”* (p. 137).

De acuerdo con (Chiavenato, 2007) Define que: *“La selección busca entre los candidatos a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización”* (p. 169).

Para los autores la selección de personal es un proceso que les permite elegir al mejor candidato que responda a las necesidades del cargo y de la organización, cada solicitante debe requerir de requisitos indispensables para cubrir el puesto, para lo cual, debe tener talento, conocimientos, destrezas habilidades, experiencia, actitudes y capacidades que le permitan adaptarse a la cultura de la empresa (p. 169).

2.2.2.14 Proceso de Selección de Personal

El objetivo primordial del proceso de selección de personal es buscar e identificar al candidato que reúna las capacidades, destrezas, actitudes, conocimientos y adaptación para el puesto. *“El reclutamiento y la selección son dos etapas de un mismo proceso.”* asimismo, explica el autor que el reclutamiento es una actividad de incrementar la entrada, la selección de empleados es un proceso de elección y de decisión de elegir al mejor candidato que cumpla con todos los requisitos que exige la organización (Chiavenato, 2007, p. 169).

2.2.2.15 Bases del Proceso de Selección

Para iniciar un proceso de selección, se debe contar con toda la información necesaria, y las especificaciones de puestos. Sin embargo, cada puesto tiene sus propios requisitos que debe contar el candidato que aspira ingresar a la organización, y por otra parte tenemos a candidatos con diferencias profundas, en competencia por un mismo empleo. Ante estos términos, la selección será un proceso de comparación y de decisión. Según la figura.

(Chiavenato, 2011, p. 144)

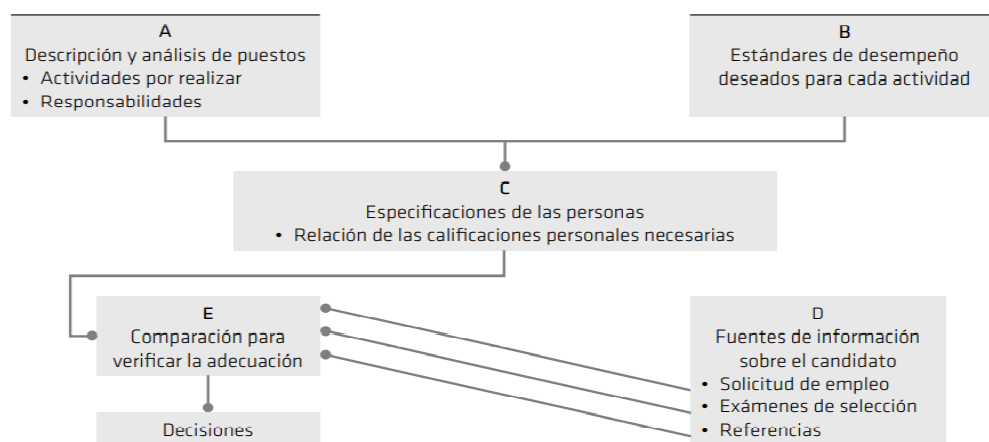


Figura 5: Proceso de Selección de personal.

Fuente (Chiavenato 2011 p. 144)

2.2.2.16 Bases para la Selección de Personal

De acuerdo con (Chiavenato, 2011)

Las bases de la selección de personal es un proceso de comparación y elección, basado en los requisitos de la vacante.

Se requiere información para el puesto:

- Descripción y análisis del cargo. Presentación de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y aspectos extrínsecos (requisitos particulares que debe cumplir el candidato a la vacante)

- Técnica de los incidentes críticos. El jefe decide sobre la vacante, si tiene las competencias para el cargo.
- Requisición de personal. Los datos deben ser verificables, el jefe debe indicar las especificaciones y características del puesto.
- Análisis de puestos en el mercado. Ver como es el comportamiento en el mercado con puestos similares.
- Hipótesis de trabajo. Si no se encuentra ninguna de las opciones anteriores, se podría trabajar con algún candidato que reúna alguna característica o requisitos aproximados.
- Competencias individuales requeridas. Cuando el candidato cuenta con las competencias exigidas por la organización (p. 148,149).

2.2.2.17 Técnicas de Selección

Según (Chiavenato, 2011, p. 149) explica :

Cuando ya se cuenta con la selección adecuada de los candidatos se procede a ciertas técnicas de evaluación, para escoger a los candidatos adecuados (p. 149).

Principales características de las técnicas de selección.

- Entrevistas de selección. Es la herramienta más usada por las organizaciones. Tiene el poder de decisión si el candidato sigue con la aspiración de la vacante.
- Pruebas de conocimientos y habilidades. Evalúa los saberes del candidato y las capacidades para aprender dentro de la organización.
- Exámenes Psicométricos. Se evalúan las aptitudes del candidato, para poder determinar su potencial de acuerdo con la tarea que va a desempeñar.

- Exámenes de personalidad. Permiten analizar la personalidad del candidato, así como su carácter y temperamento.
- Técnicas de simulación. Permite poner al candidato en un escenario como un reto, y que pueda demostrar cómo se desarrollaría ante cualquier conflicto que se le presente y como lo afrontaría.

2.2.2.18 Polígrafo

Definición

Es un instrumento médico científico, que mide reacciones fisiológicas del cuerpo humano. Las cuales se presentan como respuesta a las emociones del temor del individuo ante la posibilidad de ser descubierto ante la mentira. Está compuesto por: Dos bandas neumas, una manga cardiovascular, un sensor electroderma y un sensor de movimiento.

El polígrafo como herramienta de ayuda para la selección de personal, permite a las empresas utilizarlo como un filtro para seleccionar al candidato, previa firma de consentimiento informado es una prueba voluntaria. Actualmente las empresas de recursos humanos emplean la evaluación poligráfica para diferenciarse de la competencia y de esta manera escoger al candidato idóneo para el cargo.

Tipos de Examen Poligráfico

- Examen preempleo. Evalúa la credibilidad del candidato y los posibles factores de riesgo para el cargo,
- Examen de rutina. Se realiza de forma periódica en la organización, con el objetivo de prevenir y disuadir los riesgos en un contexto laboral.

- Examen específico. Cuando la organización solicita investigar un asunto específico dentro del contexto laboral.

Muchas organizaciones realizan evaluaciones de polígrafo o pruebas de control y confianza a sus candidatos, para medir su honestidad y sus valores.

En el proceso de selección las empresas lo utilizan para medir los riesgos del cargo, asimismo, escoger al candidato que sea el indicado para cubrir la vacante, después de esta evaluación la empresa inicia la retención de ese talento para que sea parte de su organización (Novoa, 2011, p. 11,13)

2.3 Definición de Términos Básicos

Autonomía. Facultad de actuar sin depender de otro.

Delegar las tareas. Dar confianza para concretar los resultados de los objetivos de la organización.

Trabajo en equipo. Suma de esfuerzos de un grupo de trabajo, para poder lograr los objetivos de la organización.

Toma de decisiones: Dar a las personas autoridad y responsabilidad, para realizar las tareas.

Reconocimiento. Brindar algún incentivo por los logros o metas alcanzadas.

Incentivos. Son acciones que realizan las empresas para motivar a sus trabajadores para que sean más eficaces.

Habilidades y conocimientos. Competencias que exige la organización, que debe poseer el candidato para cubrir la vacante.

Compromiso. Es el grado de responsabilidad que siente el colaborador cuando ejecuta su trabajo

Perfil del puesto. Proceso para identificar a un candidato de acuerdo a sus aptitudes, conocimientos, habilidades para el desempeño de la vacante,

Clasificación del candidato. Permite al empleador la evaluación del candidato de acuerdo con sus competencias que posee.

Formación profesional: La educación recibida, para mejorar su desempeño y productividad.

Experiencia: Tiempo en que un candidato desarrolló actividades que son requeridas para el cargo.

Entrevista de selección: Intercambio de información, para la toma de decisiones con relación al cargo que el postulante aspira.

Prueba Psicológica: Se utiliza para descubrir y predecir el comportamiento del candidato, así como sus talentos, capacidades y habilidades.

Prueba de conocimientos: Se evalúa todas las capacidades del candidato con referencia a la vacante que va a cubrir.

CAPÍTULO III

3 HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 Hipótesis y/o Supuestos Básicos

3.1.1 Hipótesis General

El empowerment incide en la gestión del talento humano, en empresas consultoras en recursos humanos.

3.1.2 Hipótesis Específicas

H1: El empowerment incide en reclutamiento de personal, en empresas consultoras en recursos humanos.

H2: El empowerment incide en la selección de personal, en empresas consultoras en recursos humanos.

3.2 Tipo y Método de Investigación

Para la presente investigación se utilizó el método cuantitativo

3.2.1 Tipo de Investigación

Descriptivo, explicativo

3.2.2 Método de investigación

Analítico, sintético y estadístico.

3.3 Identificación de Variables y Unidades de Análisis

Variable independiente: **Empowerment**

Dimensiones:

- Autoridad
- Información

- Recompensas
- Competencias

Variable dependiente: **Gestión de Talento Humano**

Dimensiones:

- Reclutamiento de personal
- Selección de personal

Unidad de análisis: En empresas consultoras de recursos humanos

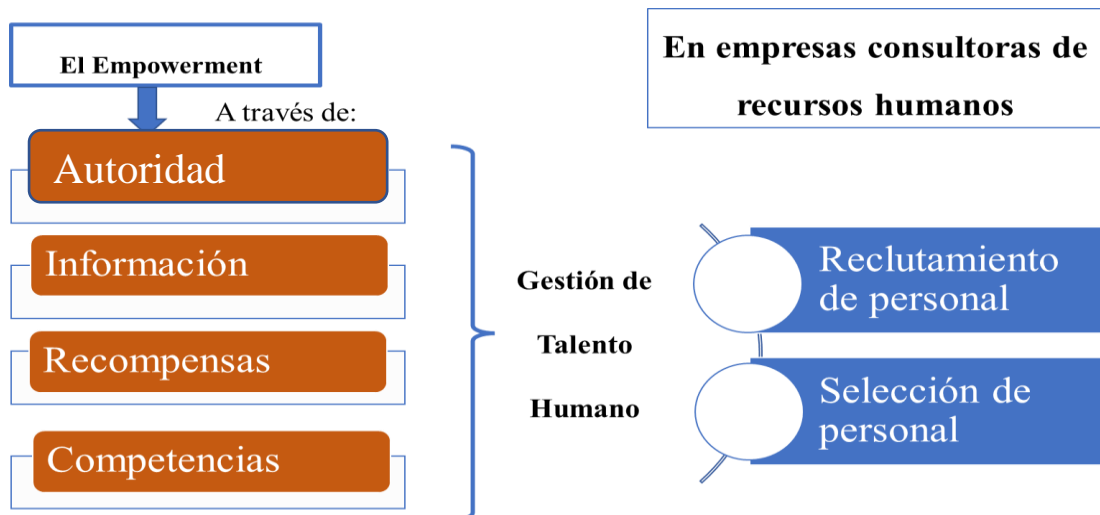


Figura 6: Esquema Gráfico de las Variables

3.4 Matriz de Operacionalización de las Variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Variable independiente: Empowerment	(Cálix, et al., como se citó en Wilson, 1997) afirma que: “El empowerment es un cambio de estilo que conduce a incrementar la delegación, la comunicación y la responsabilidad de los empleados, ya que los directivos tienden a liberar el poder, lo que hace que las personas tengan un campo de acción más amplio en su trabajo a la hora de tomar decisiones” (p.25)	El empowerment es una herramienta de la administración moderna, donde se le otorga poder a los colaboradores o empleados de la empresa, para que puedan realizar sus tareas, tomando sus propias decisiones, sin tener que estar consultando a su jefe inmediato, esto les permite laborar con autonomía propia, sintiéndose motivados, comprometidos, siendo un plus para la organización, porque de esta manera se lograra la rentabilidad y productividad.	Autorización Información Recompensas Competencia	Autonomía Delegar las tareas Trabajo en equipo Toma de decisiones Reconocimiento Incentivos Habilidades y conocimientos Compromiso
Variable dependiente: Gestión de talento Humano	Chiavenato (2009), explica que la Gestión del Talento Humano es el conjunto integral de actividades de especialistas y administradores, específicamente, organizar, recompensar, desarrollar, retener y evaluar a las personas, buscando como objetivo brindar habilidades y competdad a la organización, (p.9)	La gestión del talento humano es un conjunto de procesos, que se encargan de administrar el capital humano, cuya finalidad es atraer, seleccionar, retener y fidelizar a sus trabajadores, para cumplir con el desarrollo de los objetivos y la cultura de la organización.	Reclutamiento de personal Selección de personal	Bolsa de trabajo virtual Páginas web Perfil del puesto Calificación del candidato Prueba de control confianza Entrevistas Verificación de información Prueba de conocimientos Experiencia Prueba de conocimientos Test Psicológico

3.1 Matriz Lógica de Consistencia

Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Dimensiones	Indicadores
¿De qué manera el empowerment incide en la gestión del Talento Humano, en empresas en recursos humanos?	Analizar como empowerment incide en la gestión del Talento Humano, en empresas en recursos humanos	El empowerment incide en la gestión del Talento Humano, en empresas en recursos humanos.	Autorización	Autonomía
			Información	Delegar las tareas
				Trabajo en equipo
Problema específico	Objetivos específicos	Hipótesis específicas		Toma de decisiones
P1: ¿De qué manera el empowerment incide en el reclutamiento de personal, en empresas en recursos humanos?	O1: Identificar como empowerment incide en el reclutamiento de personal, en empresas en recursos humanos	H1: El empowerment incide en el reclutamiento de personal, en empresas en recursos humanos	Recompensas	Reconocimiento
			Competencia	Incentivos
				Habilidades y conocimientos
				Compromiso
			P2: ¿De qué manera el empowerment incide en la selección de personal, en empresas en recursos Humanos?	O2: Determinar cómo el empowerment incide en la selección de personal, en empresas en recursos humanos
Páginas web Redes sociales				
Perfil del puesto				
Calificación del candidato				
Selección de Personal	Prueba de control de confianza			
	Entrevistas			
	Verificación de información			
				Prueba de conocimientos
				Experiencia
				Test Psicológico

CAPÍTULO IV

4. MÉTODO

4.1 Tipo y Método de Investigación

4.1.1 Tipo de Investigación

Para esta investigación por su finalidad es de tipo aplicada, ya que vamos a identificar como incide la variable independiente (empowerment) sobre la variable dependiente (gestión del talento humano), asimismo, como determinamos que las variables incidan en las empresas consultoras en recursos humanos.

