

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

**SELECCIÓN DE PERSONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DE LOS
COLABORADORES EN LA EMPRESA VIRGO CONTRATISTAS GENERALES
E.I.R.L DE LA CIUDAD DE TRUJILLO, 1° TRIMESTRE DEL AÑO 2018**

Para obtener el título profesional de Licenciado en Administración

AUTORES:

Br. De La Cruz Sánchez, Marilyn Roxana

Br. Potosí Otiniano, Celia Mariana

ASESORA:

Dra. Herbias Figueroa, Margot.

Trujillo – Perú
2018

PRESENTACIÓN

SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO:

Dando cumplimiento a las disposiciones del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Privada Antenor Orrego, sometemos a vuestra consideración la presente tesis titulada: “SELECCIÓN DE PERSONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES EN LA EMPRESA VIRGO CONTRATISTAS GENERALES E.I.R.L DE LA CIUDAD DE TRUJILLO, 1° TRIMESTRE DEL AÑO 2018”.

Realizado con el propósito de obtener el Título de Licenciado en Administración. El objetivo principal es determinar la influencia de la selección de personal en el desempeño de los colaboradores en la Empresa Virgo Contratistas Generales E.I.R.L, a partir de la recolección y análisis de la información.

El desarrollo de este trabajo es el resultado de la aplicación de los conocimientos adquiridos durante nuestra formación profesional, de la consulta de fuentes bibliográficas y del análisis teórico – práctico del tema propuesto.

Hemos debido recurrir a fuentes y personas para obtener la presente información, franqueando dificultades.

Es nuestro mayor deseo que representantes de la empresa Virgo Contratistas Generales E.I.R.L de la ciudad de Trujillo hagan suya nuestra investigación para contribuir al desarrollo de la organización

Trujillo, Junio del 2018

Br. De La Cruz Sánchez, Marilyn Roxana

Br. Potosí Otiniano, Celia Mariana

AGRADECIMIENTO

A Dios por ser nuestro padre y guía, A nuestros padres, hermanos que son estímulo poderoso para seguir adelante.

A la Universidad Antenor Orrego, a las autoridades de la Escuela de Administración, por el apoyo y las facilidades prestadas.

A Herbias Figueroa, Margot, asesora de nuestra tesis, por su valiosa guía, apoyo, aporte y asesoramiento a la realización del mismo.

Gracias a todas las personas que ayudaron directa e indirectamente en la realización de nuestra tesis.

Las autoras

DEDICATORIA

A Dios, a él son ofrecidos mis triunfos, sin él mi vida profesional no tendría sentido.

A mi Madre, Celia Otiniano Luciano, por ser la mejor mujer que conozco, por su fuerza, su amor incondicional, sus consejos, por sus oraciones que nunca se han quedado sin respuesta, su paciencia, su confianza y por ser una madre valiente, una guerrera de Dios.

A mi Padre, Napo Potosí Aguilar, por ser el mejor hombre fuerte que existe, por enseñarme a ser valiente así se te caiga el mundo encima, por su apoyo y cariño.

A mi Hijo, Brian Owen, por ser mi motivo de ser mejor cada día y cumplir con mis metas, por su amor incondicional, por su paciencia y por confiar siempre en mí.

A mis Hermanos, Eduardo y Carmen, por motivarme a ser mejor y a ser un ejemplo en su vida, que Dios me permita ser la hermana que admiren y necesitan y en especial a mi hermana, Janeth Potosí Otiniano, porque aún en la distancia siempre me ha demostrado su amor, por confiar en mí, por estar siempre cuando más lo necesitaba, por enseñarme que no existe edad para ser independientes de los padres y que sin ella no hubiera logrado esta meta, y sobre todo por celebrar conmigo este éxito profesional.

A mis Tíos, Raúl y Jorge, por sus sabios consejos que me ayudaron de mucho y por ser los mejores hombres que conozco.

A mis Tías, Rosita y Santos por ser mujeres fuertes, luchadoras, por su apoyo y por demostrarme que es posible cumplir los objetivos propuestos a pesar de las adversidades.

A mi Amiga, Azucena Moran Bermúdez, por ser la mejor persona que conozco, por estar siempre a mi lado, por su amor incondicional y por ser la hermana gemela que siempre quise tener.

Br. Potosí Otiniano, Celia Mariana

DEDICATORIA

Se culmina una etapa más, Gracias Dios mío por permitirme lograr este paso muy importante en mi vida, que es acabar mi tesis donde sé que sin la ayuda de mis queridos padres no hubiera sido posible, sin ellos no sería la persona que soy hoy en día me siento muy bendecida y agradecida por tener a mi lado a dos padres amorosos, que cada día me brindan su apoyo y siempre con sus buenos consejos me guían por el camino del bien , gracias a mis hermanos por sus palabras de apoyo al decirme que si lo lograré y así es, lo logré, también a mis 4 sobrinitos bellos Diego, Alonso, Mateo, Adrián por alegrar mis días en cada momento con sus ocurrencias, travesuras, y mi tesis la dedicada para mi familia en especial, con todo mi amor y cariño para mis queridos padres Martina y José, los amo infinitamente .

Br. De la Cruz Sánchez, Marilyn Roxana

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene el propósito de determinar la influencia de la selección de personal en el desempeño de los colaboradores en la empresa Virgo Contratistas Generales E.I.R.L de la ciudad de Trujillo, 1° trimestre del año 2018.

La población objeto de estudio estuvo constituida por 16 colaboradores quienes mantienen un contacto directo con los clientes; tomando como muestra al total de colaboradores por ser una población pequeña.

Para la recolección de datos se aplicó un test que se construyó con una base de datos en el programa Excel la cual permitió su procesamiento en el programa SPSS versión 23.

Las técnicas utilizadas fueron, la encuesta que fue aplicada a los colaboradores y la entrevista aplicada a la administradora de la empresa, lo que ayudó a identificar los problemas existentes y el análisis documental.

La investigación concluye, que la influencia de la selección de personal en el desempeño de los colaboradores de la empresa Virgo Contratistas Generales E.I.R.L es relativamente baja; en su mayoría los colaboradores no se ajustan a los perfiles del puesto y presentan un desempeño entre regular y bueno.

PALABRAS CLAVES: Selección de personal, Desempeño, Colaboradores

ABSTRACT

The present research work has the purpose of determining the influence of the selection of personnel in the performance of the collaborators in the company Virgo Contratistas Generales E.I.R.L of the city of Trujillo, 1st quarter of the year 2018.

The study population consisted of 16 employees who maintain direct contact with customers; taking as a sample the total of collaborators for being a small population.

For data collection, a test was applied that was built with a database in the Excel program which allowed its processing in the SPSS version 23 program.

The techniques used were the survey that was applied to the collaborators and the interview applied to the company's administrator, which helped to identify the existing problems and the documentary analysis.

The research concludes that the influence of the selection of personnel on the performance of the collaborators of the company Virgo Contratistas Generales E.I.R.L is relatively low; the majority of the employees do not adjust to the profiles of the position and present a performance between regular and good.

KEY WORDS: Selection of personnel, Performance, Collaborators

INDICE

PRESENTACIÓN.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
DEDICATORIA	iv
DEDICATORIA	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INDICE	viii
I. INTRODUCCIÓN	11
1.1 Formulación del Problema	11
1.1.1 Realidad Problemática:	11
1.1.2 Enunciado del Problema.....	13
1.1.3 Antecedentes.....	13
1.1.4 Justificación.....	16
1.2 Hipótesis	17
1.3 Objetivos	17
1.4 Marco teórico	17
1.4.1 Selección de Personal.....	17
1.4.2 Desempeño	20
1.5 Marco Conceptual	23
II. Material y procedimiento	35
2.1 Material.....	35
2.1.1 Población.....	35
2.1.2 Marco muestral	35
2.1.3 Unidad de Análisis	35
2.1.4 Muestra.....	35
2.1.5 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos	35
2.2 Procedimientos	36
2.2.1 Diseño de Contrastación.....	36
2.2.2 Análisis de variables	37
2.2.3 Operacionalización de variables:	38
2.2.4 Procesamiento y análisis de datos.....	40

III. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	41
3.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	41
3.2 DISCUSIÓN DE RESULTADOS	52
Referencias Bibliográficas.....	57
ANEXOS	59

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: <i>Perfil del candidato para el puesto laboral de la empresa Virgo Contratistas Generales E.I.R.L.</i>	41
Tabla 2: <i>Desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Virgo Contratistas Generales E.I.R.L.</i>	42
Tabla N° 3: <i>La Personalidad de los colaboradores para el puesto de la empresa Virgo Contratistas Generales E.I.R.L.</i>	43
Tabla N° 4: <i>El Conocimiento de los colaboradores para el puesto de la empresa Virgo Contratistas Generales E.I.R.L.</i>	44
Tabla N° 5: <i>Las Habilidades de los colaboradores para el puesto de la empresa Virgo Contratistas Generales E.I.R.L.</i>	45
Tabla N° 6: <i>La Eficiencia de los colaboradores para el puesto de la empresa Virgo Contratistas Generales E.I.R.L.</i>	46
Tabla N° 7: <i>La Eficacia de los colaboradores para el puesto de la empresa Virgo Contratistas Generales E.I.R.L.</i>	47

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: <i>Perfil del candidato para el puesto laboral en la empresa Virgo Contratistas Generales E.I.R.L.</i>	41
Figura 2: <i>Desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Virgo Contratistas Generales E.I.R.L.</i>	42
Figura 3: <i>La Personalidad de los colaboradores para el puesto de la empresa Virgo Contratistas Generales E.I.R.L.</i>	43
Figura 4: <i>El Conocimiento de los colaboradores para el puesto de la empresa Virgo Contratistas Generales E.I.R.L.</i>	44
Figura 5: <i>Las Habilidades de los colaboradores para el puesto de la empresa Virgo Contratistas Generales E.I.R.L.</i>	45
Figura 6: <i>La Eficiencia de los colaboradores para el puesto de la empresa Virgo Contratistas Generales E.I.R.L.</i>	46
Figura 7: <i>La Eficacia de los colaboradores para el puesto de la empresa Virgo Contratistas Generales E.I.R.L.</i>	47

I. INTRODUCCIÓN

1.1 Formulación del Problema

1.1.1 Realidad Problemática:

Hoy en día la selección del personal requiere establecer detalles más minuciosos que guarden correlación entre las especificaciones del puesto y las habilidades del postulante. Al buscar un aspirante para un puesto, la empresa tiene que precisar con claridad qué está buscando: métodos de destrezas, carácter y competencias. Qué requisitos debe cumplir el candidato: nivel de formación, experiencia laboral y qué tecnología tiene que dominar de manera que los colaboradores superen las insuficiencias de la compañía en relación al puesto. Podemos encontrar según Chiavenato, (2009), pág.19 plantea que la selección busca entre varios candidatos, a quienes sean más apropiados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita; y el proceso de selección, por lo tanto, procura mantener o aumentar la eficiencia o el desempeño humano, así como la eficacia de la empresa.

La selección de personal es muy importante para las empresas. La preocupación por la falta de personal capacitado es un tema recurrente, además, paralelamente se observa que la rotación de personal en las empresas ha aumentado de manera alarmante. Asimismo, asombrados por otras propuestas se capta como se ha iniciado una migración entre las empresas cada vez más necesitadas de personal especializado. En este sentido, Chiavenato I., 2011 expone que “La selección de personal puede definirse como el proceso de elección de la persona adecuada para el cargo adecuado, o en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los que más se acoplen al puesto, para ocupar los cargos existentes en la empresa, la cual trata de que la eficiencia se mantenga y preferiblemente aumente, como también el rendimiento del personal. Sus dimensiones son: reclutamiento del talento humano y la selección del talento humano. Teniendo en cuenta los siguientes factores: respuesta del personal de planes a largo plazo, coordinación y planificación en la selección del personal, evaluación de personal seleccionado, personal seleccionado de acuerdo al área de trabajo, perfil de preparación en la selección del personal, pruebas de selección entendibles y con contenido acorde al área seleccionada, personal capacitado para evaluar, entrevistas con información acorde al puesto de trabajo a cubrir y personal idóneo para

seleccionar al personal.”