4.1.2 Método de Investigación

La metodología que se utilizó para la presente investigación corresponde al “enfoque cuantitativo, utiliza recolección de datos para probar hipótesis con base a la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (Hernández et, al., 2014, p.4).

4.1.3 Diseño Especifico de la Investigación

Para esta investigación no experimental, según Hernández et, al, (2014, p. 152), lo define como “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos”

La presente investigación fue de corte transversal, ya que los datos se obtuvieron en un periodo de tiempo determinado.

4.2 Población, Muestra o Participante

Según (Hernández, et al., 2014) define “Población o universo Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p. 173)

Según (Hernández, et al., 2014) define “Muestra Subgrupo del universo del cual se recolectan los datos y que se debe ser representativo de esta” (p. 174)

Para esta investigación la muestra obtenida fue de 80 participantes

4.3 Instrumentos de Recolección de Datos

De acuerdo con Hernández, et al, (2014, p. 199) “Instrumento de medición de recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente”

Para esta investigación se desarrolló un cuestionario de 25 preguntas, de acuerdo con la escala de Likert, con 5 posibilidades de respuesta (Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre y Siempre). Asimismo, se distribuyó los indicadores de cada variable en proceso de investigación.

La recolección de los datos obtenidos para este cuestionario de acuerdo a las variables investigadas, reúnen los requisitos de confiabilidad, validez y objetividad.

4.4 Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos

Para esta investigación se utilizó la encuesta virtual, por intermedio del formulario Google, las respuestas se recibieron en automático en Excel. Por otra parte, también se utilizó la encuesta escrita a participantes de diferentes empresas. Para analizar los datos conseguidos se hizo uso de la estadística, mediante la distribución de frecuencias con el uso del software SPSS, con los datos agrupados se llevó a Excel para llevarlos a gráficos e interpretarlos de acuerdo a los valores obtenidos, además, se utilizó la prueba estadística Chi Cuadrado, el cual tiene por finalidad analizar las hipótesis con la relación que existe entre dos variables, finalmente, se desarrollaron las pruebas estadísticas de tablas cruzadas, para la comprobación de las hipótesis de investigación.

4.5 Procedimiento de Ejecución del Estudio

Se desarrolló el presente estudio de acuerdo con el marco teórico, se determinó las dimensiones de acuerdo con las variables, indicadores y elaboración del instrumento, además el asesor validó el instrumento.

CAPÍTULO V

5 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

5.1 Presentación de Análisis de Resultados

Tabla 1: ¿Usted toma decisiones por sí mismo en el desarrollo de las tareas que le asignan?

<u>Frecuencias</u>	<u>Respuestas</u>	<u>Porcentajes</u>
N	0	0
C. N	10	13 %
A. V	16	20 %
C. S	25	31 %
<u>S</u>	<u>29</u>	<u>36 %</u>
TOTAL	80	100 %

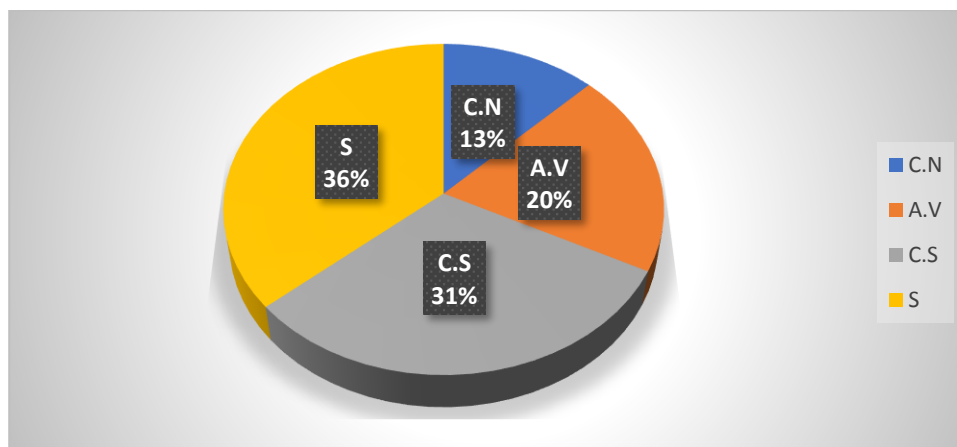


Gráfico 1: ¿Usted toma decisiones por sí mismo en el desarrollo de las tareas que le asignan?

Interpretación: Observamos que el 67 % siempre y casi siempre, 20 % algunas veces y el 13 % casi nunca, lo cual indica que la mayoría de los encuestados toma decisiones por sí mismos en el desarrollo de las tareas que le asignan, afirman que sus superiores les otorgan autoridad, poder y puede realizar sus labores con responsabilidad, sin embargo, hay una minoría que antes de tomar una decisión debe consultar a su supervisor inmediato.

Tabla 2: ¿Se considera usted autónomo en las tareas que ejecuta?

Frecuencias Respuestas Porcentajes

N	0	0 %
C. N	4	5 %
A. V	21	26 %
C. S	32	40 %
<u>S</u>	<u>23</u>	<u>29 %</u>
TOTAL	80	100.0%

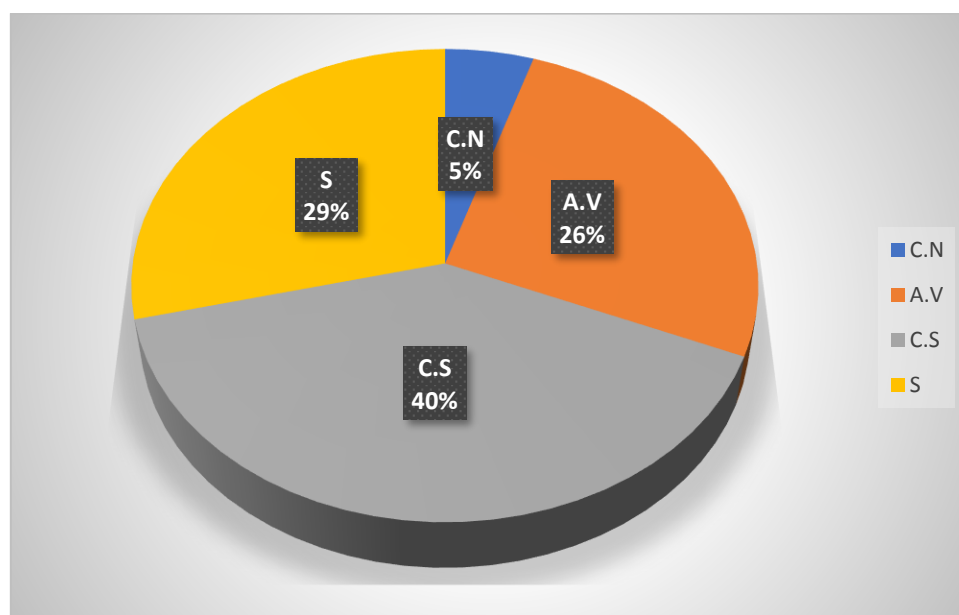


Gráfico 2:: ¿Se considera usted autónomo en las tareas que ejecuta?

Interpretación: Observamos que el 69 % siempre y casi siempre, 26 % algunas veces y 5 % casi nunca, lo cual indica que la mayoría de los encuestados se considera autónomo en las tareas que ejecuta, afirman que, si poseen libertad para realizar sus tareas, sin consultar a sus superiores, sin embargo, hay una minoría que debe consultar a su superior antes de realizar sus tareas.

Tabla 3: ¿Considera usted que sus jefes le delegan las tareas que influyen en su desarrollo personal?

<u>Frecuencias</u>	<u>Respuestas</u>	<u>Porcentajes</u>
N	0	0
C. N	2	2%
A. V	23	29 %
C. S	37	46 %
<u>S</u>	<u>18</u>	<u>23 %</u>
TOTAL	80	100.0 %

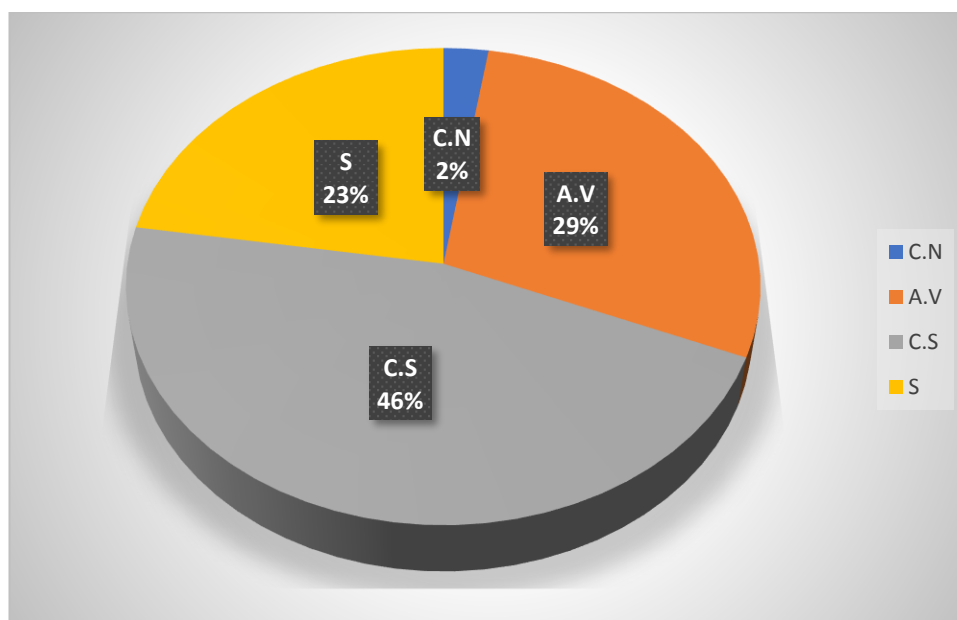


Gráfico 3: ¿Considera usted que sus jefes le delegan las tareas que influyen en su desarrollo personal?

Interpretación: Observamos el 69 % siempre y casi siempre, 29 % casi nunca y 2 % nunca, lo cual manifiesta que la mayoría de los encuestados considera que sus jefes le delegan tareas que influyen en su desarrollo personal, aseguran que si la empresa les brinda confianza pueden cumplir con sus objetivos personales y laborales, sin embargo, existe una minoría, que no se identifica con los objetivos de la empresa.

Tabla 4: Le permiten a usted en su trabajo compartir habilidades, criterios, conocimientos, experiencias para el logro de los objetivos de la organización?

<u>Frecuencias</u>	<u>Respuestas</u>	<u>Porcentajes</u>
N	0	0 %
C. N	1	1 %
A. V	11	14 %
C. S	32	40 %
S	36	45 %
TOTAL	80	100 %

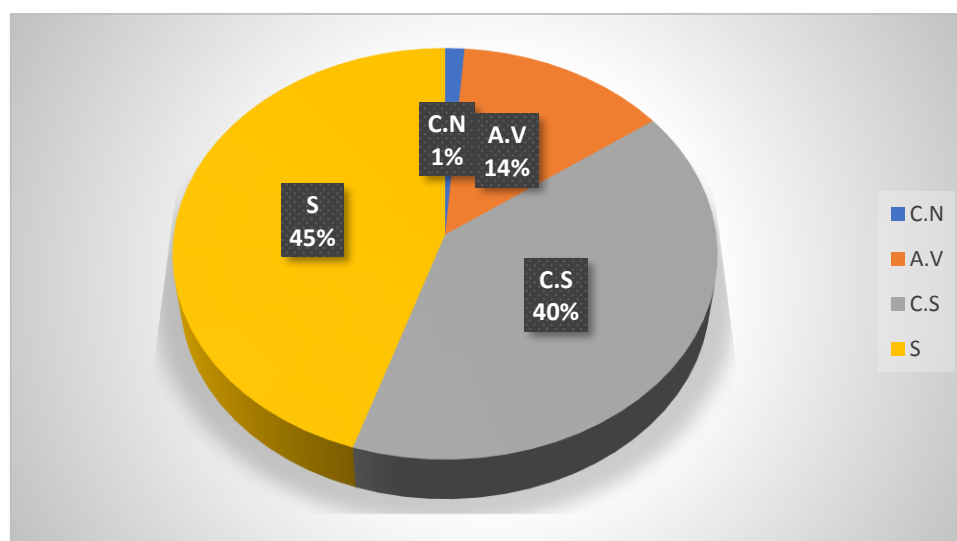


Gráfico 4: Le permiten a usted en su trabajo compartir habilidades, criterios, conocimientos, experiencias para el logro de los objetivos de la organización?

Interpretación: Observamos que el 85 % siempre y casi siempre, 14 % algunas veces y 1 % casi nunca, lo cual manifiesta que la mayoría de los encuestados, les permiten en su trabajo compartir habilidades, criterios, conocimientos, experiencias para el logro de los objetivos de la organización, afirman que la empresa les comparte toda la información para trabajar en equipo, sin embargo, existe una minoría que no logra identificarse con la organización para trabajar en equipo.

Tabla 5: ¿Considera usted que la empresa le brinda la confianza para poder resolver cualquier situación o para tomar decisiones?

<u>Frecuencias</u>	<u>Respuestas</u>	<u>Porcentajes</u>
N	0	0
C. N	2	3%
A. V	25	31 %
C. S	28	35 %
<u>S</u>	<u>25</u>	<u>31 %</u>
TOTAL	80	100 %

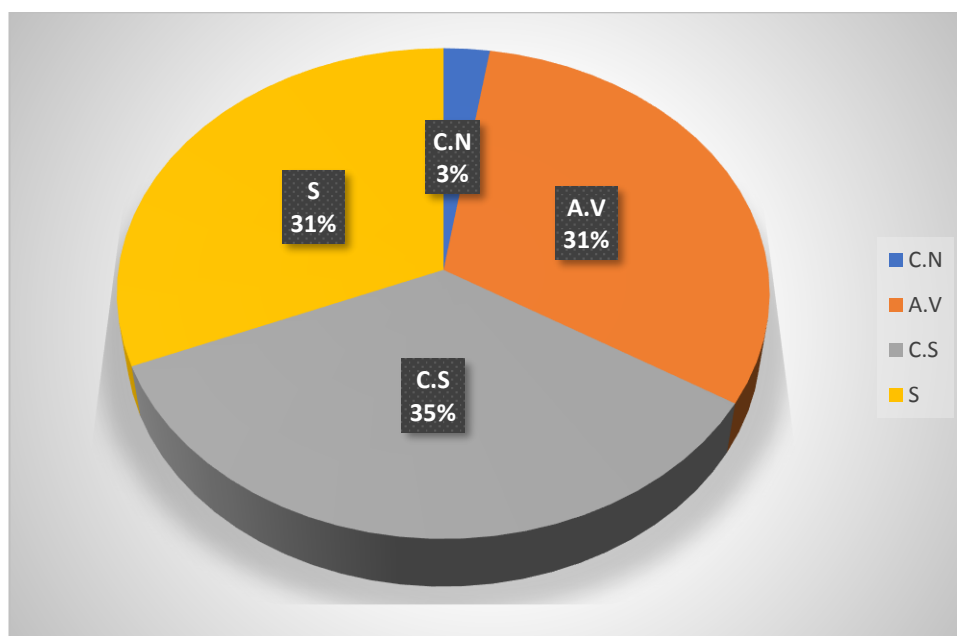


Gráfico 5: ¿Considera usted que la empresa le brinda la confianza para poder resolver cualquier situación o para tomar decisiones?

Interpretación: Observamos que el 66 % siempre y casi siempre, 31 % a veces y el 3 % casi nunca, lo cual indica que para la mayoría de los encuestados considera que, la empresa les brinda confianza para poder resolver cualquier situación o tomar decisiones, aseguran que pueden actuar con libertad en beneficio para la empresa, sin embargo, existe una minoría que no puede tomar decisiones porque están acostumbrados a recibir órdenes del superior.

Tabla 6: ¿Considera usted que los reconocimientos no monetizados influyen de igual forma su identificación con la empresa?

Frecuencias	Respuestas	Porcentajes
N	1	1 %
C. N	2	2%
A. V	25	31%
C. S	22	28%
S	30	38%
TOTAL	80	100 %

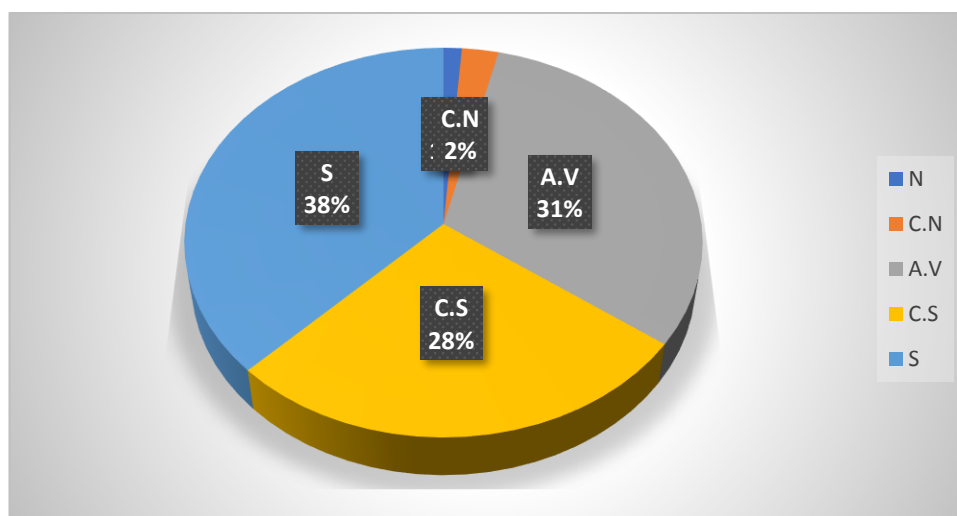


Gráfico 6: ¿Considera usted que los reconocimientos no monetizados influyen de igual forma su identificación con la empresa?

Interpretación: Observamos que el 66 % siempre y casi siempre, 31% a veces y 3 % nunca y casi nunca, lo cual indica que para la mayoría de los encuestados considera que los reconocimientos no monetizados influyen de igual forma su identificación con la empresa., aseguran que, aunque no reciban dinero, el reconocimiento por su buen desempeño es lo más importante, sin embargo, una minoría concluye no sentirse reconocidos por su desempeño laboral.

Tabla 7: ¿Recibe usted algún elogio cuando realiza una buena labor dentro de la organización?

Frecuencias	Respuestas	Porcentajes
N	1	2%
C. N	9	11%
A. V	29	36%
C. S	21	26%
S	20	25%
TOTAL	80	100 %

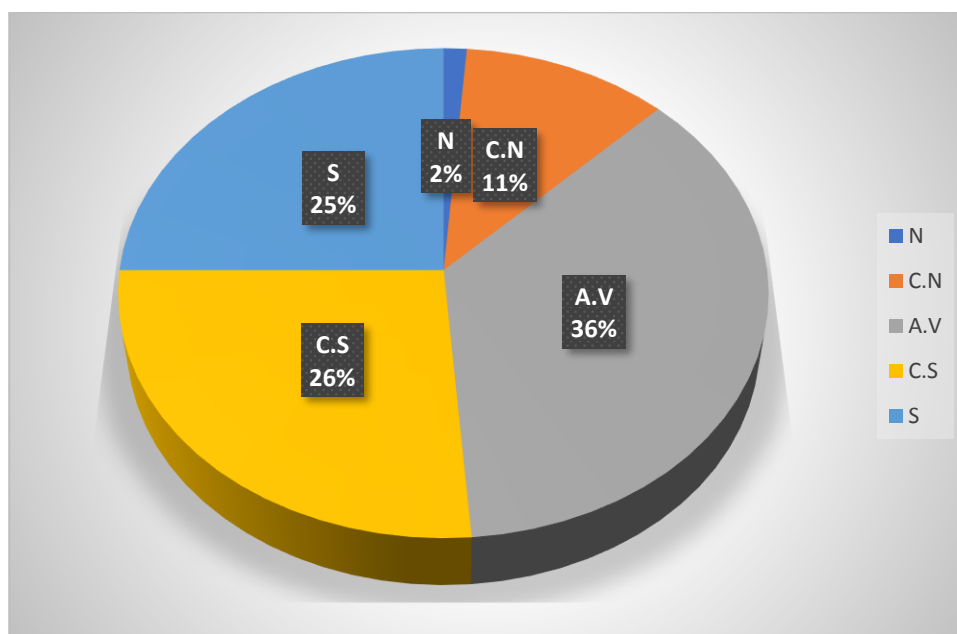


Gráfico 7: ¿Recibe usted algún elogio cuando realiza una buena labor dentro de la organización?

Interpretación: Observamos que el 51 % siempre y casi siempre, el 36 % a veces y el 13 % casi nunca y nunca, lo cual indica que la mitad de los encuestados consideran que si reciben un elogio cuando realizan una buena labor dentro de la organización, afirman que el recibir una felicitación por la más simple labor que realizan reafirma los vínculos que tiene con su empresa, sin embargo, casi menos de la mitad asegura que su labor no es reconocida por la organización.

Tabla 8: ¿Considera usted que su trabajo es un reto para demostrar sus habilidades?

<u>Frecuencias</u>	<u>Respuestas</u>	<u>Porcentajes</u>
N	0	0
C. N	0	0%
A. V	5	6%
C. S	37	46%
S	38	48%
TOTAL	80	100 %

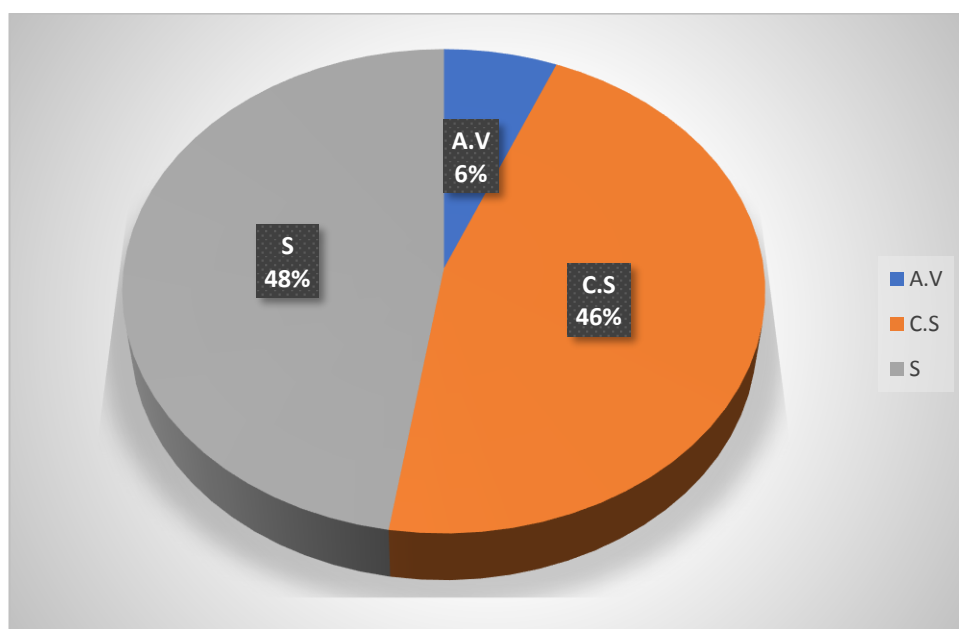


Gráfico 8: ¿Considera usted que su trabajo es un reto para demostrar sus habilidades?

Interpretación: Observamos que el 94 % siempre y casi siempre, el 6 % a veces, lo cual indica que la mayoría considera que su trabajo es un reto para demostrar sus habilidades, aseguran que tiene capacidades que les permite un buen desempeño en su trabajo, sin embargo, existe una minoría que aún no puede desarrollar sus habilidades en el ámbito laboral.

Tabla 9: ¿Se considera usted apto con sus conocimientos para colaborar en otras tareas que se les asigna?

<u>Frecuencias</u>	<u>Respuestas</u>	<u>Porcentajes</u>
N	0	0
C. N	0	0%
A. V	14	18%
C. S	33	41%
<u>S</u>	<u>33</u>	<u>41%</u>
TOTAL	80	100 %

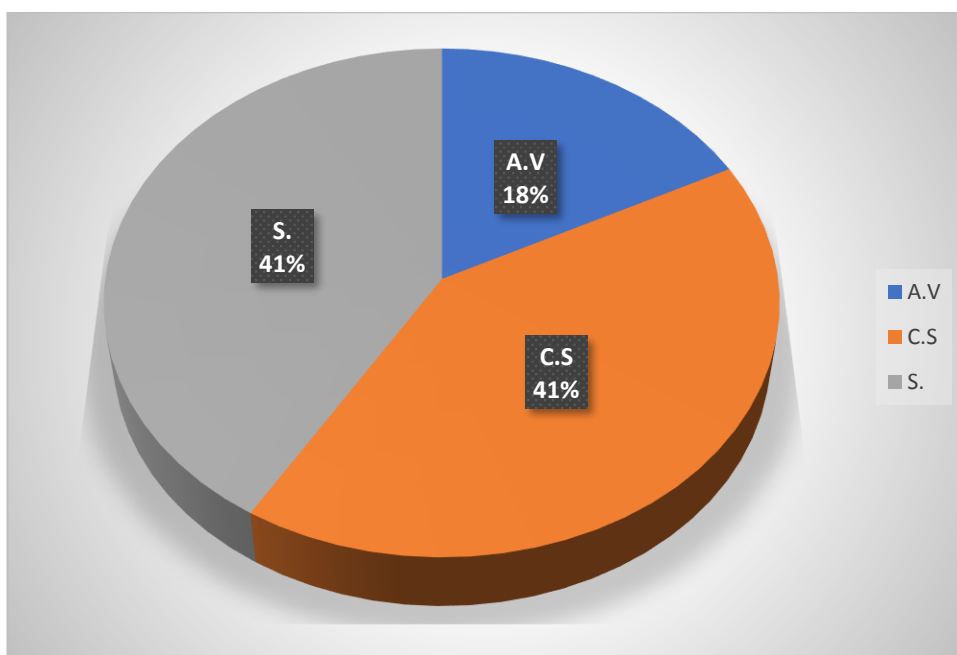


Gráfico 9: ¿Se considera usted apto con sus conocimientos para colaborar en otras tareas que se les asigna?

Interpretación: Observamos que el 82 % siempre y casi siempre y el 18 % a veces, lo cual indica que la mayoría de los encuestados se considera apto con sus conocimientos para colaborar en otras tareas que se les asigna, afirman que por sus competencias pueden colaborar con el desarrollo de la empresa, sin embargo, existe una pequeña minoría que aún no puede colaborar por la falta de capacitación en las diferentes áreas de la empresa

Tabla 10: ¿Usted adquiere compromiso en cualquier tarea que se le asigna y logra la meta trazada?

<u>Frecuencias</u>	<u>Respuestas</u>	<u>Porcentajes</u>
N	0	0
C. N	0	0%
A. V	3	4%
C. S	27	34%
<u>S</u>	<u>50</u>	<u>62%</u>
TOTAL	80	100 %

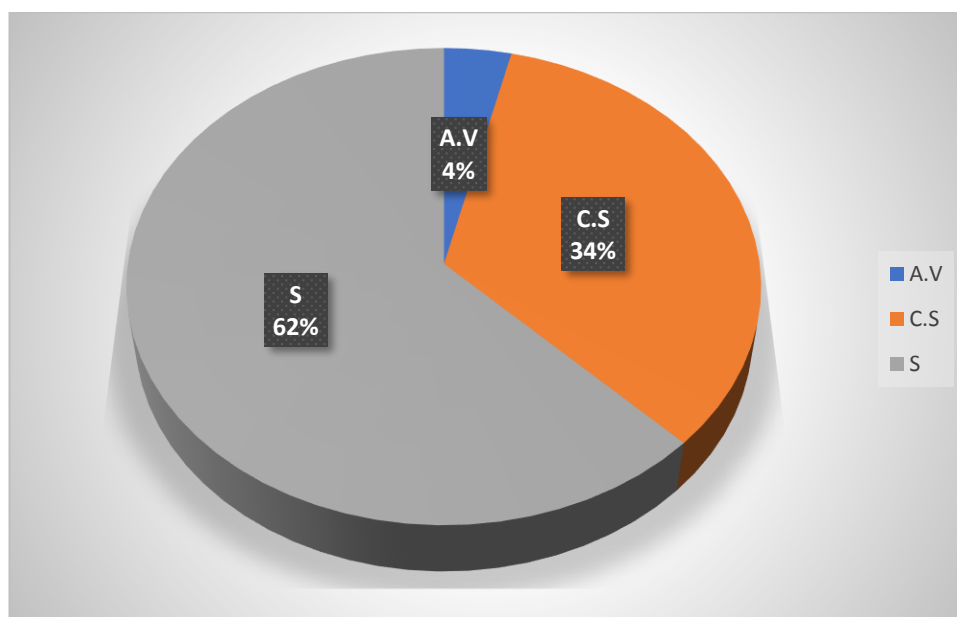


Gráfico 10: ¿Usted adquiere compromiso en cualquier tarea que se le asigna y logra la meta trazada?