En el Perú, uno de los grandes problemas del factor social del macro ambiente está dado por la discriminación del mercado laboral donde se observa que las selecciones del personal de las empresas solo brindan oportunidades a un determinado segmento de postulantes.

Hoy en día, según afirma Rojo (2002), existen organizaciones donde lo más importante es aumentar la productividad y los ingresos sin tomar en cuenta el clima laboral que se está generando entre el personal. O bien cuando hacen las evaluaciones de desempeño toman en cuenta el resultado obtenido, dejando a un lado el proceso, premiándolos o despidiéndolos según sea el caso, sin antes tomar en cuenta el tipo de proceso de selección que tuvo el colaborador para llegar a la empresa y recurren a familiares para que ocupen dicho puesto. Éste, posiblemente es el caso que presenta la Empresa “Virgo Contratistas Generales E.I.R.L” con sus empleados.

Es por esta razón que lo más importante es que se tome en cuenta la selección y que el personal este apto para dicho puesto y sobre todo estimularlo para que este tenga un buen desempeño, o lo que es lo mismo, que se encuentre satisfecho.

En la empresa la selección de personal se inicia desde que se genera un puesto vacante en la organización y finalizan con un perfil completo de personalidad, conocimiento y habilidades de cada postulante de acuerdo a lo que se requiere en el perfil del puesto. La selección de personal de la empresa se encuentra con algunas limitantes, entre ellas la preparación tanto académica como profesional de los candidatos, ya que en la mayoría de casos no se encuentran en el nivel requerido por las competencias del puesto a ocupar. Dado a esta problemática la empresa se ve obligada a elegir al candidato que aunque no cumpla todos los requerimientos del perfil sea el más adecuado, al caer en esta necesidad de cubrir el puesto a pesar de la deficiencia de habilidades la selección de personal va perdiendo efectividad y éste es uno de los posibles problemas que puede presentar la Empresa “Virgo Contratistas Generales E.I.R.L”

Esta situación descrita anteriormente motiva a las autoras de dicha investigación a determinar la influencia de la selección de personal en el desempeño de los colaboradores, conocer el perfil de personalidad, de conocimientos y habilidades para la selección de personal de la empresa y

evaluar el desempeño de los colaboradores de la empresa.

Para este fin, se ha procedido a plantear objetivos coherentes que nos lleven a conclusiones aplicables a la realidad y buscar soluciones adecuadas al problema.

1.1.2 Enunciado del Problema

¿De qué manera la selección de personal influye en el desempeño de los colaboradores en la Empresa Virgo Contratistas Generales E.I.R.L de la Ciudad de Trujillo, 1º trimestre del año 2018?

1.1.3 Antecedentes

Internacional:

Pesantez (2014), en su tesis titulada, *“El proceso de reclutamiento y selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo del GADMP gobierno autónomo descentralizado del municipio de Pujili”*.

Universidad Técnica de Ambato, Ecuador, concluyeron lo siguiente:

1. Se ha identificado a través de la comparación y análisis de los resultados que los funcionarios de la Institución, consideran que el desempeño laboral del personal depende del nivel de conocimientos y competencias que posee de acuerdo al puesto que desempeña, y esto debería ser analizado previo a su contratación.
2. Los parámetros más tomados en consideración durante el proceso de reclutamiento y selección de personal de acuerdo a la percepción del personal que atravesó este proceso es en primer lugar el conocimiento factor esencial en el talento humano, sin embargo, el segundo más importante que se ha considerado es la experiencia laboral que tiene la persona, lo que limita al departamento de RRHH valorar nuevos talentos con inestimables competencias.
3. Del mismo modo se pudo identificar que las únicas herramientas utilizadas durante el proceso de selección de personal, son las pruebas de conocimientos, es decir, que se está limitando reconocer y valorar 72 competencias y tipo de personalidad que le funcionario posee previo a desempeñarse en un cargo específico.
4. Por otro lado, se comprueba a través de la entrevista directa, que un alto

porcentaje de funcionarios no desempeñan funciones de acuerdo a su conocimiento y competencias profesionales, lo que impide un desempeño laboral eficiente y alcance de objetivos esperados.

5. Se concluye además que el bajo desempeño laboral de los funcionarios se debe a tres causales específicas, la utilización de un proceso de reclutamiento y selección de personal tradicional, la poca capacitación inmediata a la contratación del personal nuevo y en especial el deficiente clima laboral existente en la Institución.

Nacional:

Quijano & Silva (2016), en su tesis titulada “*Selección Del Personal Y Su Relación Con El Desempeño Laboral En La Empresa De Transportes Civa – Chiclayo 2016*” Universidad Señor de Sipan, Chiclayo, finaliza lo siguiente

Se determinó que la relación existente entre la selección de personal en base a sus dimensiones procesos, instrumento y técnicas., con la variable selección de personal es positiva media con un ,687 de acuerdo a la correlación Pearson, siendo rechazada la hipótesis nula y aceptada la H1.

El proceso de selección del personal en la empresa de transportes CIVA – Chiclayo, 2016, se ha determinado a través de las dimensiones comprendidas en la variable independiente en la cual tenemos a la dimensión procesos, donde se observa un nivel de aceptación de 74% con calificación alta; y 20% muy alta (ver figura 23), en ese sentido, se confirma que, dentro de los procesos de selección, se desarrollan actividades aceptables para los trabajadores.

Asimismo, se observa que nivel de desempeño laboral que existe en los trabajadores de la empresa transportes CIVA – Chiclayo, 2016, es de un nivel relativamente alto (ver gráfico 26); sin embargo, existen deficiencias en el indicador servicio, el cual posee un promedio de 3.07 y el indicador responsabilidad un promedio de 2.50 (ver tabla 33), siendo estos aspectos las consecuencias del inadecuado proceso de selección de personal.

Para ello, se elaboró una propuesta de mejora basadas en estrategias de selección de personal tomando en cuenta las dimensiones de mayor influencia para trabajadores y clientes de la empresa, a fin de mejorar el desempeño laboral permitiendo así generar un cambio para beneficio de la organización.

Local:

Yupanqui (2015), en su tesis de investigación “*Proceso de reclutamiento, selección de personal y el desempeño laboral del personal de la I.E.P. VIRGEN DE LA ASUNCIÓN DEL DISTRITO DEL PORVENIR TRUJILLO - 2015*”

Concluye lo siguiente:

- La “I.E.P Virgen de la Asunción” no cuenta con un área específica, ni con los profesionales calificados para desarrollo de tan importante proceso como es el reclutamiento y selección, ni tampoco para realizar correctamente y de forma periódica evaluaciones de desempeño.
- El proceso de reclutamiento y selección de personal y evaluaciones de desempeño se vienen desarrollando de forma incipiente lo cual trae consigo la no contratación del candidato que se ajuste al perfil de puesto requerido.
- El inadecuado proceso de reclutamiento y selección de personal se relaciona directamente con el “regular” _ “malo” desempeño laboral de los trabajadores de “I.E.P Virgen de la Asunción”, lo que se refleja en rotación frecuente de personal.
- Los trabajadores docentes, administrativos y auxiliares se sienten en una escala de “Regular” identificación con la institución en un 58.3 %, lo cual está por debajo de lo esperado.
- Los factores principales en consideración en cuanto al desempeño laboral de los trabajadores de la “I.E.P Virgen de la Asunción” son “Salario y “Capacitaciones”.

F. Guevara, J. Tafur (2015), “*Influencia del clima laboral en el desempeño de los trabajadores de la empresa Kentucky Fried Chicken sede real plaza en la ciudad de Trujillo – 2015*”

Concluye lo siguiente:

- La influencia que existe entre el clima laboral y el desempeño de los trabajadores es favorable en la empresa Kentucky Fried Chicken sede Real Plaza, ya que los resultados de la investigación demostraron que el clima laboral influye de manera positiva en el desempeño de los trabajadores, lo cual se puede contrastar con los resultados obtenidos y con el análisis estadístico (chi cuadrado).

- La empresa Kentucky Fried Chicken sede Real Plaza muestra una gran importancia en lo que concierne al clima laboral, realizando una óptima gestión de recursos humanos lo que se demuestra en el interés del desarrollo personal de sus trabajadores y en la motivación, recompensas y satisfacción económica brindada a los mismos.

1.1.4 Justificación

La mejor selección de personal de la Empresa Virgo Contratistas Generales E.I.R.L buscó involucrar a toda la empresa en el mejoramiento continuo para que esta pueda superar a la competencia en niveles de calidad y servicio; estas constituyen razones suficientes para proponer un mejor proceso de selección para la empresa.

La investigación se justificó en las siguientes razones:

a. Teórica:

La presente investigación se basó en la aplicación de teoría y los conceptos básicos sobre la selección de personal y el desempeño de los colaboradores, Ello les permitió a los investigadores determinar la influencia de la selección de personal en el desempeño de los colaboradores en la “Empresa Virgo Contratistas Generales E.I.R.L” de la ciudad de Trujillo.

b. Práctica:

Permitió contrastar el perfil del puesto , aspecto importante a tener en consideración en la selección del personal con el desempeño de los colaboradores. A efecto de proponer las recomendaciones pertinentes que contribuirán desde esta perspectiva a una mejor selección del personal.

c. Metodológica:

Para el cumplimiento de los objetivos, se utilizó las técnicas e instrumentos de investigación, tales como, la encuesta y la entrevista los mismos que serán validados para asegurar la validez y confiabilidad de los resultados.

d. Social:

El presente trabajo de investigación nos ayudó a conocer y analizar la

selección de personal, permitiendo establecer acciones de mejora que favorecerá un mejor relacionamiento, mejor clima laboral que contribuirá a elevar los niveles de desempeño en la empresa Virgo Contratistas Generales E.I.R.L.

1.2 Hipótesis

La selección de personal influye de manera significativa en el desempeño de los colaboradores de la Empresa Virgo Contratistas Generales E.I.R.L de la Ciudad de Trujillo, 1° trimestre del año 2018.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General:

Determinar la influencia de la selección de personal en el desempeño de los colaboradores en la Empresa Virgo Contratistas Generales E.I.R.L de la Ciudad de Trujillo, 1° trimestre del año 2018.

1.3.2 Objetivos Específicos:

- Conocer el perfil de personalidad, de conocimientos y habilidades para la selección de personal de la empresa.
- Evaluar si los colaboradores cumplen con el perfil de personalidad, de conocimiento y habilidades requerido para el puesto.
- Evaluar el desempeño de los colaboradores de la empresa.
- Relacionar el perfil del trabajador con su desempeño laboral en la organización.

1.4 Marco teórico

1.4.1 Selección de Personal

Sobre la selección de personal existe una gran teoría de Iceberg

La teoría del iceberg de selección de personal se centra en las capacidades de los empleados. La capacidad de un empleado en diferentes áreas determina su potencial para satisfacer los criterios de una posición específica. Por ejemplo, un vendedor promovido a gerente de ventas no sólo requiere ambición, sino que también debe poseer la capacidad de motivar a los empleados. Como propietario de una pequeña empresa, puedes evaluar a tu personal a través de observaciones y entrevistas para determinar sus aptitudes y, en consecuencia, colocarlos dentro de tu organización. Spencer y Spencer (1996).

El modelo del iceberg

El modelo del iceberg considera seis aptitudes: habilidades, conocimientos, rol social, imagen de sí mismo, carácter y motivación. La habilidad y el conocimiento están situadas en la parte del iceberg que se encuentra por encima del nivel del agua, que se ve fácilmente. Las dos características representan el 20 por ciento de las capacidades de una persona y son relativamente fáciles de determinar. La función social, la imagen de sí mismo, el carácter y la motivación están posicionados en la parte del iceberg por debajo del nivel del agua, oculta al ojo humano. Estos representan el 80 por ciento de las capacidades de una persona, pero son mucho más difíciles de evaluar que la habilidad y el conocimiento.