Interpretación: Observamos que el 96 % siempre y casi siempre y el 4 % algunas veces, lo cual indica que la mayoría de los encuestados, afirman adquirir compromiso en cualquier tarea que se le asigna y logra la meta trazada, aseguran tener mucha responsabilidad cuando ejecutan su trabajo para llegar a cumplir con los objetivos de la organización.

Tabla 11: ¿Considera usted que la búsqueda de candidatos debe ser a través de la bolsa virtual?

<u>Frecuencias</u>	<u>Respuestas</u>	<u>Porcentajes</u>
N	0	0
C. N	0	0%
A. V	40	50%
C. S	25	31%
<u>S</u>	<u>15</u>	<u>19%</u>
TOTAL	80	100 %

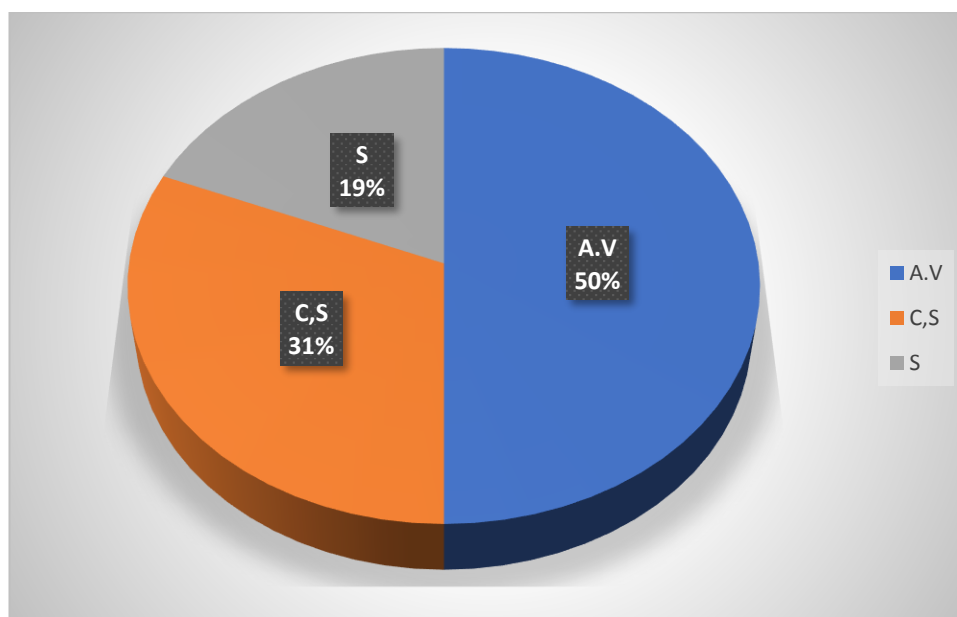


Gráfico 11: ¿Considera usted que la búsqueda de candidatos debe ser a través de la bolsa virtual?

Interpretación: Observamos que el 50 % siempre y casi siempre y el 50 % a veces, lo cual manifiesta que la mitad de los encuestados considera que la búsqueda de candidatos debe ser a través de la bolsa virtual de trabajo, aseguran que es una herramienta tecnológica para encontrar empleo, sin embargo, existe otra mitad que prefieren los métodos más tradicionales de reclutamiento.

Tabla 12: ¿Considera usted que las redes sociales son los medios más utilizados por los candidatos para la búsqueda de empleo?

<u>Frecuencias</u>	<u>Respuestas</u>	<u>Porcentajes</u>
N	1	2 %
C. N	1	1 %
A. V	21	26 %
C. S	41	51%
<u>S</u>	<u>16</u>	<u>20 %</u>
TOTAL	80	100 %

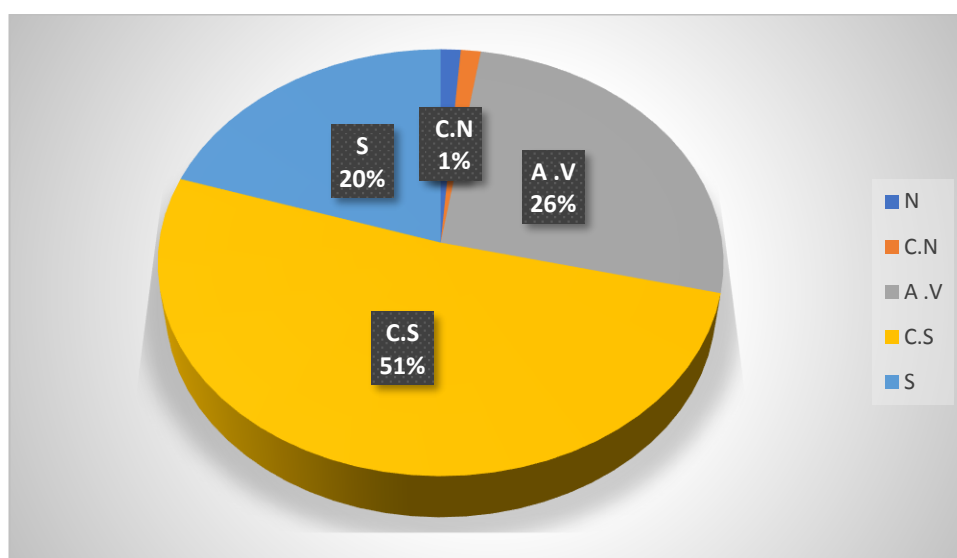


Gráfico 12: ¿Considera usted que las redes sociales son los medios más utilizados por los candidatos para la búsqueda de empleo?

Interpretación: Observamos que el 76 % siempre y casi siempre y el 27 % a veces y casi nunca, lo cual indica que la mayoría de los encuestados, consideran que las redes sociales son los medios más utilizados por los candidatos para la búsqueda de empleo, aseguran que tienen contacto directo con el empleador al encontrar todos los requisitos para el perfil del puesto, sin embargo, existe una minoría que prefiere buscar su empleo a través de otros medios de reclutamiento.

Tabla 13: ¿Considera usted que es importante que cada organización debe contar con su página web?

<u>Frecuencias</u>	<u>Respuestas</u>	<u>Porcentajes</u>
N	0	0
C. N	0	0%
A. V	4	5%
C. S	23	29%
<u>S</u>	<u>53</u>	<u>66%</u>
TOTAL	80	100 %

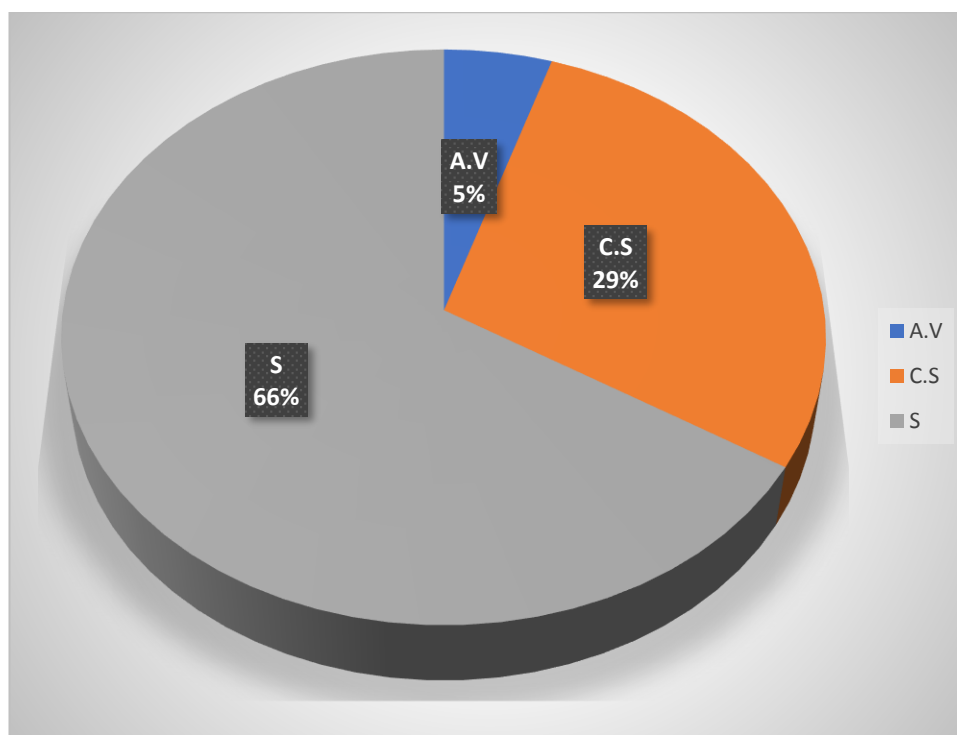


Gráfico 13: ¿Considera usted que las redes sociales son los medios más utilizados por los candidatos para la búsqueda de empleo?

Interpretación: Observamos que el 95 % siempre y casi siempre el 5 %, lo cual indica que la mayoría de los encuestados considera que cada organización debe contar con su página web, aseguran que es el mejor medio para el reclutamiento, asimismo, allí se puede conocer su misión, visión, cultura organizacional.

Tabla 14: ¿Considera usted que el perfil del puesto debe ser elaborado por un experto en recursos humanos de acuerdo con el mercado laboral?

<u>Frecuencias</u>	<u>Respuestas</u>	<u>Porcentajes</u>
N	0	0%
C. N	0	0%
A. V	13	16%
C. S	27	34%
<u>S</u>	<u>40</u>	<u>50 %</u>
TOTAL	80	100 %

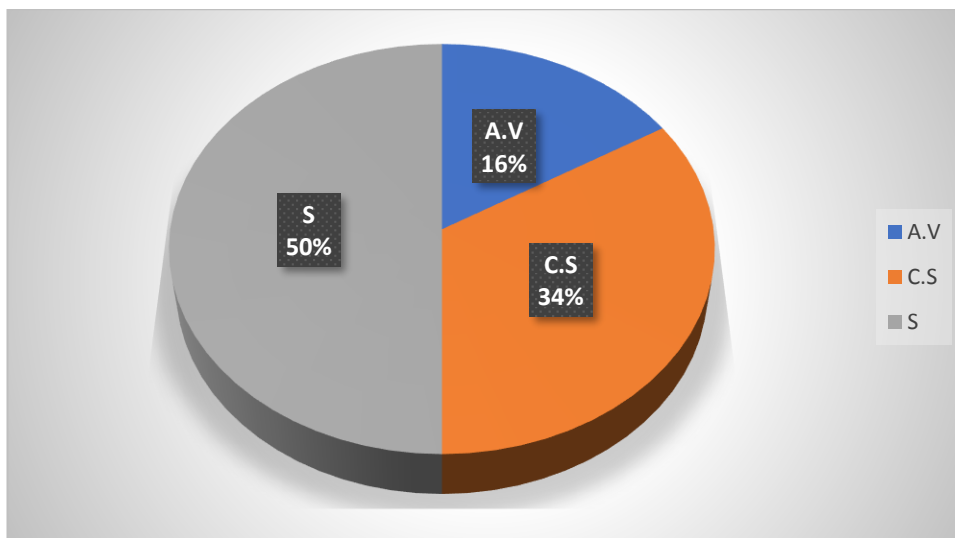


Gráfico 14: ¿Considera usted que el perfil del puesto debe ser elaborado por un experto en recursos humanos de acuerdo con el mercado laboral?

Interpretación: Observamos que el 84 % siempre y casi siempre, el 16 % a veces lo cual indica que, para la mayoría de los encuestados, considera que el perfil del puesto debe ser elaborado por un experto en recursos humanos de acuerdo con el mercado laboral, afirman que debe contar con todos los requisitos para el buen desempeño del puesto de trabajo, sin embargo, existe una minoría que considera una mala elaboración del puesto, creando pérdidas a la empresa, como la rotación de personal.

Tabla 15: ¿Considera usted que el reclutamiento es aplicado de forma rigurosa, clasifican a los mejores candidatos?

<u>Frecuencias</u>	<u>Respuestas</u>	<u>Porcentajes</u>
N	0	0
C. N	2	2%
A. V	32	40%
C. S	31	39%
<u>S</u>	<u>15</u>	<u>19%</u>
TOTAL	80	100 %

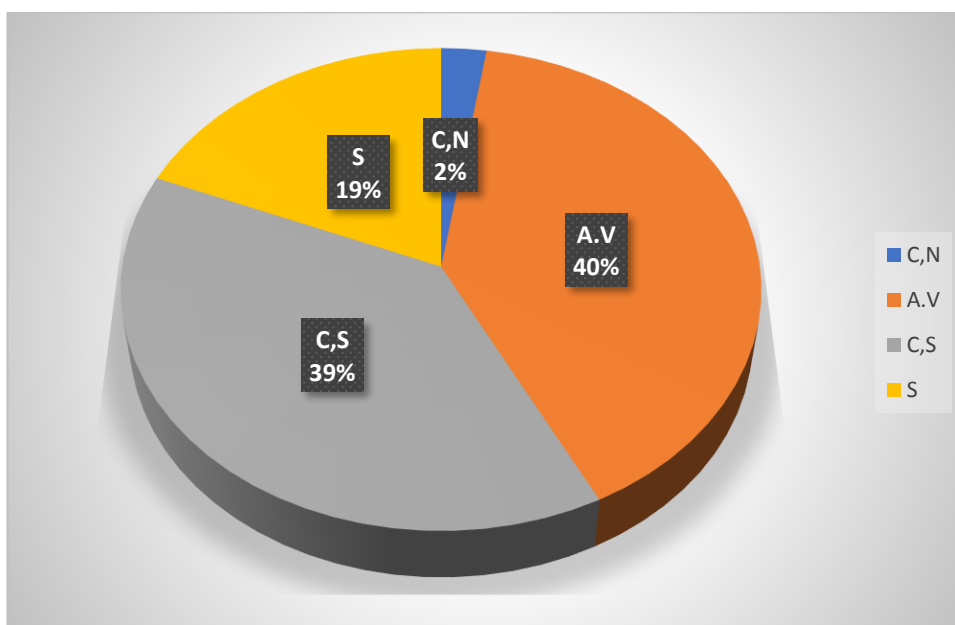


Gráfico 15: ¿Considera usted que el reclutamiento es aplicado de forma rigurosa, clasifican a los mejores candidatos?

Interpretación: Observamos que el 58 % siempre y casi siempre, el 40 % a veces y 2 % casi nunca, lo cual indica que más de la mitad considera que el reclutamiento es aplicado de forma rigurosa a los mejores candidatos, aseguran que la empresa realiza un reclutamiento de forma efectiva cada vez que los candidatos cumplan con todos los requisitos para la vacante, sin embargo existe un gran minoría que considera que muchas veces es mal efectuado el proceso de reclutamiento causando problemas a la organización.

Tabla 16: ¿Considera usted que los puestos de riesgo deberían exigir la prueba de control de confianza o evaluación Poligráfica?

<u>Frecuencias</u>	<u>Respuestas</u>	<u>Porcentajes</u>
N	0	0 %
C. N	1	1%
A. V	8	10%
C. S	22	28%
<u>S</u>	<u>49</u>	<u>61%</u>
TOTAL	80	100 %

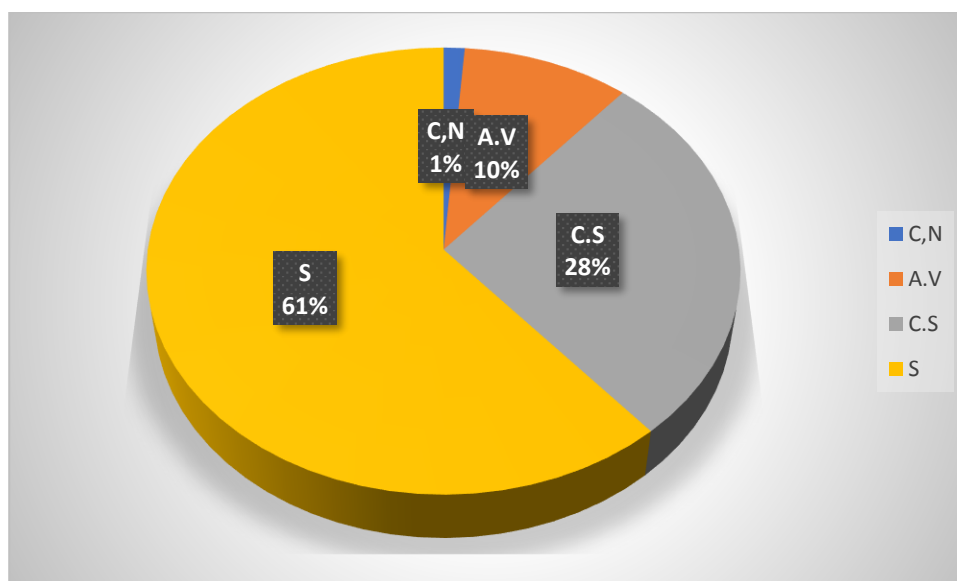


Gráfico 16: ¿Considera usted que los puestos de riesgo deberían exigir la prueba de control de confianza o evaluación Poligráfica?

Interpretación: Observamos que el 89 % siempre y casi siempre, el 10 % a veces y el 1 % casi nunca, lo cual indica que la mayoría de los encuestados considera que los puestos de riesgo deberían exigir la prueba de control de confianza, afirman que si las organizaciones utilizaran esta herramienta minimizarían sus pérdidas, sin embargo, para una minoría considera que cada organización decide si la realiza o no.

Tabla 17: ¿Considera usted, que las organizaciones deben utilizar la prueba de control y confianza o evaluación poligráfica?

Frecuencias	Respuestas	Porcentajes
N	0	0 %
C. N	2	3%
A. V	16	20%
C. S	29	36%
S	33	41%
TOTAL	80	100 %

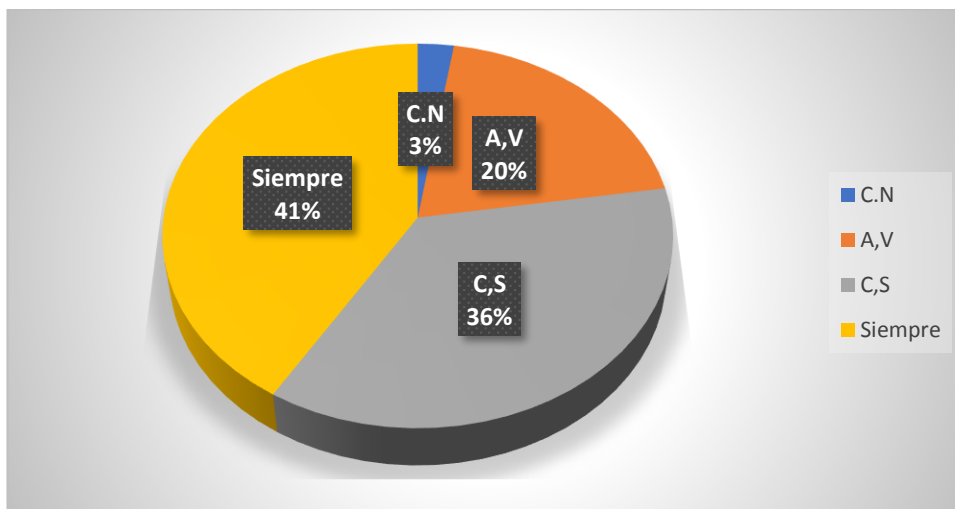


Gráfico 17: ¿Considera usted, que las organizaciones deben utilizar la prueba de control y confianza o evaluación poligráfica?

Interpretación: Observamos que el 77 % siempre y casi siempre, 20 % a veces y el 3 % casi nunca, lo cual indica que una gran mayoría de los encuestados considera que las organizaciones deben utilizar la prueba de control de confianza o evaluación poligráfica, aseguran que a través de esta evaluación la selección de personal sería más efectiva, pues se podría determinar si los candidatos son confiables para la organización, sin embargo, una pequeña minoría considera que la empresa tiene la libertad de realizar dicha evaluación.

Tabla 18: ¿Cree usted que la formación profesional es muy importante para ser seleccionado y poder ocupar la vacante?

<u>Frecuencias</u>	<u>Respuestas</u>	<u>Porcentajes</u>
N	0	0%
C. N	0	0%
A. V	11	14 %
C. S	35	44 %
S	34	42 %
TOTAL	80	100 %

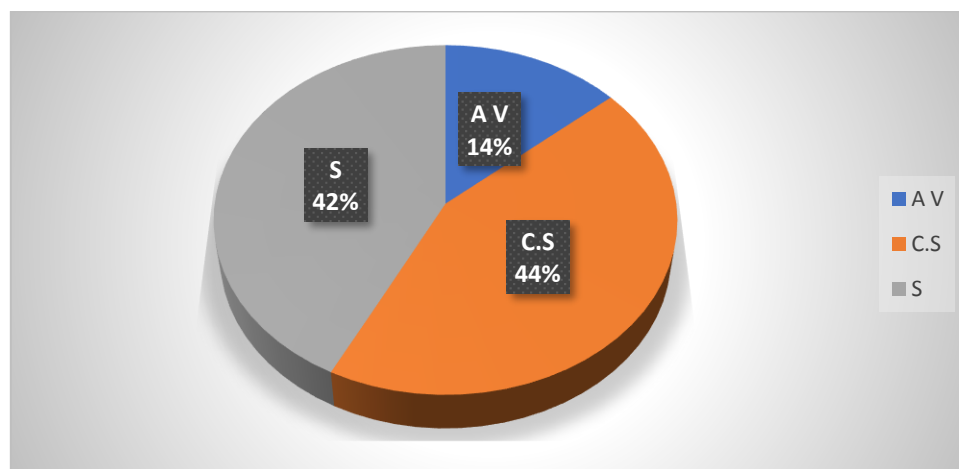


Gráfico 18: ¿Cree usted que la formación profesional es muy importante para ser seleccionado y poder ocupar la vacante?

Interpretación: Observamos que el 86 % siempre y casi siempre y el 14 % a veces, lo cual indica que la mayoría de los encuestados considera que, la formación profesional es muy importante para ser seleccionado y cubrir la vacante, aseguran que, si el candidato tiene las competencias profesionales, le van a permitir un mejor desempeño laboral, sin embargo, una minoría considera que no es necesario tener una formación profesional para conseguir un empleo.

Tabla 19 : ¿Cree usted que el candidato seleccionado debería contar con la experiencia necesaria para poder realizar eficazmente las funciones que va a ejecutar?

<u>Frecuencias</u>	<u>Respuestas</u>	<u>Porcentajes</u>
N	0	0 %
C. N	0	0%
A. V	11	14 %
C. S	36	45 %
S	33	41 %
TOTAL	80	100 %

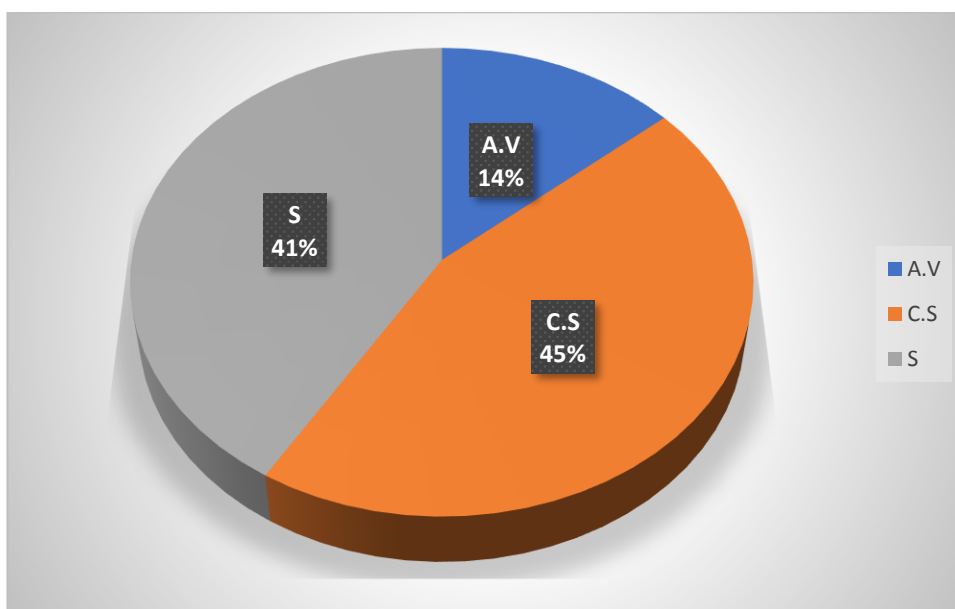


Gráfico 19: ¿Cree usted que el candidato seleccionado debería contar con la experiencia necesaria para poder realizar eficazmente las funciones que va a ejecutar?

Interpretación: Observamos que el 86 % casi siempre el 14 % a veces lo cual indica que la mayoría de los encuestados considera que el candidato seleccionado debería contar con la experiencia necesaria para poder realizar eficazmente las funciones que va a ejecutar, manifiestan que los conocimientos y las habilidades que se adquieren cuando se ejerce la profesión, le permiten al candidato una mejor competitividad y productividad para la empresa y para su carrera.

Tabla 20: ¿Cree usted que las entrevistas son exhaustivas y didácticas realizadas por expertos en recursos humanos?

<u>Frecuencias</u>	<u>Respuestas</u>	<u>Porcentajes</u>
N	0	0 %
C. N	11	14 %
A. V	33	41 %
C. S	28	35 %
S	8	10 %
TOTAL	80	100 %

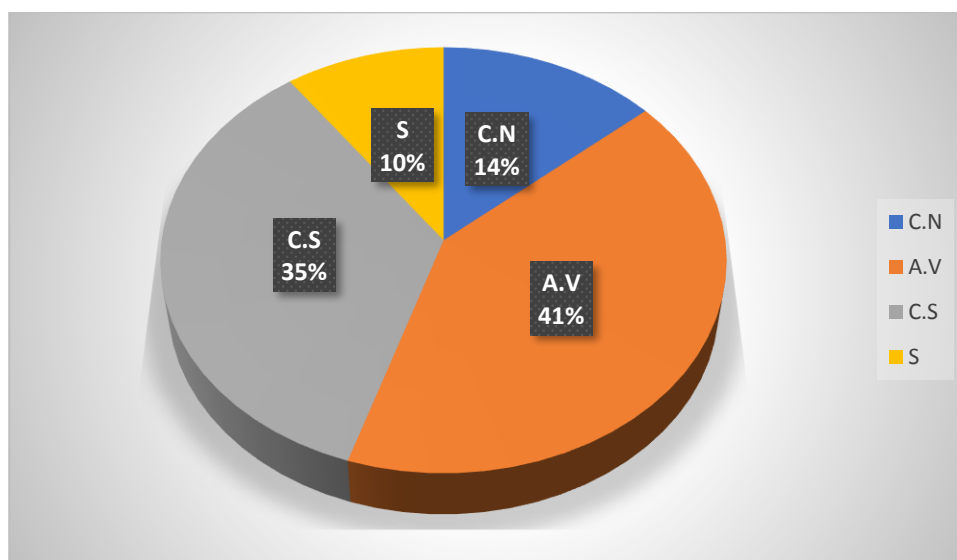


Gráfico 20: ¿Cree usted que las entrevistas son exhaustivas y didácticas realizadas por expertos en recursos humanos?