Determinando las capacidades y características

Determinar los conocimientos y habilidades implica tomarle una prueba al empleado o pedirle que demuestre una habilidad. Determinar si un empleado conoce su rol social implicaría observar su comportamiento mientras se relaciona con el personal a su disposición. Por ejemplo, ten en cuenta si un empleado trata a sus compañeros de trabajo con respeto y trabaja con ellos para lograr los objetivos relacionados con la empresa. También, busca señales para comprender qué imagen acerca de sí mismo tiene tu empleado. Por ejemplo, un empleado con una imagen negativa de su persona puede mostrar comportamientos agresivos como fanfarronería, criticar a los demás e intimidación. O el empleado puede exhibir comportamientos pasivos, incluyendo somnolencia, aumento de las ausencias y la falta de motivación. Determinar el carácter y motivación también involucra la observación.

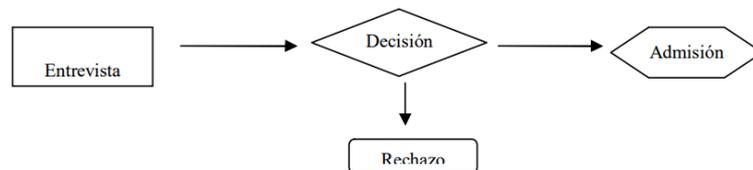
Documentar las observaciones

Al determinar las capacidades claves de un empleado, la documentación resulta útil. Por ejemplo, si observas que un miembro del personal exhibe características de liderazgo, toma notas con respecto a la fecha, hora, contexto y detalles. También, incluye el resultado. Por ejemplo, escribe como sus compañeros reaccionaron a su comportamiento. Toma notas de inmediato para no olvidarlas. Utiliza palabras descriptivas que describen con precisión las conductas, carácter y motivación de los empleados.

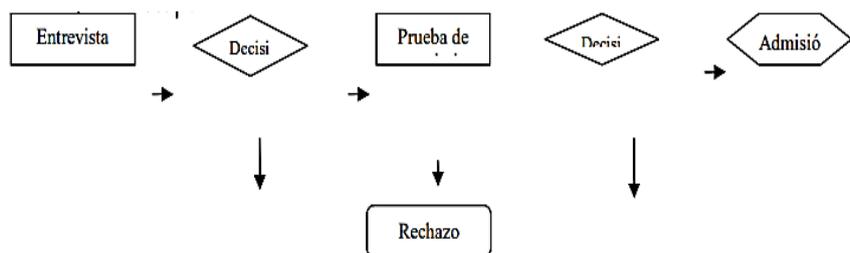
Proceso de selección

Chiavenato (2006), El paso siguiente es determinar las técnicas de selección que deberán aplicarse. Entre las principales se encuentran:

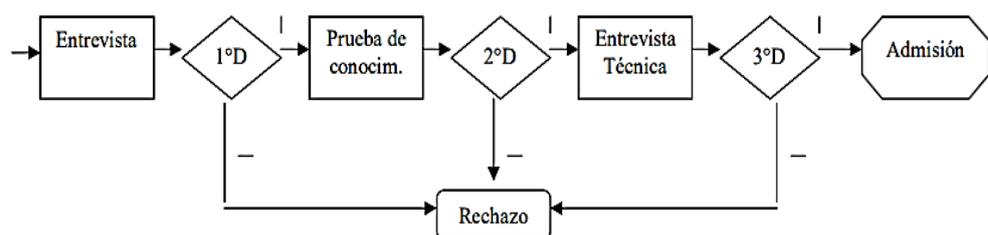
- a) Selección en una sola etapa: hace que las decisiones se basen en los resultados de una sola prueba.



- b) Selección secuencial en dos etapas: puede tomarse la decisión de postergarse la selección, cuando la información estudiada en el primer paso se juzga insuficiente para aceptar o rechazar al aspirante. Su objetivo es mejorar la eficiencia del programa. Exige una decisión definitiva después de la segunda etapa



- c) Selección secuencial en tres etapas: se incluye una secuencia de tres decisiones tomadas con base en tres técnicas de selección.



La estrategia de selección secuencial siempre es, en términos utilitarios, superior a la selección en una sola etapa. La principal ventaja de los planes secuenciales radica en la disminución en el costo de obtención de la información, que se efectúa aisladamente según la necesidad del caso. Son muy recomendables, sobre todo cuando las pruebas implican demasiado costo.

Si no estuviesen de por medio los gastos en la obtención de la información, sería preferible aplicar todo el conjunto de pruebas a todos los candidatos sin hacer distinción, sea cual fuere su tamaño o su extensión.

Chiavenato (2000) establece que "El proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos". El proceso de selección consiste en una serie de fases iniciales que deben ser claramente definidas y debe realizarse de la siguiente forma específica:

- Detección y análisis de necesidades de selección. Requerimiento
- Descripción y análisis de la posición a cubrir. Definición del perfil
- Definición del método de reclutamiento
- Concertación de entrevistas
- Entrevistas + técnicas de selección
- Elaboración de informes
- Entrevista final

1.4.2 Desempeño

Según Chiavenato (2000), define el desempeño, como las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización. En efecto afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

Según Bittel (2000), plantea que el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador.

Según Davis y Newstrom (1991), indican 4 factores que influyen en el desempeño laboral del trabajador siendo los siguientes:

- ✓ Satisfacción del trabajo: Plantean que “es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales.” La cual se encuentra relacionada con: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros. La satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que

difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento: estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro.

- ✓ Autoestima: Es otro elemento a tratar, motivado a que es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo. La autoestima es un factor determinante significativo, de superar trastornos depresivos, con esto quiere decirse que la gran vulnerabilidad tiende a ser concomitante con la elevada exposición de verdaderos sentimientos, por consiguiente, debemos confiar en los propios atributos y ser flexibles ante las situaciones conflictivas. Sin embargo, este delicado equilibrio depende de la autoestima, esa característica de la personalidad que mediatiza el éxito o el fracaso.
- ✓ Trabajo en equipo: Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores cuando ellos se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo. Dentro de esta estructura se producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros, aunque las acciones que desarrolla un equipo en gran medida descansan en el comportamiento de sus integrantes, lo que conduce a considerar que la naturaleza de los individuos impone condiciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo.
- ✓ Capacitación del trabajador: Otro aspecto necesario a considerar, es la capacitación del trabajador, “Es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible”

Importancia de evaluar el desempeño

Stoner (1994), manifiesta que la importancia de evaluar el desempeño radica en que permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y 23 ayuda a observar si existen problemas personales que

afecten a la persona en el desempeño del cargo. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera como vienen ejecutando su trabajo y los jefes que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. Esto significa que día a día habrá mayor inversión en la capacitación, retención y sustitución del personal que conforma una organización. Los cambios se producen cada vez en menor espacio de tiempo. La adaptación de la empresa a los mismos exige un compromiso especial de su recurso humano. La identificación del ser humano con la empresa es la única base que hará posible el cambio permanente para evitar el avance de la competencia. Incluso después de un programa de orientación, en pocas ocasiones los nuevos empleados están en condiciones de desempeñarse satisfactoriamente. Es preciso entrenarlos en las labores para las que fueron contratados. La orientación y la capacitación pueden aumentar la aptitud de un empleado para un puesto.

Desempeño Laboral

Robbins & Timothy (2013), es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral". El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento. (p.36)

Dimensiones del desempeño laboral

Para Robbins & Timothy (2013, pp. 47-48), las dimensiones del desempeño laboral son las siguientes:

1. Capacidad laboral: La capacidad laboral se refiere directamente a la habilidad que tienen las personas para realizar por su experiencia, conocimiento o inteligencia un trabajo.
2. Desenvolvimiento: Permite a las personas desarrollar u optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa; implica la iniciativa, trabajo en equipo, relaciones interpersonales y calidad de servicio,

que conlleva al bienestar laboral, cuyo fin es lograr la excelencia personal para ser líderes.

1.5 Marco Conceptual

Proceso de selección

Según Chiavenato (1999), la selección de personal es: "La escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado". Escoger entre candidatos reclutados a los más aptos para ocupar cargos vacantes en las empresas tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la rentabilidad de la organización.

Según Cohen (1981), La Selección consiste esencialmente en comparar las aptitudes y posibilidades del candidato con las exigencias del puesto. Entonces, en la Selección de Personal subyace el concepto de equilibrio entre las exigencias del puesto, las potencialidades y características de la persona.

Chiavenato, I. (2009), plantea que la selección busca entre diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita; y el proceso de selección, por lo tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia o el desempeño humano, así como la eficacia de la organización.

Chiavenato I., (2011), Proceso de elección del personal adecuado que más se acoplen al puesto, para ocupar los cargos existentes en la empresa, evaluando su estabilidad de personalidad, nivel de conocimiento y desarrollo de habilidades, así mantenga y preferiblemente aumente su desempeño laboral.

A pesar de las claras diferencias, muchas empresas utilizan como herramienta en común los denominados Test de Selección de Personal como etapa previa a la selección misma, enviando a los candidatos que identifiquen como interesantes para el perfil disponible una prueba escrita que les permita así hacer una selección más profunda. Este método puede ser aplicado tanto para procesos de grandes empresas que requieren cientos de trabajadores como para pequeñas selecciones en las que simplemente se quiere ser algo exhaustivo y ahorrar tiempo a los reclutadores para que no tengan que enfrentar entrevistas personales con candidatos que no llegarán a buen puerto en la empresa.

Para el trabajador, la solicitud de una prueba escrita antes de la entrevista personal puede resultar algo extraña, pero al mismo tiempo es una gran ventaja. De cierto modo, este puede delinear la imagen que quiere demostrar, y así presentar esta prueba de la forma en que le resulte más conveniente.

Para ello, primero debe conocer las diferentes variedades que existen en estos test.

1. Test de personalidad: Son quizá los más conocidos y temidos de todos, pues los trabajadores acostumbran sentirse algo “desnudos” delante de las técnicas introspectivas de los reclutadores en este tipo de casos. Lo cierto es que su finalidad no es la de identificar psicópatas, sino la de descartar aquellos rasgos de personalidad que no sean compatibles con el trabajo en cuestión.
2. Test de nivel intelectual: En este caso se busca conocer justamente el nivel de cultura general y conocimiento a nivel intelectual de los candidatos para identificar a los más actualizados e informados.
3. Test de aptitudes: Se enfocan únicamente en las habilidades relacionadas al puesto, descartando todos los otros factores de interés que luego pueden resolverse en un contacto cara a cara.
4. Test proyectivos: La idea de estos es predecir el comportamiento de los candidatos, tratando de revelar de forma indirecta aspectos de su personalidad. Son frecuentes en estos casos las situaciones problemáticas, los supuestos y las preguntas vinculadas a los sentimientos que se generan en los entornos laborales y también se ve la manera que estos cumplen sus objetivos y metas propuestas.

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

El proceso de selección se inicia cuando se presenta una vacante, se entiende como tal la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación, o debido a imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando. Antes de proceder a cubrir dicha vacante, deberá estudiarse la posibilidad de redistribución del trabajo, con objeto de que dichas tareas sean realizadas entre el personal existente y, solo en caso de no ser posible, se solicitará que se cubra.

Recibida la necesidad de personal, se recurrirá al análisis y evaluación de puestos, con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona para ocupar el puesto eficientemente, así como el salario a pagársele. En caso de no existir dicho análisis y evaluación, deberá procederse a su elaboración para poder precisar que se necesita y cuanto se pagará.

A continuación, pasamos al reclutamiento que es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Además, la función del reclutamiento es suministrar la selección de materia prima básica (candidatos) para su funcionamiento.

El siguiente paso consiste en la localización, en el inventario de recursos humanos, de las personas que, prestando actualmente sus servicios en la organización, reúnen los requisitos establecidos, lo cual permitirá proporcionar los elementos que conocen la organización, y de los cuales se conocen la actuación que han tenido en el tiempo que tienen que prestar sus servicios.

Esto disminuirá el periodo de entrenamiento y, lo más importante, contribuirá a mantener alta la moral del personal que ya trabajó en la organización, al permitir que cada vacante significa la oportunidad de uno o varios ascensos.

De no existir personas en la organización que reúnan los requisitos establecidos entonces recurriríamos a las fuentes de reclutamiento externas, entre las alternativas más conocidas y usuales se tiene:

✓ Solicitudes Espontáneas

Que corresponde a las personas que acuden a la organización en busca de empleo y que a menudo responden a los avisos de “se solicita gente “ubicados en el lugar de trabajo. Es poco costoso.