Interpretación: Observamos que el 45 % siempre y casi siempre, el 41 % a veces y el 14 % casi nunca, lo cual indica que la minoría considera que las entrevistas son exhaustivas y didácticas realizadas por expertos en recursos humanos, una minoría manifiestan que logran cubrir la vacante por contar con el perfil del puesto, sin embargo, la mayoría manifiesta que, con el intercambio de información, muchas veces no logran ser considerados como candidato idóneo para cubrir la vacante.

Tabla 21: ¿Considera usted que las entrevistas que realiza el jefe de personal está de acuerdo al perfil del puesto?

<u>Frecuencias</u>	<u>Respuestas</u>	<u>Porcentajes</u>
N	0	0 %
C. N	2	2 %
A. V	30	38 %
C. S	33	41 %
S	15	19 %
TOTAL	80	100 %

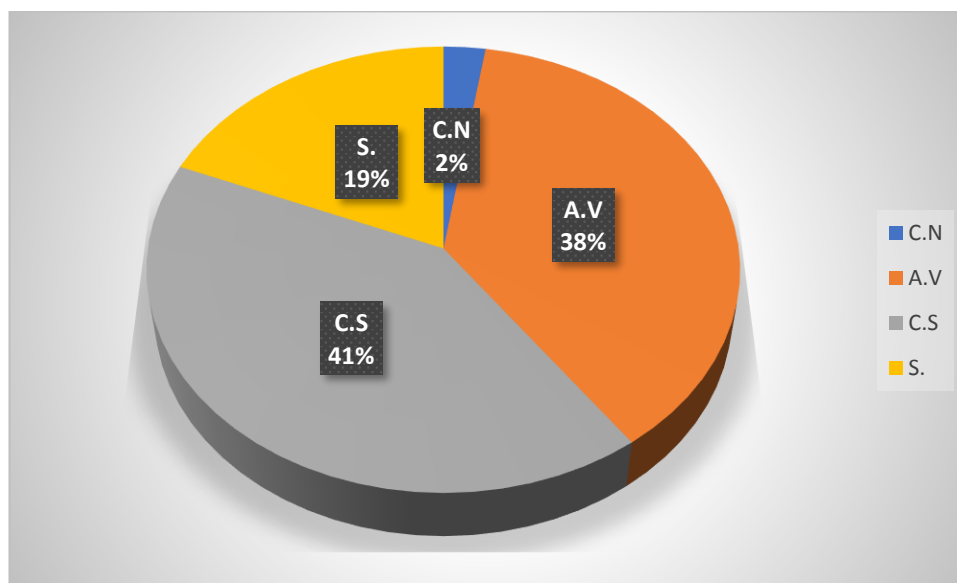


Gráfico 21: ¿Considera usted que las entrevista que realiza el jefe de personal está de acuerdo al perfil del puesto?

Interpretación: El 60 % siempre y casi siempre, 38 % a veces y el 2 % casi nunca, lo cual indica que mayoría de los encuestados considera que, la entrevista que realiza el jefe de personal está de acuerdo con el puesto, afirman que la entrevista coincide con las aspiraciones del candidato, sin embargo, la minoría considera que algunas veces no está de acuerdo con el perfil del puesto.

Tabla 22: ¿Considera usted que es importante la verificación de la información suministrada por el candidato?

<u>Frecuencias</u>	<u>Respuestas</u>	<u>Porcentajes</u>
N	0	0 %
C. N	0	0 %
A. V	12	15 %
C. S	22	27 %
<u>S</u>	<u>46</u>	<u>58 %</u>
TOTAL	80	100 %

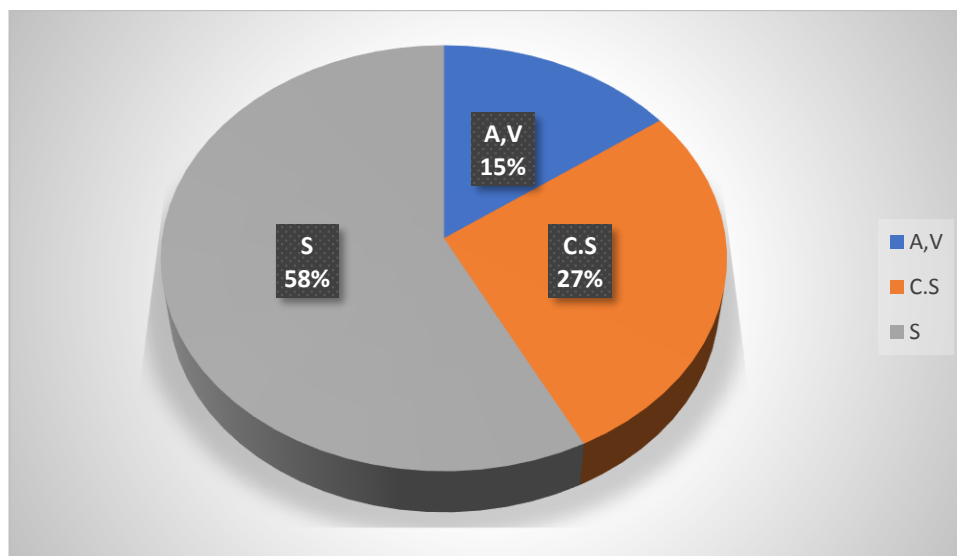


Gráfico 22: ¿Considera usted que es importante la verificación de la información suministrada por el candidato?

Interpretación: Observamos que el 85 % siempre y casi siempre y el 15 % a veces, lo cual indica que la mayoría considera que es importante la verificación de información suministrada por el candidato, aseguran que los datos que son suministrados si son verificados, sin embargo, una minoría asegura que no son verificados por la empresa.

Tabla 23: ¿Considera usted que es importante solicitar los antecedentes policiales, penales y judiciales?

<u>Frecuencias</u>	<u>Respuestas</u>	<u>Porcentajes</u>
N	0	0
C. N	0	0%
A. V	13	16%
C. S	16	20%
<u>S</u>	<u>51</u>	<u>64%</u>
TOTAL	80	100 %

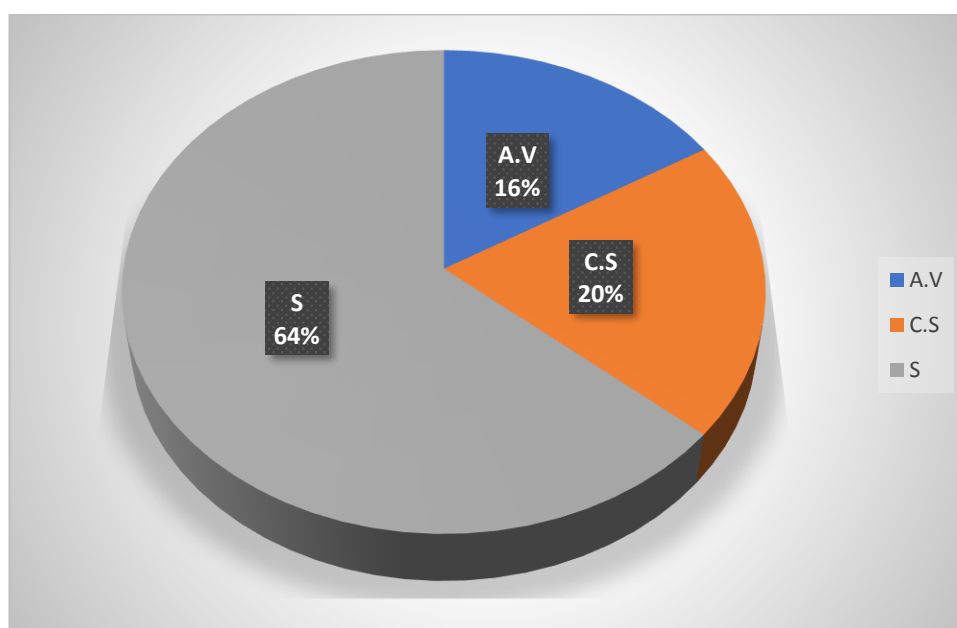


Gráfico 23: ¿Considera usted que es importante solicitar los antecedentes policiales, penales y judiciales?

Interpretación: Observamos que el 84 % siempre y casi siempre y el 16 % a veces, lo cual indica que la mayoría de los encuestados considera que, es importante solicitar los antecedente policiales, penales y judiciales, afirman que los antecedentes son solicitados y verificados por la empresa, sin embargo, una minoría asegura que a veces no los solicitan.

Tabla 24: ¿Cree usted que es importante el test psicológico en la selección de personal para mejorar resultados?

<u>Frecuencias</u>	<u>Respuestas</u>	<u>Porcentajes</u>
N	0	0
C. N	0	0%
A. V	10	12%
C. S	23	29%
<u>S</u>	<u>47</u>	<u>59%</u>
TOTAL	80	100 %

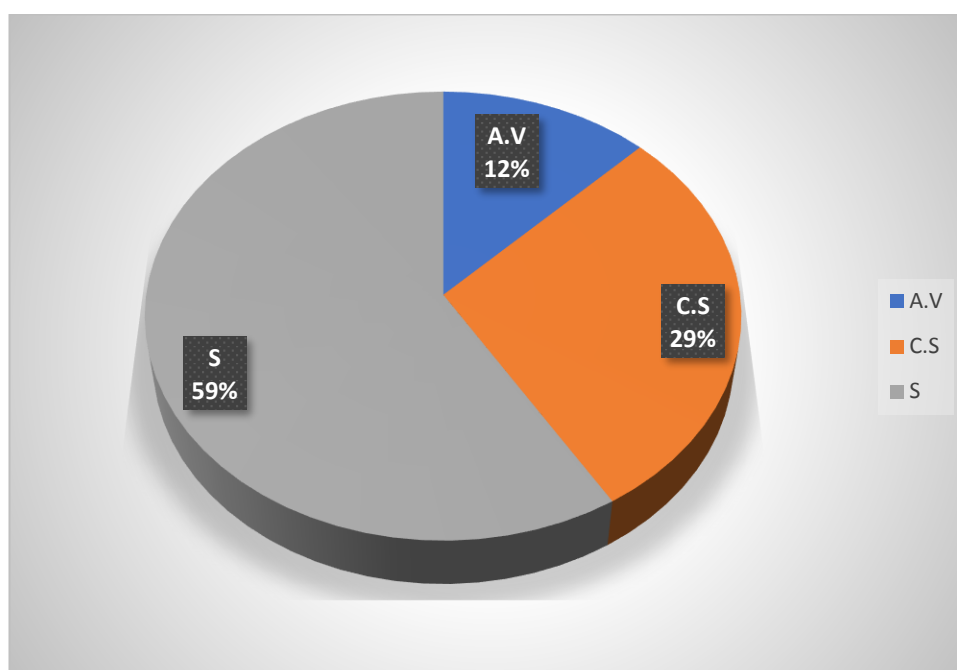


Gráfico 24: ¿Cree usted que es importante el test psicológico en la selección de personal para mejorar resultados?

Interpretación: Observamos que el 88 % siempre y casi siempre el 12 % a veces, lo cual indica que la mayoría considera que, es importante el test psicológico en la selección de personal para mejorar resultados, afirman que son pruebas importantes porque proporcionan datos como personalidad, habilidades, talentos, aptitudes y aspiraciones, sin embargo, una minoría asegura que no siempre la realizan.

Tabla 25: ¿Considera usted que las pruebas de conocimientos están bien estructuradas, para poder determinar si tiene los saberes para desarrollarse en el cargo?

<u>Frecuencias</u>	<u>Respuestas</u>	<u>Porcentajes</u>
N	0	0
C. N	6	8%
A. V	28	35%
C. S	33	41%
S	16	16%
TOTAL	80	100 %

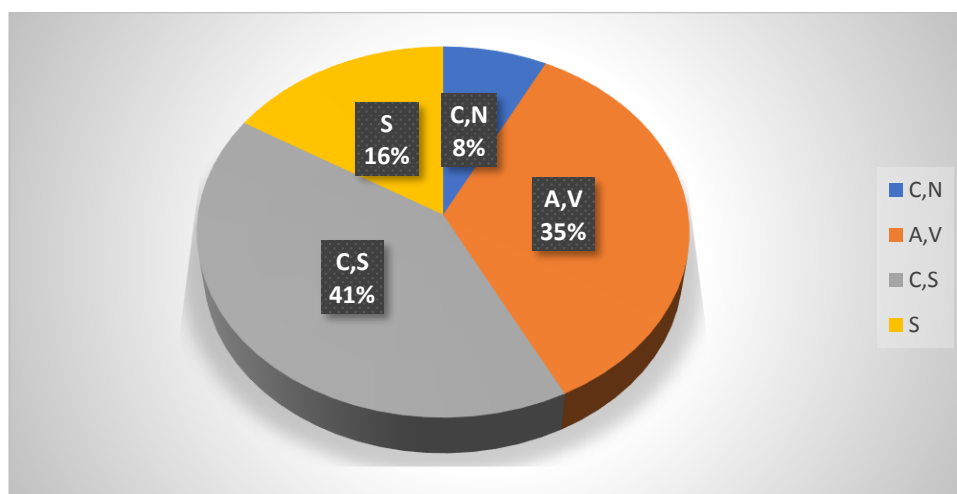


Gráfico 25: ¿Considera usted que las pruebas de conocimientos están bien estructuradas, para poder determinar si tiene los saberes para desarrollarse en el cargo?

Interpretación: Observamos que el 57 % casi siempre, el 35 % a veces y el 8 % casi nunca, lo cual indica que la mayoría considera que las pruebas de conocimientos están bien estructuradas, para poder determinar si tiene los saberes para desarrollarse en el cargo, afirman que si el candidato posee los conocimientos podrá desarrollarse en el cargo, aumentara la productividad de la empresa, sin embargo la minoría considera que a veces no tienen los conocimientos, causando baja productividad o deficiencias en el desarrollo de las funciones.

5.2 Análisis de Resultados

Hipótesis General:

H₀: El empowerment no incide en la gestión del talento humano, en empresas consultoras de recursos humanos.

H₁: El empowerment incide en la gestión del talento humano, en empresas consultoras de recursos humanos.