✓ Referencias del empleado

Cuando uno de los empleados que forma parte de la organización, recomienda a unos de sus familiares, amigos, parientes como un candidato al puesto de trabajo.

✓ Publicidad

Es uno de los métodos de comunicación con más frecuencia para cualquier tipo de trabajo, es a través del periódico. Considerando que el anuncio no solo los observa las personas que buscan empleo, sino también los aspirantes esperados en el futuro,

los clientes y la comunidad. Además, hace posible que el aspirante se autoseleccione, es decir si él ve que cumple con los requerimientos, se presenta, de lo contrario, no.

Será determinante en la efectividad del reclutamiento la anticipación con que hayan sido planeadas las necesidades. Esto permite escoger el mejor personal disponible en el mercado de trabajo, planear e iniciar los programas de entretenimiento en tiempo oportuno y cubrir las vacantes con la anticipación solicitada.

Una vez que se ha decidido para qué se está seleccionando, debe decidirse qué técnicas de selección e información hay que recopilar y utilizar. Entonces se puede decir que uno de los objetivos es encontrar cosas que se puedan medir antes de ser contratados los aspirantes, como, por ejemplo: Se considerarán las experiencias de trabajo anteriores, se entrevistarán a los postulantes, quién conducirá la entrevista, se realizarán pruebas específicas tanto de conocimiento como de capacidades mentales, etc.

Entre las técnicas de selección tenemos:

✓ Solicitudes de empleo y currículos

La primera pieza de información que proporciona la mayoría de los candidatos al puesto de trabajo es un resumen escrito de sus características personales. Generalmente, los directores y profesionales proporcionan esta información en forma de currículum y una carta explicativa, aun cuando también para estas personas la solicitud de empleo sea una parte típica del proceso. Los seleccionadores examinan estos documentos en busca de información de selección que resulte útil. Las solicitudes de empleo es una especie de registro y a la vez permiten estar al día acerca de las características de los aspirantes para el empleo conforme ocurran las vacantes de empleo futuras. Además, las solicitudes suelen plantear una serie de preguntas sobre el aspirante, que pueden usarse para juzgar la conveniencia, entre ellas tenemos: Nombre, domicilio, edad, servicio militar educación, habilidades, teléfono, nacionalidad, información del trabajo que se desea postular, referencias.

➤ Entrevistas

Se puede afirmar que la entrevista siempre forma parte de la selección del empleado.

Cuando se elabora y pone en práctica de manera cuidadosamente, tiene un valor potencial más grande que lo que antes se creía. Las entrevistas pueden ser no estructuradas, en las cuales el entrevistador tienen toda la libertad para cubrir cualquier área; semiestructuradas, en donde el entrevistador prepara las preguntas importantes con anticipación, pero se le permite probar aquellas áreas que parecen merecer mayor investigación ; o estructuradas, en las que las preguntas del entrevistador y a menudo su secuencia, se preparan con anticipación, y en ocasiones el entrevistador llena un formulario en donde indica las respuestas del aspirante a las preguntas. Aunque implica costos adicionales de procedimiento y desarrollo.

➤ Pruebas de Capacidad

Por medio de estas pruebas se estiman las capacidades específicas o potenciales de los individuos. A menudo a estas se les conoce como pruebas de APTITUD, y constan de medidas, con lápiz y papel, de las capacidades intelectuales, la precisión de las percepciones, las capacidades mecánicas y espaciales y las habilidades motoras. A la vez estas pruebas indican qué cosas podría ser capaces de desempeñar una persona, dada su experiencia o formación apropiadas. Los costos de administrarlas son bajos al igual que su procesamiento, no así el de crear una nueva prueba.

➤ Pruebas de conocimiento del puesto de trabajo, muestras de trabajo y ensayos de trabajo

Mediante el análisis de trabajo se detectan problemas acerca del conocimiento que sobre él se tiene, a fin de identificar los factores o reglas claves que los titulares del puesto de trabajo deben conocer para desempeñarlo. Las muestras de trabajo son réplicas o simulaciones de los comportamientos reales en el sitio de trabajo, por ejemplo, taquigrafar un documento determinado. Quizás el examen de conocimiento de trabajo más realista sea seleccionar a los empleados durante periodos de prueba en el puesto de trabajo.

Una vez culminada la aplicación de las técnicas de selección se pasará a determinar a los candidatos con mejores condiciones, que cumplen con los requerimientos exigidos por la organización y de todos ellos se seleccionará a aquel que sea más capaz para ocupar el puesto o cargo vacante.

Pasando por último a la etapa de incorporación al centro en la cual se le da una explicación al candidato seleccionado y se le orientan todos los documentos necesarios a presentar y se le realiza su contrato.

Selección de personal

La selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, es decir escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

¿Pero, que significa adecuado? Para contestar, esta pregunta cabría considerar las diferencias individuales, o sea, tener en cuenta las necesidades de la organización y su potencial humano, así como la satisfacción que el trabajador encuentra en el desempeño del puesto.

Como paso previo a la selección técnica de personal, resulta obligado conocer la filosofía y propósitos de la organización, así como los objetivos generales departamentales, seccionales, etc., de la misma.

Esto implica, entre otras cosas, la valoración de los recursos existentes y la plantación de los que van a ser necesarios para alcanzar esos objetivos, y que comprende la determinación de las necesidades presentes y futuras en cuanto a cantidad y calidad.

La selección del Personal tiene como objetivos:

- Definir políticas y programas para garantizar la incorporación del personal idóneo a la entidad.
- Seleccionar candidatos adecuados para el acceso, los traslados, las promociones y las actividades de formación y desarrollo.

Principios Fundamentales

- Principio básico Idoneidad demostrada.
- Necesario, factible y costeable. Es una inversión
- Debe ser permanente y planificado, tanto para el nuevo ingreso como los movimientos internos y los planes de formación.
- Proceso estructurado, flexible, dinámico y específico para cada puesto y entidad

- Se realiza por personal calificado y entrenado.
- Considera junto a los requisitos calificadorios y extracalificadorios los relativos a los riesgos y exigencias fisiológicas y psicológicas.
- Está integrado al resto de los subsistemas del Sistema de Dirección de los Recursos Humanos.

Proceso de selección de personal

Lillo (2005), comenta que en el proceso de selección de personal existe una tendencia a valorar principalmente los conocimientos específicos del área expuesta en el currículum que los candidatos hacen llegar a las organizaciones. Así, igualmente de importante será valorar en cada postulante; mediante pruebas psicotécnicas, médicas, físicas, información contenida en su currículum vitae o durante una entrevista personal; los siguientes aspectos, los cuales serán de mayor o menor importancia en la selección, dependiendo del puesto a ocupar.

Etapas del proceso de selección

- Identificar las necesidades de la empresa

Cada empresa tiene una forma de organizarse y un determinado número de puestos de trabajo a cubrir, identificar el número de personas necesarias para cada empresa es cuestión de lógica, pero también de cálculo.

Es necesario contratar a un número suficiente de personas para cubrir todas las tareas de forma que: nadie tenga exceso de trabajo, no haya personas sin nada que hacer, y se respeten los turnos libres y las vacaciones.

- Presentación de la oferta de empleo

Una vez que se conocen las necesidades concretas de la empresa, por supuesto, hay que darlas a conocer a los posibles trabajadores.

La forma más habitual es mediante una oferta de trabajo en la que se deben indicar, el puesto de trabajo, los requisitos de los aspirantes, la formación necesaria, y cualquier otra petición que la empresa considere importantes.

En función del alcance de la oferta y de las necesidades, esta se puede

publicar en distintos medios, entre ellos, los diarios, Internet o las redes sociales están entre los más populares.

- Preselección de candidatos

A la oferta de trabajo pueden presentar candidatura muchas personas, puede que no todas ellas sean aptas para el puesto de trabajo al que se aspira. Una primera revisión de los CV y las cartas de recomendación pueden ayudar a limitar el número de candidatos, de forma que la selección sea más precisa.

- Entrevistas

Una vez que se cuenta con posibles candidatos, la mayoría de las empresas hacen una primera criba, y cada vez es más común que esta sea por Skype. En tan solo unos minutos, se puede saber mucho sobre una persona con una conversación telefónica o en línea.

La entrevista personal también puede ser de gran ayuda para conocer a la persona, pero esta se puede realizar sea antes del proceso de selección, sea al final del proceso.

- Proceso de selección de personal

No todas las empresas realizan un proceso de selección propiamente dicho, y tampoco es necesario para todos los puestos de trabajo, aunque es cierto que, en la actualidad, cada vez son más las empresas que apuestan por los test psicológicos y psicotécnicos para elegir a sus trabajadores.

Una prueba de las propias capacidades en el trabajo o de la experiencia también es, en la actualidad, una práctica habitual.

- Valoración de las opciones disponibles

No siempre un único candidato es adecuado para un puesto de trabajo (¡si fuera tan fácil!). Varias personas pueden reunir los requisitos necesarios para desempeñar un puesto de trabajo.

En este caso, hay que tener en cuenta factores externos, como la adecuación de las personas al entorno de trabajo, la empatía con otros trabajadores o con los seleccionadores, o la disponibilidad para seguir trabajando en la empresa en el futuro.

- Contratación

Elegido el candidato más adecuado para la empresa, no queda más que comunicar la decisión al interesado, asegurándose de que todo está de conformidad con las leyes, y proceder a la contratación.

Muchas empresas apuestan por utilizar modelos de contratos de breve duración, para asegurarse la elección correcta del trabajador, sin embargo, si la selección de personal se ha realizado de forma correcta y completa esto no debería ser necesario.

Dimensiones en el proceso de selección de personal

- Reclutamiento
 - ✓ Interno
 - ✓ Externo
- Análisis de Solicitudes
 - ✓ Verificación de datos.
- Aspecto Ético
 - ✓ Comportamiento Anti ético
- Investigación Laboral
 - ✓ Entrevista con ex jefe
 - ✓ Antecedentes penales, judiciales, policiales
- Entrevista
 - ✓ Preliminar
 - ✓ De Selección
 - ✓ Proceso de entrevista
 - ✓ Tipos de entrevista
- Pruebas y Test
 - ✓ Tipos de pruebas
 - ✓ Clasificación de los test
 - ✓ Validación de pruebas
- Examen Médico
 - ✓ De Admisión
 - ✓ Periódico
- Entrevista Final
 - ✓ Descripción del nuevo puesto

- ✓ Documentos a entregar
- ✓ Decisión de contratar
- Resultados y Retroalimentación
 - ✓ Personal contratado.

Factores que influyen en la selección de personal

La selección se basa en 4 factores que pueden ayudar a predecir si una persona va a cumplir con las expectativas esperadas:

- **Productividad:** Se trata no de lo que las personas han hecho (sus funciones), sino de lo que han logrado, del resultado que han obtenido en trabajos anteriores.
- **Personalidad:** No todas las personas encajan con todos los cargos, es fundamental ver este punto, ya que una persona muy productiva en un cargo que no le corresponde puede ser fatal (y un gran desperdicio).
- **Motivación:** Si la motivación del candidato es sólo el dinero, la selección podría ser una catástrofe. Se trata de evaluar por qué se postula una persona a un cargo, si le gusta la actividad y desea aportar para la supervivencia del grupo.
- **Conocimiento:** Éste se divide en dos: estudios formales y qué tanto sabe el candidato de acuerdo a su experiencia y logros obtenidos.

Desempeño

Es el conjunto de conductas laborales del trabajador en el cumplimiento de sus funciones; también se le conoce como rendimiento laboral o méritos laborales.

El desempeño se considera también como el desarrollo de las tareas y actividades de un empleado, en relación con los estándares y los objetivos deseados por la organización. El desempeño está integrado por los conocimientos y la pericia que tiene el trabajador en la ejecución de sus tareas, por las actitudes y el compromiso del trabajador, así como por los logros en productividad o resultados alcanzados. Estos tres aspectos del desempeño se pueden subdividir de la siguiente manera:

Atributos del cargo: Son aquellos aspectos que miden el conocimiento del puesto, la pericia en la ejecución de las tareas, experiencia y solvencia para

ejecutar su trabajo.