Prueba estadística: Prueba Chi Cuadrado

Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$

Grados de libertad: 4

Punto crítico: 9.48772904

Función pivotal: 9.676

Tabla 26: Tabla cruzada Empowerment*Gestión de Talento humano

		Gestión de Talento humano			Total
		A veces	Casi siempre	Siempre	
Empowerment	A veces	3	9	1	13
	Casi siempre	1	32	8	41
	Siempre	2	15	9	26
Total		6	56	18	80

Prueba de chi-cuadrado

	Valor	Df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	9,676 ^a	4	,046
Razón de verosimilitud	8,892	4	,064
Asociación lineal por lineal	4,795	1	,029
N de casos válidos	80		

Discusión: Como (9.676 pertenece a la región crítica) aceptamos la hipótesis alternativa y rechazamos la hipótesis nula.

Conclusión: Concluimos que el empowerment incide en la gestión del talento humano, en empresas consultoras de recursos humanos.

Hipótesis Específicas

H₁: El empowerment incide en la selección de personal, en empresas consultoras en recursos humanos.

H₀: El empowerment no incide en reclutamiento de personal, en empresas consultoras en recursos humanos.

H₁: El empowerment incide el reclutamiento de personal en empresas consultoras en recursos humanos.

Prueba estadística: Prueba Chi Cuadrado

Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$

Grados de libertad: 4

Punto crítico: 9.48772904 |

Función pivotal: 10.475

Tabla 27: Tabla cruzada Empowerment*Reclutamiento de personal

		Reclutamiento de personal			Total
		A veces	Casi Siempre	Siempre	
Empowerment	A veces	3	8	2	13
	Casi Siempre	3	35	3	41
	Siempre	1	17	8	26
Total		7	60	13	80

Prueba de chi-cuadrado

	Valor	Df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	10,475 ^a	4	,033
Razón de verosimilitud	9,542	4	,049
Asociación lineal por lineal	5,406	1	,020

Discusión: De los resultados obtenidos (10.475 pertenece a la región crítica) aceptamos la hipótesis alternativa y rechazamos la hipótesis nula.

Conclusión: Concluimos que el empowerment incide en el reclutamiento de personal, en empresas consultoras en recursos humanos.

H2: El empowerment incide en la selección de personal, en empresas consultoras en recursos humanos.

H₀: El empowerment no incide en la selección de personal, en empresas consultoras en recursos humanos

H₁: El empowerment incide en la selección de personal, en empresas consultoras en recursos humanos

Prueba estadística: Prueba Chi Cuadrado

Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$

Grados de libertad: 4

Punto crítico: 9.48772904 |

Función pivotal: 7.825

Tabla 28: Tabla cruzada Empowerment*Selección de Personal

		Selección de Personal			Total
		A veces	Casi siempre	Siempre	
Empowerment	A veces	0	13	0	13
	Casi siempre	5	30	6	41
	Siempre	1	18	7	26
Total		6	61	13	80

Prueba de chi-cuadrado

	Valor	Df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	7,825 ^a	4	,098
Razón de verosimilitud	10,437	4	,034
Asociación lineal por lineal	2,754	1	,097
N de casos válidos	80		

Discusión: De los resultados obtenidos (7.825 pertenece a la región crítica) aceptamos la hipótesis nula y rechazamos la hipótesis alternativa.

Conclusión: Concluimos que el empowerment no incide en la selección de personal, en empresas consultoras en recursos humanos.

5.3 Discusión de Resultados

Hipótesis General:

De acuerdo con el objetivo general, analizar como el empowerment incide en la gestión del talento humano, en empresas consultoras de recursos humanos, para el objetivo en referencia, de los datos obtenidos, se observó la prueba de hipótesis general que el resultado de Chi cuadrado de 9.676 y la prueba de punto crítico con chi cuadrado invertido de 9.4877290, como se observa el resultado de Chi cuadrado es mayor que el punto crítico, se puede afirmar que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Por consecuente, se corrobora que el empowerment incide en la gestión del talento humano en empresas consultoras en recursos humanos, de acuerdo con Chiavenato (2009). Empowerment quiere decir otorgar poder, para que puedan actuar con autonomía, asumir sus tareas con responsabilidad, sentirse reconocidos por su buen desempeño laboral, asimismo, adquieren compromiso reforzando los vínculos con la empresa. (p.199).

Con referencia a los indicadores de la dimensión autoridad, en la tabla 2, el 69 % de los participantes manifiestan que actúan con autonomía para realizar sus funciones, sin embargo, el 31 % de los encuestados esperan recibir órdenes de sus superiores. De la misma forma, la dimensión información, en la Tabla 4, el 85 % de los participantes les permiten compartir sus criterios habilidades y conocimientos, experiencias para los logros de los objetivos de la organización, sin embargo, el 15 % de los encuestados no logra identificarse con la empresa. De la misma manera, para la dimensión recompensas, en la tabla 6, el 66 % considera que ser reconocidos por su trabajo es lo más importante, sin embargo, para 34 % de los encuestados se encuentran desmotivados por no recibir ningún reconocimiento por las funciones que realizan. Al igual que para la dimensión competencias, en la tabla 8, el 94 % de los participantes asegura que su trabajo es un reto para demostrar sus habilidades

para el mejor desempeño laboral, sin embargo, para el 6 % de los encuestados manifiesta que deben ser capacitado para ejecutar sus tareas.

Por otra parte, Chiavenato (2009) explica que la "Gestión del Talento Humano es el conjunto integral de actividades de especialistas y administradores, específicamente, organizar, recompensar, desarrollar, retener y evaluar a las personas, buscando como objetivo brindar habilidades y competitividad a la organización" (p. 9). Gestionar el talento humano significa saber reconocer y valorar el talento, solo así se puede lograr reducir la rotación de personal, lograr la satisfacción laboral, incrementar la productividad, si se tiene trabajadores autónomos, comprometidos, responsables y reconocidos por su buen desempeño laboral.

De acuerdo con la tesis de Chávez & De la Cruz, (2017). El Empowerment y la Gestión Administrativa en la Municipalidad Distrital de Palca Huancavelica – Periodo 2016. Esta investigación concluyó que el empowerment influye significativamente en la gestión administrativa, asimismo se pudo corroborar que las dimensiones del empowerment influyeron de manera positiva en los trabajadores para el logro de los objetivos de la organización.

Corroborando con Castañeda (2019) en su tesis Gestión del Talento Humano y el Desempeño de los Equipos de Trabajo en el Sector Empresarial Privado, en su investigación expresa que existe una relación positiva y significativa entre la gestión del talento humano y el desempeño de los equipos de trabajo, como también con el desempeño contextual y el desempeño organizacional.

Hipótesis Específica 1:

De acuerdo con el objetivo específico uno, identificar como el empowerment incide en el reclutamiento de personal, en empresas consultoras en recursos humanos. Para el objetivo en referencia según los datos conseguidos, se observó la prueba de hipótesis específica uno que el resultado del Chi cuadrado de 10.475 y la prueba de punto crítico con chi cuadrado invertido de 9.48772904, como se observa el resultado de chi cuadrado es mayor que el punto crítico, se puede afirmar que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Por consiguiente, se corrobora que el empowerment incide en el reclutamiento de personal, en empresas consultoras en recursos humanos. El reclutamiento para. Mondy (2010). “Proceso para atraer a los individuos en el momento oportuno, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas, de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos de disponibles en una organización” (p. 128).

Con relación a los indicadores de la dimensión reclutamiento de personal, en la tabla 11 se observó que el 50 % de los participantes asegura que la bolsa virtual de trabajo es un medio tecnológico para encontrar empleo, sin embargo, el otro 50 % de los encuestados prefiere utilizar otras fuentes de reclutamiento. De la misma manera en la tabla 12, el 71 % de los participantes afirma que, las redes sociales es el método más efectivo, al tener contacto directo con el empleador, allí se puede encontrar todos los requisitos para el perfil del puesto, sin embargo, el 29 % de los encuestados asegura que prefiere buscar su empleo a través de otros medios de reclutamiento. De la misma forma en la tabla 13, se observó que el 95 % de los participantes aseguran que la página web es la principal fuente de reclutamiento al captar a los potenciales trabajadores además, puede conocer su misión, su visión y su cultura organizacional, sin embargo, el 5 % de los encuestados considera que no es importante, de igual forma en la tabla 14, el 84 % de los participantes afirma que el perfil del puesto debe ser elaborado por expertos en recursos humanos para un buen desempeño laboral, sin

embargo, el 16 % de los encuestados asegura que no siempre los puestos son bien elaborados, ocasionando la rotación de personal, gastos de implementación del puesto, asimismo, en la tabla 15 el 58 % de los participantes asegura que la clasificación del candidato, si se realiza de forma efectiva se cubrirá mejor la vacante al reunir todos los requisitos para el puesto, sin embargo, el 42 % de los encuestados afirma que muchas veces no cumplen con los requisitos para el puesto.

De acuerdo con (Solís, 2016) en su tesis, El Liderazgo y su Relación con el Empowerment de los Trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas de Andahuaylas 2016, en su investigación que realizo concluyó que, existe una relación altamente significativa entre el liderazgo y el empowerment, corroboró que los objetivos específicos si tienen relación significativa con la delegación en el ejercicio de sus funciones la responsabilidad en sus respectivas áreas, asimismo, el trabajo en equipo.

Hipótesis Específica 2

De acuerdo con el objetivo específico dos, determinar como el empowerment incide en la selección de personal en empresas consultoras en recursos humanos, para el objetivo en referencia en los datos obtenidos, se observó la prueba de hipótesis específica dos que el resultado de chi cuadrado de 7.825 y la prueba de punto crítico con chi cuadrado invertido de 9.4877290, como se observa el resultado de chi cuadrado es menor que el punto crítico se puede afirmar que se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alternativa. Por consiguiente, se corrobora que el empowerment no incide en la selección de personal, en las empresas consultoras en recursos humanos. De acuerdo con (Chiavenato, 2009) “La selección es el proceso que utiliza una organización para escoger, entre una lista de

candidatos, a la persona que mejor cumple con los criterios de selección para el puesto disponible, dadas las condiciones actuales del mercado” (137).

Con relación a los indicadores de la dimensión selección de personal, en la tabla 17, se observó que el 89 % de los participantes manifiesta que los puestos de riesgo deberían exigir la prueba de control de confianza, para minimizar los riesgos dentro de la organización, sin embargo, el otro 11 % de los encuestados manifiesta que la empresa debe considerar si debe realizarla. De la misma manera, en la tabla 18, el 86 % de los participantes, manifiesta que formación profesional es muy importante en el proceso de selección, el candidato debe demostrar que posee las competencias para un buen desempeño laboral, sin embargo, el 14 % de los encuestados opina que no siempre es importante. De la misma forma, en la tabla 19, el 86 % de los participantes manifiesta que los conocimientos y habilidades que se adquieren cuando ejercen su profesión u oficio le van a permitir mejor competitividad y productividad tanto para la empresa como para su línea de carrera, sin embargo, el 14 % considera que no es importante. Al igual que en la tabla 20, el 45 % de los participantes manifiesta que, en la entrevista de selección logran cubrir la vacante por contar con el perfil del puesto, sin embargo, la mayoría de los encuestados manifiesta que, con el intercambio de información, no logran ser considerados como el candidato idóneo para cubrir la vacante. De la misma manera en la tabla 22, el 85 % de los participantes manifiesta que la información suministrada por el candidato es verificada, sin embargo el 15 % de los encuestados, manifiesta que no verifican la información, de la misma forma en la tabla 23, el 86 % de los participantes manifiesta que los antecedentes penales, policiales y judiciales, son solicitados y verificados por la empresa, sin embargo, el 16 % de los encuestados manifiesta que no siempre los solicitan, Al igual que la tabla 24, el 88 % de los encuestados manifiesta que la prueba psicológica proporciona datos como personalidad, habilidades, talentos, aptitudes y aspiraciones, sin

embargo, el 12 % de los encuestados manifiesta que no la realizan, por último, en la tabla 25, el 57 % de los participantes manifiesta que si posee los conocimientos para el cargo aumentará la productividad, sin embargo, un 43 % de los encuestados manifiesta que si tienen pocos saberes no podrá desarrollarse con efectividad en el cargo.

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

1. De acuerdo con el objetivo general, analizar como el empowerment incide en la gestión del talento humano, en empresas consultoras en recursos humanos, para el objetivo en referencia, de los datos obtenidos, se observó la prueba de hipótesis general que el resultado de Chi cuadrado de 9.676 y la prueba de punto crítico con chi cuadrado invertido de 9.4877290 como se observa el resultado de Chi cuadrado es mayor que el punto crítico, se puede afirmar que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Por consecuente, podemos concluir que, el empowerment incide en la gestión del talento humano en las empresas consultoras en recursos humanos, lo que significa que si se aplica de manera correcta el empoderamiento en la organización, se logrará valorar al talento humano, de acuerdo a sus habilidades, conocimientos, si se les da autonomía para que puedan tomar sus propias decisiones y se les brinda reconocimiento, se logrará reducir la rotación de personal, aumentará, la productividad y el desempeño laboral.
2. De acuerdo con el objetivo específico I, identificar como el empowerment incide en el reclutamiento de personal, en empresas consultoras en recursos humanos. Para el objetivo en referencia según los datos conseguidos, se observó la prueba de hipótesis específica uno que el resultado del Chi cuadrado de 10.475 y la prueba de punto crítico con chi cuadrado invertido de 9.48772904, como se observa el resultado de chi cuadrado es mayor que el punto crítico, se puede afirmar que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Por consecuente, podemos concluir que el empowerment incide en el reclutamiento de personal, en las empresas consultoras de recursos humanos, ratificándose la hipótesis general en la presente

investigación, lo que significa que se logra atraer a las personas potencialmente más calificadas para cubrir el puesto, a través de la tecnología, como es la página web corporativa, las redes sociales y la bolsa virtual de trabajo, asegurando que el éxito de una empresa está directamente vinculado con el potencial humano y los aportes de estos.