Rasgos individuales o de conducta: Son aquellos aspectos que son inherentes a la persona, tales como: puntualidad, compromiso, responsabilidad, cooperación, motivación, trato, etc.

Factores de rendimiento: Son aquellos que se aplican al logro de las metas del cargo en aspectos tales como: productividad, calidad, ventas, utilidades, oportunidad, etc.

France (2009), “Relación entre el trabajo realizado y los resultados obtenidos por el mismo en beneficio de la organización, no depende únicamente de quien realiza las labores y las funciones que corresponden a un determinado trabajo, sino que además está condicionado a factores externos a su persona y que corresponden al ambiente dentro del cual se desenvuelve y a la estructura formal en la cual están definidas tales funciones”

Es el logro para mejorar las metas trazadas dentro de su área de trabajo, el cual debe estar basado en sus conocimientos, habilidad y experiencia.

Estándares de desempeño

Snell y Bohlander (2008), afirman:

“Estos estándares deben basarse en los requisitos relacionados con el puesto, los cuales derivan del análisis de puestos y se reflejan en la descripción y en las especificaciones del puesto del empleado. (p. 352- 354)”

Estos autores toman en cuenta cuatro consideraciones básicas: la relevancia estratégica, la deficiencia de criterios, la contaminación de criterios y la confiabilidad.

a) Relevancia estratégica

Se refiere a la relación de los objetivos estratégicos de la organización con la eficiencia y eficacia del desempeño laboral. Es decir, el porcentaje de ventas que se busca a alcanzar con determinado producto o servicio en un periodo de tiempo, se traducirá en los estándares de desempeño para sus trabajadores en base a ello.

b) Deficiencia de criterios

Explica que muchas veces al establecer los estándares de desempeño no

se logra captar todo lo que implica la responsabilidad del trabajador, porque sólo se considera un criterio (ingreso por ventas) y excluyen otras más importantes, aunque menos cuantificables (servicio al cliente); entonces se dice que el sistema de evaluación tiene una deficiencia de criterios.

c) Contaminación de criterios

Hay factores fuera de control del empleado, es así que los autores dan un ejemplo: Una comparación del desempeño de los agentes viajeros no se debe contaminar con el hecho de que los territorios tienen diferentes potenciales de ventas.

d) Confiabilidad

Son las medidas que son consistentes entre los evaluadores o un evaluador en el tiempo, en relación a la medición de desempeño del trabajador.

II. Material y procedimiento

2.1 Material

2.1.1 Población

La población son todas las personas que trabajan en la empresa Virgo Contratistas Generales E.I.R.L, siendo un total de 16 colaboradores de la ciudad de Trujillo.

Fuente: Registro de personal. - Marzo 2018

2.1.2 Marco muestral

Según el registro de personal de la empresa Virgo Contratistas Generales E.I.R.L, son 16 colaboradores.

2.1.3 Unidad de Análisis

Los 16 trabajadores de la empresa Virgo Contratistas Generales E.I.R.L

2.1.4 Muestra

Corresponde a la población muestral por ser pequeña y ascienden a un total de 16 personas. Incluyendo a la Administradora de la empresa

2.1.5 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

Según la naturaleza de los indicadores, tanto de la variable dependiente como independiente, para la recolección de datos se utilizaron las técnicas e instrumentos que se detallan a continuación:

Técnica	Instrumento	Unidad de análisis	Propósito
Encuesta	Cuestionario	Colaboradores	Evaluar el perfil del puesto
Entrevista	Guía de Entrevista	Administradora	Conocer el desempeño de los colaboradores
Análisis documental	Reporte de desempeño	Informes de desempeño	Evaluar el desempeño de los colaboradores

Encuesta

Evaluación del cumplimiento del perfil de personalidad, de conocimientos y habilidades de acuerdo a la selección de personal de la empresa según el puesto de trabajo

Cuestionario

Aplicada a los colaboradores para conocer el cumplimiento de su perfil de personalidad, de conocimiento y habilidades según el perfil del puesto requerido por la empresa

Entrevista

Se utilizó para conocer información relacionada al desempeño de los colaboradores de la empresa

Guía de entrevista

Aplicada a la administradora de la empresa

Análisis documental

Evaluar el desempeño de los colaboradores mediante informes de desempeño

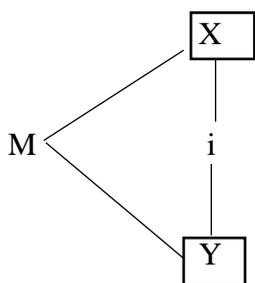
Reporte de desempeño

Aplicada a los colaboradores para analizar su desempeño

2.2 Procedimientos

2.2.1 Diseño de Contrastación

Explicativo, de corte transversal, para establecer la relación de causa y efecto de las variables de estudio.



Dónde:

- M: Muestra de colaboradores
- X: Selección de personal
- i: Influencia
- Y: Desempeño

2.2.2 Análisis de variables

- a) Variable Independiente: Selección de Personal
- b) Variable Dependiente: Desempeño

Validación de los Test del perfil del puesto y desempeño laboral

Para validar los test se aplicó el Coeficiente Alfa de Combrach, dado por:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left(1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma_T^2}\right)$$

Donde:

K = Nro de preguntas del test

$\sum \sigma_i^2$: Sumatoria de las varianzas de las preguntas

σ_T^2 : Varianza de los puntajes totales del test obtenido por cada trabajador

Luego:

- a. Coeficiente Alfa de Combrach para test de conocimiento

$$K = 12$$

$$\sum \sigma_i^2 = 6.9638 \quad \text{Luego} \quad \alpha = \frac{12}{11} \left(1 - \frac{6.96}{24.88}\right) = 76\%$$

$$\sigma_T^2 = 24.88$$

- b. Coeficiente Alfa de Combrach para test de desempeño

$$K = 8$$

$$\sum \sigma_i^2 = 3.07 \quad \text{Luego:} \quad \alpha = \frac{8}{7} \left(1 - \frac{3.07}{10.14}\right) = 80\%$$

$$\sigma_T^2 = 10.14$$

Como los valores del coeficiente alfa en los dos test es mayor al 75% se dieron como válidos y se procedió a su aplicación.

2.2.3 Operacionalización de variables:

Enunciado del problema	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Técnicas	Instrumentos
¿De qué manera la selección de personal influye en el desempeño de los colaboradores en la Empresa Virgo Contratistas Generales E.I R. L de la Ciudad de Trujillo, 1° trimestre del año 2018?	La selección de personal influye de manera significativa en el desempeño de los colaboradores de la Empresa Virgo Contratistas Generales E.I.R.L de la Ciudad de Trujillo, 1° trimestre del año 2018.	<p>VARIABLE DEPENDIENTE:</p> <p>Selección de personal: Proceso de elección del personal adecuado que más se acoplen al puesto, para ocupar los cargos existentes en la empresa, evaluando su estabilidad de personalidad, nivel de conocimiento y desarrollo de habilidades, así mantenga y preferiblemente aumente su desempeño laboral. (Chiavenato I, 2011)</p>	<p>El perfil del candidato para el puesto</p> <p>Desempeño laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Personalidad ➤ Conocimiento ➤ Habilidades ➤ Eficiencia ➤ Eficacia 	Encuesta	Cuestionario

		<p>VARIABLE INDEPENDIENTE:</p> <p>Desempeño: Es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran capacidad laboral y desenvolvimiento.</p> <p>Robbins & Timothy (2013) (p.36)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacidad laboral ➤ Desenvolvimiento 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacitación ➤ Experiencia ➤ Iniciativa ➤ Trabajo en equipo ➤ Relaciones interpersonales ➤ Calidad de servicio 	<p>Entrevista</p> <p>Análisis Documental</p>	<p>Guía de entrevista</p> <p>Reporte de desempeño</p>
--	--	---	---	---	--	---

2.2.4 Procesamiento y análisis de datos

Para el procesamiento de datos de la presente investigación:

Se aplicaron las siguientes técnicas para analizar la información obtenida de la investigación:

- Encuesta
- Entrevista
- Análisis documental
- Conciliación de datos
- Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes.
- Formulación de gráficos.

Se aplicaron las siguientes técnicas de procesamiento de datos:

- Ordenamiento y clasificación.
- Procesamiento manual.
- Proceso computarizado con Excel, Word y P.Point

III. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

3.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Para el análisis estadístico de datos se ha utilizado estadística descriptiva como: tablas, gráficos, porcentajes. Los datos fueron procesados en Excel 2016, cuyos reportes se presenta por sus dimensiones y por sus indicadores, a continuación:

Según sus dimensiones.

Tabla 1: *Perfil del candidato para el puesto laboral de la empresa Virgo Contratistas Generales E.I.R.L*

Perfil del trabajador	Frecuencia	%
Regular	14	93.3
Deficiente	1	6.7
Total	15	100

Fuente: Encuesta

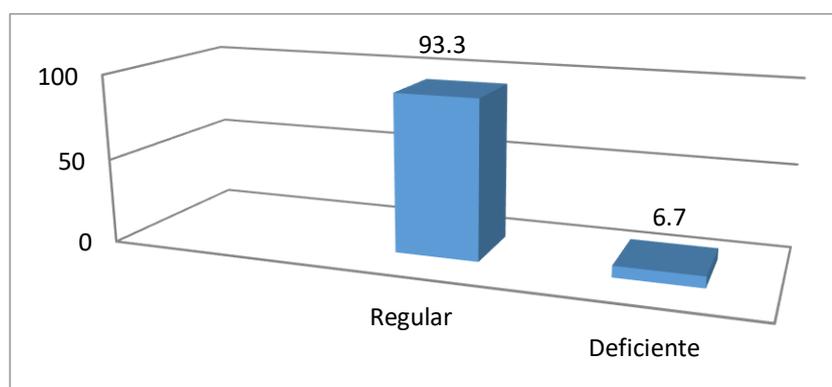


Figura 1: *Perfil del candidato para el puesto laboral en la empresa Virgo Contratistas Generales E.I.R.L*

Según la Tabla 1, El 93.3 % de los colaboradores califican su perfil del puesto como regular y un 6.7% como deficiente.

Tabla 2: *Desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Virgo Contratistas Generales E.I.R.L*

Desempeño laboral	Frecuencia	%
Bueno	5	33.3
Regular	10	66.7
Total	15	100

Fuente: Encuesta

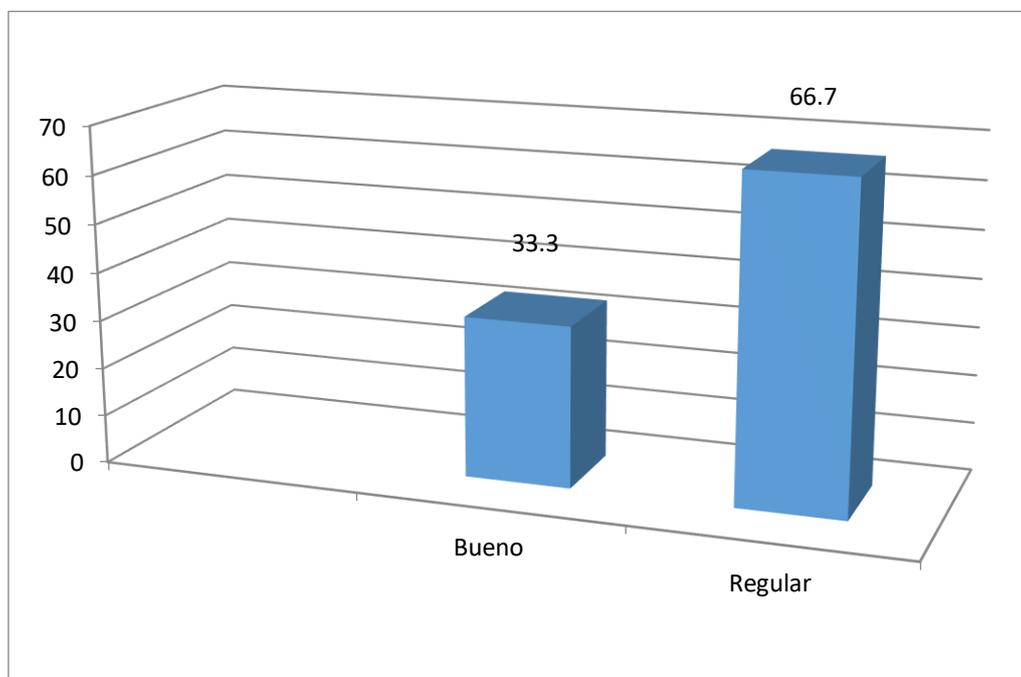


Figura 2: *Desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Virgo Contratistas Generales E.I.R.L*

Según la Tabla 2, El 66.7 % de los colaboradores muestra un desempeño regular, en tanto que el 33.3 % es bueno.

a) El perfil del candidato para el puesto

Según sus Indicadores.

Tabla N° 3: *La Personalidad de los colaboradores para el puesto de la empresa Virgo Contratistas Generales E.I.R.L*

Categorías	Personalidad							
	Expresión con desenvoltura		Resolver problemas		Inferioridad		Pensamiento	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	20,0	3	20	1	6,7	3	20
En desacuerdo	4	26,7	1	6,7	1	6,7	2	13,3
Indiferente	3	20,0	6	40	3	20	3	20
De acuerdo	3	20,0	2	13,3	5	33,3	4	26,7
Totalmente de acuerdo	2	13,3	3	20	5	33,3	3	20
Total	15	100	15	100	15	100,0	15	100

Fuente: Encuesta

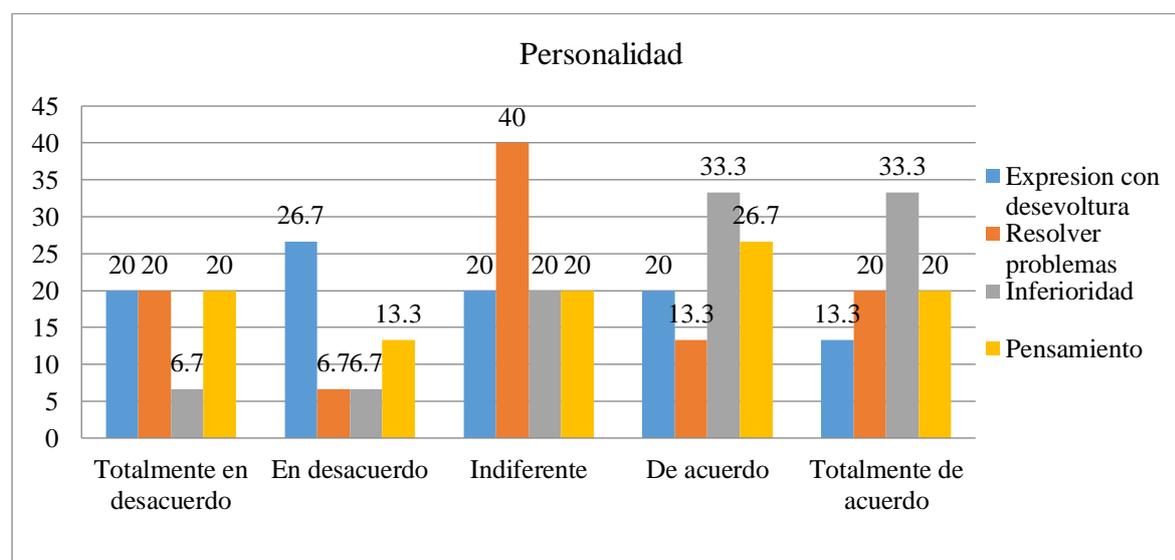


Figura 3: *La Personalidad de los colaboradores para el puesto de la empresa Virgo Contratistas Generales E.I.R.L*

INTERPRETACIÓN: Según los 15 trabajadores encuestados de la Empresa Virgo Contratista Generales E.I.R.L determina en un 13.3 % está totalmente de acuerdo en que se expresan con desenvoltura, sin embargo, un 40 % está indiferente para resolver problemas y un 26.7 % de los trabajadores están en deacuerdo de cómo influye la personalidad a la hora de determinar su selección del personal.

Tabla N° 4: *El Conocimiento de los colaboradores para el puesto de la empresa Virgo Contratistas Generales E.I.R.L*

Categorías	Conocimiento							
	Conocer la misión		Experiencia		Domina las funciones		Conforme con el conocimiento	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	13.3	1	6.7	2	13.3	2	13.3
En desacuerdo	2	13.3	3	20.0	3	20.0	5	33.3
Indiferente	6	40.0	6	40	4	26.7	3	20
De acuerdo	2	13.3	3	20.0	4	26.7	2	13.3
Totalmente de acuerdo	3	20.0	2	13.3	2	13.3	3	20
Total	15	100	15	100	15	100.0	15	100

Fuente: Encuesta

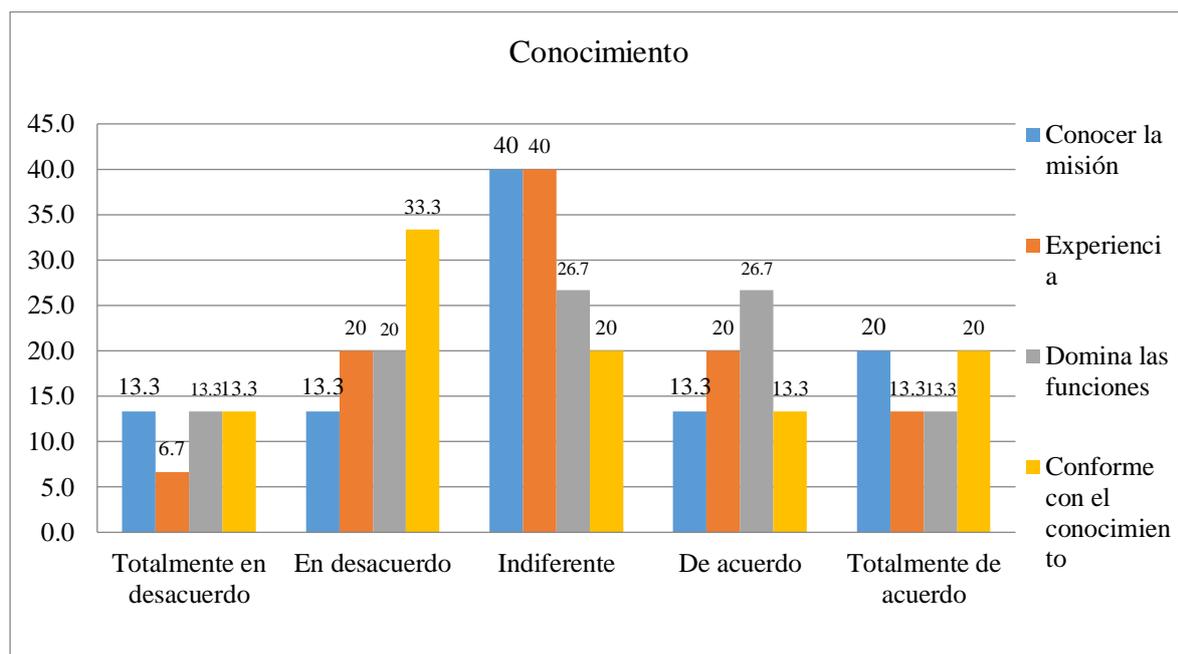


Figura 4: *El Conocimiento de los colaboradores para el puesto de la empresa Virgo Contratistas Generales E.I.R.L*

INTERPRETACIÓN: Según los 15 trabajadores encuestados de la Empresa Virgo Contratista Generales E.I.R.L se determinó que un 20% está totalmente de acuerdo en conocer la misión de le empresa, mientras que un 40 % esta indiferente con la experiencia que asume y un 13,3 % está conforme con el conocimiento que posee.

Tabla N° 5: Las Habilidades de los colaboradores para el puesto de la empresa Virgo Contratistas Generales E.I.R.L

Categorías	Habilidades							
	Desarrollo con facilidad		Crecimiento económico		Soluciona problemas		Trabajo en equipo	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	13.3	1	6.7	4	26.7	1	6.7
En desacuerdo	3	20.0	3	20.0	1	6.7	1	6.7
Indiferente	7	46.7	2	13.3	2	13.3	4	26.7
De acuerdo	2	13.3	4	26.7	6	40.0	4	26.7
Totalmente de acuerdo	1	6.7	5	33.3	2	13.3	5	33.3
Total	15	100	15	100	15	100.0	15	100

Fuente: Encuesta

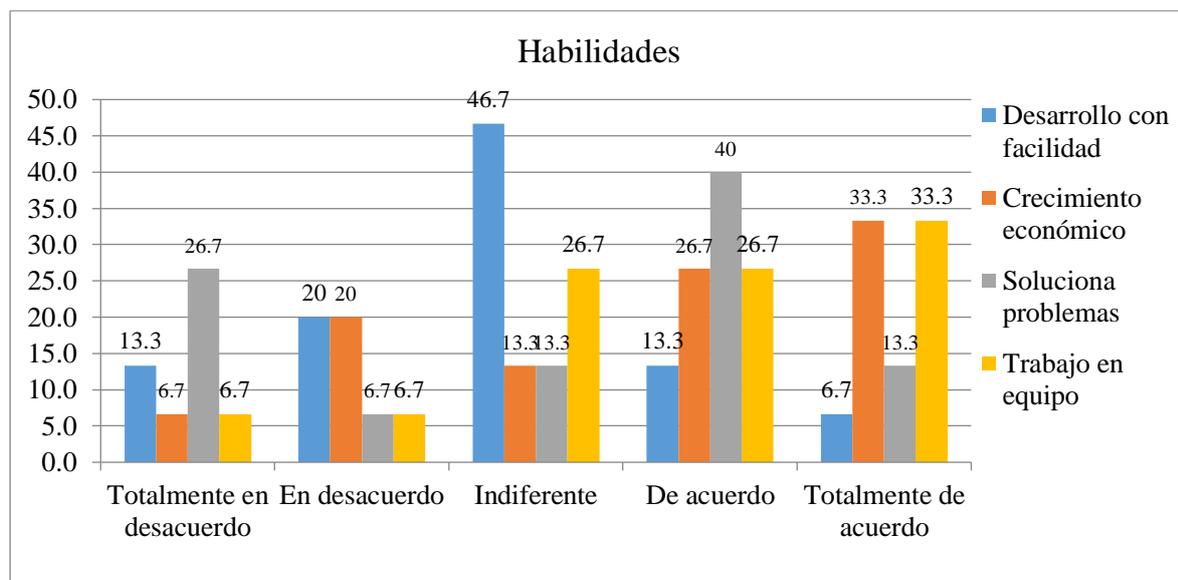


Figura 5: Las Habilidades de los colaboradores para el puesto de la empresa Virgo Contratistas Generales E.I.R.L

INTERPRETACIÓN: Según los 15 trabajadores encuestados de la Empresa Virgo Contratista Generales E.I.R.L se determinó que un 46.7 % se desarrolla con facilidad es indiferente dentro de la empresa, mientras que el 20% su crecimiento económico está en desacuerdo a comparación del 40% está de acuerdo solucionando problemas y solo un 6.7% está totalmente en desacuerdo en trabajar en equipo.

b) Desempeño Laboral

Tabla N° 6: La Eficiencia de los colaboradores para el puesto de la empresa Virgo Contratistas Generales E.I.R.L

Categorías	EFICIENCIA							
	Alcanza una meta		Buena tecnología		Supervisión		La importancia de la eficiencia	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0,0	3	20,0	0	0,0	2	13,3
En desacuerdo	4	26,7	0	0,0	3	20,0	2	13,3
Indiferente	1	6,7	8	53,3	4	26,7	5	33,3
De acuerdo	3	20,0	3	20,0	4	26,7	3	20,0
Totalmente de acuerdo	7	46,7	1	6,7	2	13,3	3	20,0
Total	15	100	15	100	13	86,7	15	100