3. De acuerdo con el objetivo específico II, determinar ¿cómo el empowerment incide en la selección de personal en empresas consultoras en recursos humanos, para el objetivo en referencia en los datos obtenidos se observó la prueba de hipótesis específica dos que el resultado de chi cuadrado de 7.285 y la prueba de punto crítico con chi cuadrado invertido de 9.4877290 como se observa el resultado de chi cuadrado es menor que el punto crítico se puede afirmar que se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alternativa. Por consiguiente, podemos concluir que el empowerment no incide en la selección de personal, en las empresas consultoras de recursos humanos, lo que significa que este proceso está enfocado en la clasificación del candidato más calificado para que cubra el cargo de acuerdo a los objetivos de la organización, utilizando una serie de técnicas de evaluación como son la entrevistas, pruebas de control de confianza, pruebas de conocimientos, psicológicas, verificación de información y antecedentes, cabe destacar que los candidatos son sometidos a muchas pruebas y entrevistas que juegan un papel importante en la toma de decisiones para integrar al candidato a la organización.

6.2. Recomendaciones

1. Para el objetivo general del presente trabajo de investigación, se recomienda la implementación de la estrategia de gestión empowerment en una organización, sin importar su tamaño o sector, ya que contribuye con el desarrollo del talento humano y por ende con las mejoras de las empresas en su productividad, rentabilidad, clima laboral, baja rotación, etc., sin embargo, por si sola esta estrategia no funciona, los mandos medios o altos deben delegar para que al trabajar en equipo, los trabajadores se sientan identificados y comprometidos y no solo sean vistos como trabajadores sino como dueños de la organización.
2. Para el objetivo específico I del presente trabajo de investigación. El empowerment es una herramienta que mejora el rendimiento del capital humano y repercute de manera positiva en el reclutamiento de personal, se sugiere que los directivos de las empresas consultoras de recursos humanos deben estar enfocados en dotar de todos los recursos a sus colaboradores para que puedan evaluar y ejecutar este proceso que es el que se encarga de atraer y retener a los candidatos para su contratación.
3. Para el objetivo específico II del presente trabajo de investigación. Determinar como el empowerment incide en la selección de personal, en las empresas consultoras de recursos humanos, esta relación preocupa porque no repercute en la selección de personal, se recomienda que el área de administración de recursos humanos, implemente el proceso de selección con una sola empresa consultora en recursos humanos, ya que cada examen que toman lo hacen diferentes empresas, y las

decisiones de contratación lo hace el jefe de la empresa que lo reclutó ya sea por cualquier medio de reclutamiento.

REFERENCIAS

Amezcuca , E. G., Pérez , V. C., & Quiroz , E. d. (12 de Julio de 2019). El empowerment como estrategia de crecimiento del talento humano. *Ciencia Admnsitrativa*(1), 33-37. Recuperado el 14 de Mayo de 2021, de [www.uv.mx › magerhto › files › 2019](http://www.uv.mx/magerhto/files/2019)

Chiavenato, I. (2009). *Gestion del Talento Humano* (Tercera ed.). Mexico D.F: Mc Graw Hill. Recuperado el 24 de julio de 2021, de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/338def00df60b66a032da556f56c28c6.pdf>

Torres , G. E., & Cruz, M. L. (2018). (E. Universidad Tecnica de Ambato, Editor) Recuperado el 05 de 05 de 2021, de El empoderamiento del personal administrativo y trabajadores como herramienta en el desarrollo organizacional de la Universidad Técnica de Ambato, : <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/28327>

Cabrera , K. C., & Rodriguez, J. G. (2017). *Empowerment y Calidad del Servicio en la Corporación Herrera S.A.C Chiclayo 2016*. (U. S. Sipan, Editor) Recuperado el 30 de Abril de 2021, de <https://hdl.handle.net/20.500.12802/4855>

Cálix, C., Martínez, L., Vigier, H., & Núñez, J. (Enero - Junio de 2016). El Rol del Empowerment en el exito Empresarial. (U. S. Escuela Superior de Comercio y Administración, Ed.) *Investigación Administrativa*(117), 23 -37. Recuperado el 14 de Mayo de 2021, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456046142002>

Cálix, C., Martínez, L., Vigier, H., & Núñez, J. (junio de 2016). El Rol del Empowerment en el Exito Empresarial. (U. S. Escuela Superior de Comercio y Administración, Ed.) *Investigacion administartiva*, 23-37. Recuperado el 14 de Mayo de 2021, de www.redalyc.org/articulo.oa?id=456046142002

Castañeda , B. G. (2019). (U. N. Villarreal, Editor) Recuperado el 01 de Mayo de 2021, de Gestión del talento humano y el desempeño de los equipos de trabajo en el sector empresarial privado: <http://repositorio.unfv.edu.pe/handle/UNFV/3724>

Chavez, F. B., & De La Cruz, Y. D. (30 de Abril de 2017). <http://repositorio.unh.edu.pe/handle/UNH/2548>. (U. N. Huancavelica, Editor) Recuperado el 2021, de El Empowerment y la Gestión Administrativa en la Municipalidad Distrital de Palca Huancavelica – Periodo 2016: <http://repositorio.unh.edu.pe/handle/UNH/2548>

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones* (octava ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana. Recuperado el 27 de Mayo de 2021

Chiavenato, I. (2009). *Gestion del Talento Humano*. México, Mexico: Mc Graw Hill. Recuperado el 21 de Mayo de 2021, de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/338def00df60b66a032da556f56c28c6.pdf>

Chiavenato, I. (2009). *Gestion del Talento Humano* (Tercera ed.). México, D.F: Mc Graw Hill. Recuperado el 20 de Mayo de 2021, de www.Free.libro.com

Chiavenato, I. (2011). *Administracion de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones* (Novena ed.). México. D. F.: Mc Graw Hill. Recuperado el 01 de Junio de 2021, de www.academia.edu

Deloitte Consulting LLC. (enero de 2017). Tendencias globales de Capital Humano. *Deloitte*, 1-137. Recuperado el 22 de mayo de 2021, de <https://www2.deloitte.com/co/es/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends1.html>

Dessler, G. (2009). *Administracion de Recursos Humanos* (Decimoprimer ed.). México, Mexico: Pearson Educacion. Recuperado el 6 de Junio de 2021, de https://www.academia.edu/34933506/2009_ADMINISTRACION_recursos_humanos_pdf

Dessler, G., & Varela , R. J. (2011). *Administración de recursos humanos* (Quinta ed.). México, México: Pearson educación. Recuperado el 23 de Mayo de 2021, de <https://www.freelibros.me/administracion/administracion-de-recursos-humanos-5ta-edicion-gary-dessler-y-ricardo-varela>

En que consiste el reclutamiento externo. (21 de 12 de 2017). Recuperado el 29 de Mayo de 2021, de <https://runahr.com>

Farfan, L. C., & Pacherras, D. C. (17 de Octubre de 2020). (U. P. Orrego, Editor) Recuperado el 01 de Mayo de 2021, de El Coaching en el desarrollo de la Gestión dl Talento Humano en la institución educativa : <https://hdl.handle.net/20.500.12759/6866>

Hernandez, R. S., Fernandez, C. C., & Baptista, P. L. (2014). *Metodologia de la Investigacion* (sexta ed.). Mexico, Mexico: Mc Graw Hill Interamericana de Mexico. Recuperado el 17 de agosto de 2021, de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>

Lema , P. G., Erazo , J. Á., & Narváez, C. Z. (10 de Agosto de 2019). El talento humano, factor clave para la gestión organizacional en Instituciones de intermediación financiera. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria koinonia*, 4(1), 349-375. Recuperado el 21 de Mayo de 2021, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7440796>

Méndez, C. N. (06 de 2017). (U. R. Guatemala, Editor) Recuperado el 01 de 05 de 2021, de Gestión de Recursos Humanos por competencias en la Cooperativa de ahorro y credito La Inmaculada Concepción R.L ubicada en la cabecera departamental de Huehuetenango: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2017/01/01/Mendez-Cessia.pdf>

Mero , A. C. (05 de 2016). (U. d. Guayaquil, Editor) Recuperado el 05 de 05 de 2021, de Análisis de la Gestión del Talento Humano basado en competencias para el mejoramiento del desempeño en el recupero de la cartera vencida de una agencia naviera en la ciudad de Guayaquil, analizando los años 2013 hasta 2015: <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/42864>

Mondy, R. (2010). *Administracion de Recursos Humanos* (Decimoprimer ed.). México: Pearson. Recuperado el 28 de Mayo de 2021, de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/ccc71a187c22e0bac95c3267e2888f6f.pdf>

Novoa, M. B. (octubre de 2011). El Poligrafista Internacional. (08), 11,12, 13,. Recuperado el 06 de julio de 2021, de www.ispaeducacion.edu.co

Poot , Y. G. (2015). (M. Universidad de Quintana Roo, Editor) Recuperado el 06 de 05 de 2021, de El empowerment como factor de la satisfacción laboral en la hotelería, El Hotel Mayan Palace Riviera Maya como caso de estudio: <http://hdl.handle.net/20.500.12249/1097>

Robinss, S. P., & Coulter, M. (2005). Administración. En *Administración* (pág. 522). México: Pearson Educación.

Sánchez , P. R. (16 de 05 de 2016). (E. Universidad de Guayaquil, Editor) Recuperado el 10 de 05 de 2021, de "Empowerment como recurso para potencializar el desarrollo efectivo de los programas de responsabilidad social empresarial" : <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/10568>

Solis, G. S. (2016). (Universidad Nacional José María Arguedas de Andahuaylas, Editor) Recuperado el 01 de Mayo de 2021, de El Liderazgo y su Relación con el Empowerment de los Trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas Andahuaylas- 2016: <http://repositorio.unajma.edu.pe/handle/123456789/238>

Vargas, D. R. (2020). (U. C. Sur, Editor) Recuperado el 01 de Mayo de 2021, de Descripción de la gestión del talento humano de la sub-gerencia de la Municipalidad de Ate, 2019, : <https://hdl.handle.net/20.500.12805/1257>

Zeballos, R. S. (2019). (U. A. Bolivia., Editor) Recuperado el 04 de 05 de 2021, de Gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa de industria de cerámicas Matazz Zeballos Sociedad de Responsabilidad Limitada de la ciudad de Sucre: <http://repositorio.uasb.edu.bo/handle/54000/1007>

APÉNDICE “A” CUESTIONARIO

Construcción del instrumento

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5
N	CN	AV	CS	S

		PREGUNTAS /VALORACIÓN	1	2	3	4	5
		EMPOWERMENT					
		Autoridad					
Autonomía	1	¿Usted toma decisiones por sí mismo en el desarrollo de las tareas que le asignan?					
	2	¿Se considera usted autónomo en las tareas que ejecuta?					
Delegar las tareas	3	¿Considera usted que sus jefes le delegan las tareas que influyen en su desarrollo personal?					
		Información					
Trabajo en equipo	4	¿Le permiten a usted en su trabajo compartir habilidades, criterios, conocimientos, experiencia para el logro de los objetivos de la organización?					
Toma de decisiones	5	¿Considera usted que la empresa le brinda la confianza para poder resolver cualquier situación o para tomar decisiones?					
		Recompensas					
Reconocimientos	6	¿Considera usted que los reconocimientos no monetizados influyen de igual forma su identificación con la empresa?					
Incentivos	7	¿Recibe usted algún elogio cuando realiza una buena labor dentro de la organización?					
		Competencia					
Habilidades	8	¿Considera usted que su trabajo es un reto para demostrar sus habilidades?					
Conocimientos	9	¿Se considera usted apto con sus conocimientos, para colaborar en otras tareas que se le asigna?					
Compromiso	10	¿Usted adquiere compromiso en cualquier tarea que se le asigna y logra la meta trazada?					
		GESTION DE TALENTO HUMANO					
		Reclutamiento de personal					
Bolsa virtual de trabajo	11	¿Considera usted que la búsqueda de candidatos debe ser a través de la bolsa de trabajo virtual?					
	12	¿Considera usted que las redes sociales son los medios más utilizados por los candidatos para la búsqueda de un empleo?					
Portal web	13	¿Considera usted que es importante que cada organización debe contar con su portal web?					
Perfil del puesto	14	¿Considera usted que el perfil del puesto debe ser elaborado por un experto en recursos humanos de acuerdo al mercado laboral?					

Clasificar al Candidato	15	¿Considera usted que el reclutamiento es aplicado de forma rigurosa, clasifican a los mejores candidatos?						
Selección de personal								
Prueba de control y confianza	16	¿Considera usted que los puestos de riesgo deberían exigir la prueba de control y confianza o evaluación poligráfica?						
	17	¿Considera usted que las organizaciones deben utilizar la prueba de control y confianza o evaluación poligráfica?						
Formación profesional	18	¿Cree usted que la formación profesional es muy importante para ser seleccionado y poder ocupar la vacante?						
Experiencia	19	¿Cree usted que el candidato seleccionado, debería contar con la experiencia necesaria para poder realizar eficazmente las funciones que va a ejecutar?						
Entrevistas	20	¿Cree usted que las entrevistas son exhaustivas y didácticas realizadas por expertos en recursos humanos?						
	21	¿Considera usted que la entrevista que realiza el jefe de personal está de acuerdo al perfil del puesto?						
Verificación de Información	22	¿Considera usted que es importante la verificación de la información suministrada por el candidato?						
	23	¿Considera usted que es importante solicitar a los antecedentes policiales, penales y judiciales?						
Test Psicológico	24	¿Cree usted que es importante el test psicológico en la selección de personal para mejores resultados?						
Prueba de Conocimientos	25	¿Considera usted que las pruebas de conocimientos están bien estructuradas, para poder determinar si tienen los saberes para desarrollarse en el cargo?						

Dimensiones	Indicadores	Ítems
Autorización	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomía • Delegar las tareas 	1, 3
Información	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Toma de decisiones 	4, 5
Recompensas	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento • Incentivos 	6,7
Competencia	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades y Conocimientos • Compromiso 	8,9,10
Reclutamiento de personal	<ul style="list-style-type: none"> • Bolsa de trabajo virtual • Redes sociales • Páginas web • perfil del puesto • Clasificación del candidato 	11,12,13,14,15
Selección de personal	<ul style="list-style-type: none"> • Formación Profesional • Prueba de Control de confianza • Experiencia • Entrevistas • Antecedentes • Verificación de información • Prueba de conocimientos • Test Psicológico 	16, 17, 18, 19, 20, 21,22,23,24,25