Fuente: Encuesta

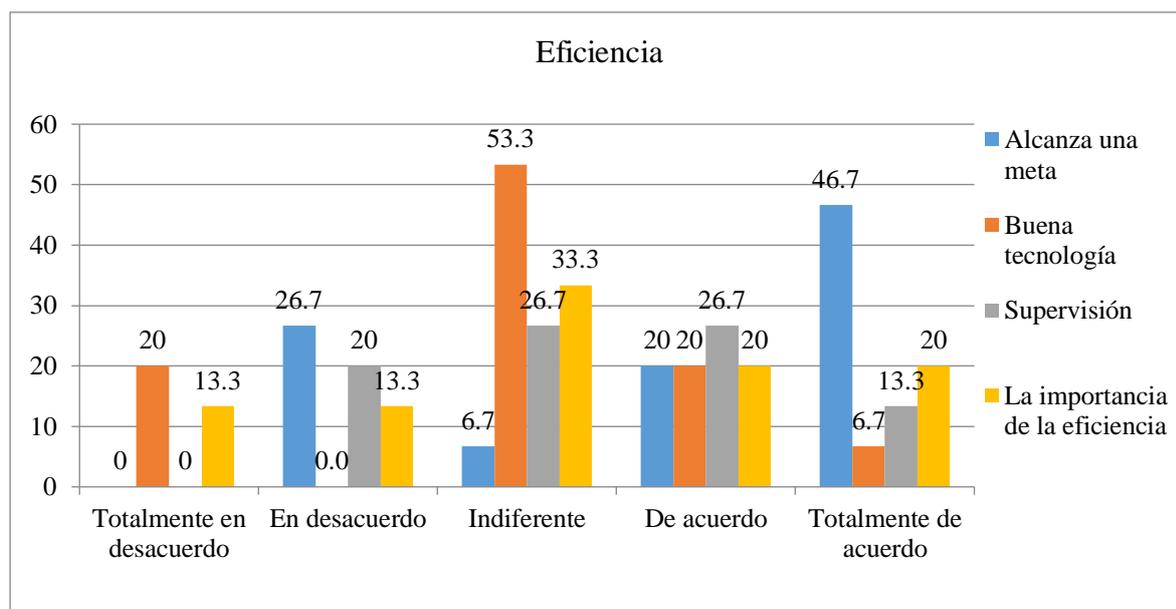


Figura 6: La Eficiencia de los colaboradores para el puesto de la empresa Virgo Contratistas Generales E.I.R.L

INTERPRETACIÓN: Según los 15 trabajadores encuestados de la Empresa Virgo Contratista Generales E.I.R.L se determinó que un 46.7 % se encuentra totalmente de acuerdo en alcanzar una meta, mientras que un 26.7% es indiferente con la necesidad de supervisión y un 13,3% está en totalmente desacuerdo con la importancia de la eficiencia.

Tabla N° 7: La Eficacia de los colaboradores para el puesto de la empresa Virgo Contratistas Generales E.I.R.L

Categorías	Eficacia							
	Demorar una decisión		Cumplir con su trabajo		Cumplir con los objetivos		Lograr las metas	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	6.7	2	13.3	0	0.0	2	13.3
En desacuerdo	1	6.7	1	6.7	3	20.0	2	13.3
Indiferente	6	40.0	6	40.0	4	26.7	5	33.3
De acuerdo	4	26.7	5	33.3	4	26.7	3	20.0
Totalmente de acuerdo	3	20.0	1	6.7	2	13.3	3	20.0
Total	15	100	15	100	13	86.7	15	100

Fuente: Encuesta

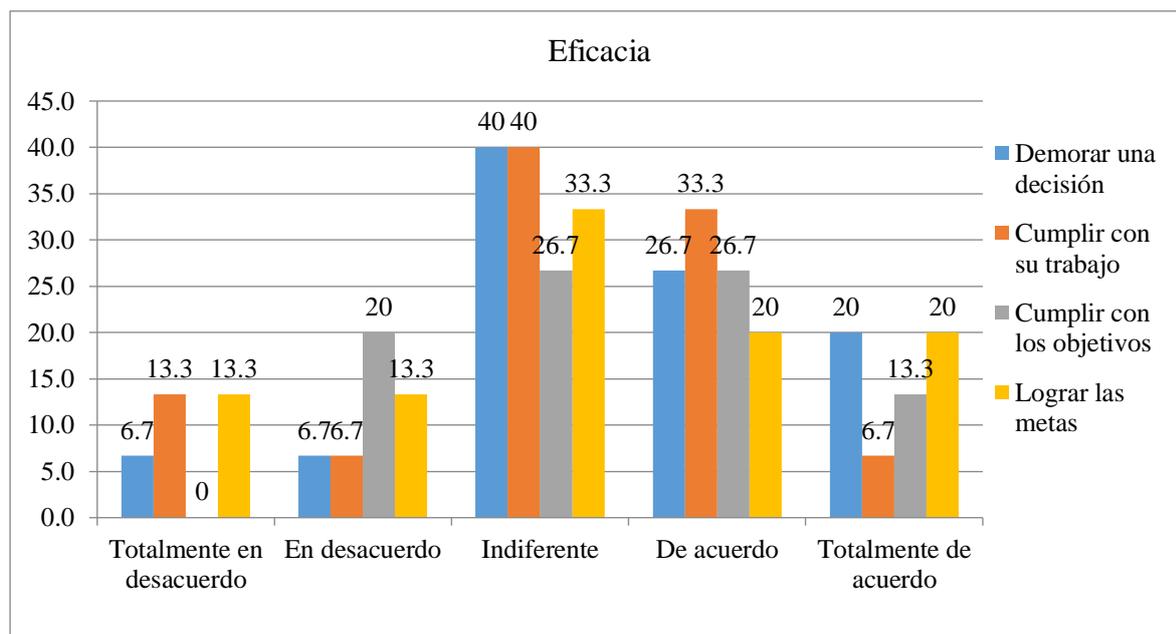


Figura 7: La Eficacia de los colaboradores para el puesto de la empresa Virgo Contratistas Generales E.I.R.L

INTERPRETACIÓN: Según los 15 trabajadores encuestados de la Empresa Virgo Contratista Generales E.I.R.L se determinó que un 40% es indiferente a la hora de tomar una decisión dentro de la empresa, un 26.7 % está de acuerdo con cumplir los objetivos dentro de la empresa y un 20 % logra sus metas dentro de la empresa.

La contrastación de la hipótesis

Contraste de hipótesis

Para contrastar la hipótesis se aplicó la prueba chi cuadrado para determinar la existencia de relación entre el perfil del puesto y desempeño laboral, el nivel de conocimiento de los colaboradores y su desempeño en la empresa, obteniéndose un valor P mayor del 0.05, El nivel de relación solo alcanza el 18.5% el cual es bajo. Esto nos lleva a concluir que el personal no fue debidamente seleccionado. Lo cual nos permite rechazar la hipótesis formulada y afirmar que en la empresa no existe asociación entre el nivel de conocimientos y el desempeño de los trabajadores.

Ho: No existe asociación entre el nivel de conocimiento y desempeño de los trabajadores.

Ha: Existe asociación entre el nivel de conocimiento y desempeño de los trabajadores.

Perfil del puesto	Desempeño laboral				Total
	Bueno		Regular		
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	
Excelente	5	100	9	90	14
Deficiente	0	0	1	10	1
Total	5	100	10	100	15

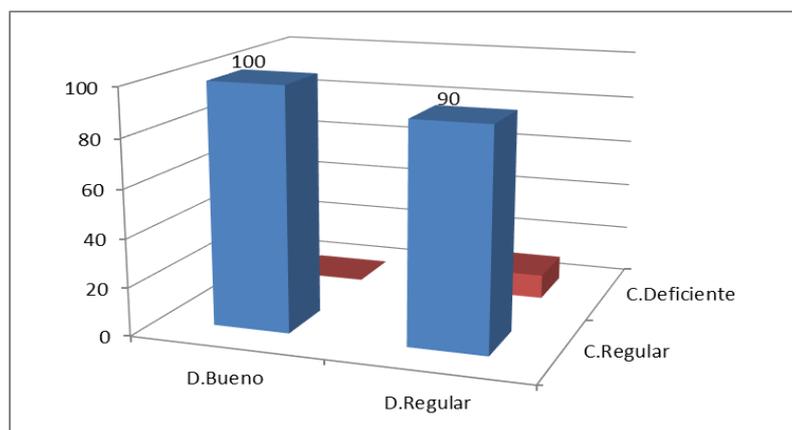
Fuente: Encuesta

$$\chi^2 = 0.536$$

$$P = 0.454$$

Se rechaza la hipótesis Ha

$$C = 18.5\%$$



C. Resultados cualitativos – Aplicación entrevista

MATRIZ DE ANÁLISIS CUALITATIVO			
TECNICA: ENTREVISTA			
ENTREVISTADA: Administradora de la empresa			
OBJETIVOS	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	COMENTARIOS	CITAS DE APOYO
Conocer como capacita a los trabajadores en la empresa	¿De qué manera capacita a la persona que va a contratar para desempeñar el puesto de trabajo?	La entrevistada consideró que utiliza la capacitación de orientación que sirve para familiarizar.	<i>Mediante la capacitación de orientación que sirve para familiarizar a los nuevos colaboradores a la empresa y conociendo sus debilidades de cada trabajador para con el puesto que va a desempeñar designamos talleres para que ayuden a estos a desenvolverse mejor y haya un mejor desempeño. De manera positiva, la capacitación está orientada a satisfacer las necesidades del trabajador y de la empresa y por tanto cumplen las expectativas a través de sus conocimientos, habilidades y actitudes en su trabajo, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas.</i>
	¿Sus colaboradores después de capacitarlos como responden a las expectativas?		
Conocer si los trabajadores cuentan con la experiencia para realizan su trabajo	¿Cuántos años de experiencia tiene usted en el rubro de las constructoras?	La entrevistada dijo que cuenta con 7 años de experiencia en el área de construcción.	<i>Soy Titulada en administración e Ingeniería civil con conocimientos de sistemas de gestión de calidad y construcciones de edificios, tengo de experiencia 7 años en administración de empresas constructoras y mis habilidades son la planificación, organización y sobre todo el liderazgo. Depende de cada puesto de trabajo al que desempeña cada trabajador, pero el mínimo debe tener 1 año porque somos una empresa de trayectoria y con experiencia en empresas constructoras.</i>
	¿El empleado que usted contrataría, cuantos años de experiencia tiene que contar en dicho puesto de trabajo?		

Conocer si muestran iniciativa propia para aprender cosas nuevas	¿Se adaptan fácilmente a los cambios?	Por lo general la entrevistada dijo que los trabajadores están establecidos en sus respectivas áreas de trabajo y son capacitados constantemente	<i>Si, los trabajadores tienen la capacidad para adaptarse a los cambios, modificando si fuera necesaria su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí. De manera uniforme. Sí, porque los trabajadores están establecidos en sus respectivas áreas de trabajo y son capacitados constantemente según a su rendimiento y se esmeran por aprender algo nuevo todos los días.</i>
	¿Sus colaboradores muestran iniciativa propia para aprender cosas nuevas?		
Comprender el trabajo en equipo	¿Cómo es distribuida las actividades de la empresa?	La entrevistada dijo que no solo se basa en las políticas de la empresa, sino que cada uno sabe la función a cumplir.	<i>Está bien planeado, es decidir de antemano lo que debe hacerse, cómo ha de hacerse, cuándo se hará y quién lo hará, la planeación tiende un puente entre el punto de donde nos encontramos y dónde queremos estar en el futuro y por eso están bien distribuidas las actividades para cada trabajador según su capacidad y desenvolvimiento en dicho puesto. No son solo las políticas; cada trabajador sabe cuáles son sus funciones y trabajan en equipo según el área que correspondan con su capacidad y habilidad realizan su trabajo.</i>
	Considera Ud. ¿Qué políticas laborales de su área ayudan a trabajar en equipo?		
Conocer si se respeta las relaciones interpersonales	¿Se respeta la comunicación interna de la empresa?	Por lo general el entrevistado que es el administrador de la empresa dijo que si existe comunicación entre él y los trabajadores.	<i>Regularmente, porque la comunicación en la empresa es muy fundamental y en ocasiones muy privada de modo que se respeta las decisiones que no pueden ser expuestas externamente de empresa. Dejar que expresen libremente sus nuevas ideas, asegurar que en la empresa trabajen en equipo y que para ello es necesario crear un ambiente de respeto, abierto e inclusivo, en el cual los colaboradores puedan compartir sin miedo de ser criticados por las ideas que pueda aportar, es preciso también que el ser ético e íntegro en relación a los valores.</i>
	¿De qué manera forja usted, para que sus colaboradores tengan buenas relaciones interpersonales en la empresa?		

Conocer la calidad de servicio	¿Qué políticas de calidad de servicio hay en la empresa?	La entrevistada comento que evitan el “no se puede” y buscan respuestas creativas.	<i>Por parte de todos nuestros colaboradores obtener el compromiso con la calidad, ofreciendo capacitación y entrenamiento obligatorio para el desempeño eficaz de sus puestos; adquiriendo de esta manera, desarrollar un equipo de colaboradores con aprobación de aptitud de servicio al cliente, compromiso y responsabilidad, en un clima que incite el trabajo en equipo y la mejora continua.</i>
	¿Qué estrategias utilizan en la empresa para que exista una buena calidad de servicio?		<i>Para que el cliente tenga una buena calidad de servicio se practica lo siguiente en la empresa: Capacitar al personal en su área de forma constante; no basta una sola charla sobre el tema, Efectuar evaluaciones constantes y/o estudios de percepción de servicio, Realizar el “Comprador incógnito” para generar control y motivación al mismo tiempo, Servicio a domicilio (infaltable), Dar la milla extra, Evitar el “no se puede”; buscar respuestas creativas, Evitar la frase “eso no me toca a mí”.</i>

Fuente: Entrevista aplicada en la empresa Virgo Contratistas Generales E.I.R.L en el año 2018

Elaborado por: Las autoras

3.2 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Según el objetivo general; Determinar la influencia de la selección de personal en el desempeño de los colaboradores, se puede apreciar mediante la prueba estadística chi cuadrado que $p > 0.05$ por lo tanto la influencia es baja entre el nivel de conocimiento y desempeño de los colaboradores. El nivel de relación alcanza el 18.5% el cual es bajo. Esto nos lleva a concluir que el personal no fue debidamente seleccionado. Lo cual nos permite rechazar la hipótesis formulada y afirmar que en la empresa no existe asociación entre el nivel de conocimientos y el desempeño de los trabajadores, donde el estudio se realizó con los 15 trabajadores que laboran en dicha organización.

En relación con el objetivo específico; Conocer el perfil de personalidad, de conocimientos y habilidades para la selección de personal de la empresa se establece que el perfil del empleado relacionado con su rendimiento es bajo, porque la empresa no cuenta con una selección de personal rigurosa y minuciosa.

Según Chiavenato (1999), la selección de personal es: "La escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado". Escoger entre candidatos reclutados a los más aptos para ocupar cargos vacantes en las empresas tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la rentabilidad de la organización.

Según Cohen (1981), La Selección consiste esencialmente en comparar las aptitudes y posibilidades del candidato con las exigencias del puesto. Entonces, en la Selección de Personal subyace el concepto de equilibrio entre las exigencias del puesto) ' las potencialidades y características de la persona.

Un test o las pruebas de selección son un conjunto estandarizados especialmente para poder medir las aptitudes, características, actitudes y capacidades personales, estas se establecen en medir perfiles que brindan las pruebas psicométricas. Las pruebas pueden ser escritas, manipulación, verbales o numéricas.

Pesantez (2014), en su tesis titulada, "El proceso de reclutamiento y selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo del GADMP gobierno autónomo descentralizado del municipio de Pujili", Se concluye además que el bajo desempeño laboral de los funcionarios se debe a tres causales específicas, la utilización de un proceso de reclutamiento y selección de personal

tradicional, la poca capacitación inmediata a la contratación del personal nuevo y en especial el deficiente clima laboral existente en la Institución. Asimismo en la empresa carece de una buena selección de personal de acuerdo al perfil requerido.

En una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor excelencia y cualidades de una persona. Para evaluar a los individuos que trabajan dentro de una organización se aplican varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, entre otros.

En relación el objetivo específico sobre evaluar si los colaboradores cumplen con el perfil de personalidad, de conocimiento y habilidades requeridas para el puesto; Se infiere que su personal no está bien seleccionado por lo que su desempeño laboral es bajo.

Chiavenato I., (2011), Proceso de elección del personal adecuado que más se acoplen al puesto, para ocupar los cargos existentes en la empresa, evaluando su estabilidad psicológica, nivel de conocimiento y desarrollo de habilidades, así mantenga y preferiblemente aumente su desempeño laboral.

En la encuesta que se realizó a los colaboradores fue en base de sus dimensiones de perfil del trabajador y desempeño laboral donde nos dio como resultado que el 93.3 % es regular y el 6.7% es deficiente son resultados del perfil del trabajador y sobre el desempeño laboral los resultados fueron que el 33.3% es bueno y el 66.7% es regular y con la prueba estadística que realizo da como resultado que no hay relación causa efecto con la selección de personal.

Según Bittel (2000), plantea que el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador.

Quijano & Silva (2016), en su tesis titulada “Selección Del Personal Y Su Relación Con El Desempeño Laboral En La Empresa De Transportes Civa – Chiclayo 2016” concluyeron que la relación existente entre la selección de personal en base a sus

dimensiones procesos, instrumento y técnicas., con la variable selección de personal es positiva media con un 687 de acuerdo a la correlación Pearson, siendo rechazada la hipótesis nula y aceptada la H1.

El proceso de selección del personal en la empresa de transportes CIVA – Chiclayo, 2016, se ha determinado a través de las dimensiones comprendidas en la variable independiente en la cual tenemos a la dimensión procesos donde se observa un nivel de aceptación de 74% con calificación alta y 20% muy alta respectivamente (ver figura 23), en ese sentido, se manifiesta que, dentro de los procesos de selección, se desarrollan actividades aceptables para los trabajadores.

Se observa que nivel de desempeño laboral que existe en los trabajadores de la empresa transportes CIVA – Chiclayo, 2016, posee un nivel relativamente alto sin embargo, existen deficiencias en el indicador servicio el cual posee un promedio de 3.07 y el indicador responsabilidad un promedio de 2.50 (ver tabla 33), siendo estos aspectos las consecuencias del inadecuado proceso de selección de personal.

Robbins & Timothy (2013), es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”. El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento.

Los resultados obtenidos del desempeño no tiene relación causa efecto con el perfil del trabajador ya que sus selección de personal no es muy rigurosa ellos eligen a su personal de manera empírica e intuitiva.

Los resultados de la investigación determinaron que, no existe relación estrecha entre la selección del personal y el desempeño laboral de los mismos, debido a que el proceso de selección no está considerado efectivo ya que se encontró resultados de calificación baja.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. La selección de personal desde la perspectiva del perfil del puesto no presenta una influencia significativa en el desempeño de los colaboradores, tal como se demuestra mediante la prueba estadística chi cuadrado en donde el nivel de relación es bajo, y permite concluir que el personal no fue debidamente seleccionado.
2. En la empresa Virgo Contratistas Generales E.I.R.L se ha demostrado a través de la encuesta realizada a sus colaboradores que no cumplen con el perfil de personalidad, de conocimiento y habilidades requerido para el puesto eso quiere decir que no aplican apropiadamente su selección de personal.
3. La selección de personal con el desempeño no tiene una relación causa-efecto, porque es bajo y no es efectivo, esto nos indica que lo hacen de forma empírica e intuitiva.
4. El desempeño de los colaboradores de la empresa es regular, porque el perfil de conocimiento, personalidad y habilidades del mismo es deficiente y por lo tanto requiere mejorar para que así pueda desempeñarse de una mejor manera en sus labores.
5. Los resultados de la encuesta que realizamos a los trabajadores nos proyectan baja relación entre la selección de personal que tiene la empresa con el desempeño de los colaboradores ya que no son rigurosos al momento de elegir sus colaboradores.

RECOMENDACIONES

1. Aplicar de forma correcta el procedimiento de selección, reclutamiento e ingreso del personal y ser rigurosos con el cumplimiento del perfil del puesto de trabajo para seguridad del buen desempeño.
2. Plantear nuevas pruebas de evaluación y usar nuevas estrategias para que ayuden a elegir a un personal más competitivo para su empresa y así puedan avanzar más en las obras de construcción.
3. Informar al candidato por medio de la publicación de empleo sobre el perfil que se está requiriendo para el puesto, donde se recalque que si no cumple con el perfil buscado que se abstenga a postular y también debe informarse sobre las responsabilidades del puesto de trabajo, el nivel de estrés al que será sometido, horarios, condiciones y salario desde la entrevista inicial, para que sujeto tome de manera consiente su decisión al momento de informar si acepta la propuesta de trabajo en el caso que se le pueda elegir.
4. Para elevar el desempeño de los trabajadores actuales tienen que desarrollar actividades de capacitación de manera constante donde se pueden practicar talleres, dinámicas, cursos relacionados sobre los puestos de trabajo.
5. Implementar un reporte de desempeño más riguroso y más exigente donde los colaboradores muestren mejorar su interés, así haya mejor esfuerzo, compromiso hacia la empresa y trabajen sobre todo con mucha responsabilidad honestidad y en equipo.

Referencias Bibliográficas

Libros

Cuesta, A. *Tecnología de Gestión de recursos Humanos*. La Habana, Editorial ISPJAE, 1997.

Chiavetano, I. *Administración de recursos humanos*. México, Ed. Altos, 1993. 580.

Chiavenato, Adalberto. *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS*. Editorial Atlas S.A. – Colombia, 1990.

Chruden, Herbert J. - Sherman, Arthur W. *ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL*. Editorial Continental. 1ra. Edición – México, 1965.

Cohen, Blanco. (1981). *Como Seleccionar Nuestro Personal*. México. Edit. Limusa
Stoner, James – Freeman, Edward – Gilbet, Daniel. *ADMINISTRACIÓN*. Editorial Prentice Hall – Sexta edición.

Spencer, L. M. y Spencer, S.M. (1993) *Competence at Work*, New York, John Wiley and Sons.
Stanton Elwin. (1985). *Sistemas Efectivos de Solicitud y Selección de Personal*. México. Edit. Limusa

Robbins, Stephen P. *ADMINISTRACIÓN* – 1ra. Edición. 2000.

Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.

Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.

Vilca (2012), *El Proyecto de Investigación Científica*. Trujillo, Perú: EDUNT.

Villa Stein, Javier (1977) *Selección de Personal*. Lima. Mimeógrafo UNMSM.

Wayne, Mondy. Robert M. Noe. *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS*.

Tesis

Chamorro L., (2011) Lima, tesis de investigación ‘*Diseño del proceso de reclutamiento y selección de Personal, basado en el modelo de competencias, para el departamento de capital humano de la empresa distribuidora M&G S.A*

<http://repositorio.umsa.bo/bitstream/handle/123456789/7725/TD-2156.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

F. Guevara, J.Tafur (2015), ‘*Influencia del clima laboral en el desempeño de los trabajadores de la empresa Kentucky Fried CHicken sede real plaza en la ciudad de Trujillo _ 2015* ‘

<http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/5132>

Pesantesz (2014), en su tesis titulada, ‘*El proceso de reclutamiento y selección de*

personal y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo del GADMP gobierno autónomo descentralizado del municipio de Pujili”

<http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/9294>

Quijano & Silva (2016), en su tesis titulada “*Selección Del Personal Y Su Relación Con El Desempeño Laboral En La Empresa De Transportes Civa – Chiclayo 2016*”

<http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/uss/2291/1/Tesis%20de%20Quijano%20Guevara%20y%20Silva%20P%C3%A9rez.pdf>

Yupanqui (2015), en su tesis de investigación “*Proceso de reclutamiento, selección de personal y el desempeño laboral del personal de la I.E.P VIRGEN DE LA ASUNCIÓN DEL DISTRITO DEL PORVENIR Trujillo_2015*”

<http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/8119>

Páginas web

Flores (1996), *Teoría de selección de Personal*.

Recuperado el 20 de marzo del 2018 de

<https://danielaaguilarn.wordpress.com/teorias-sobre-reclutamiento-y-seleccion/>

Gestiopolis. (14 de junio de 2001). gestiopolis. Obtenido de

<https://www.gestiopolis.com/quees-un-perfil-ocupacional-y-como-elaboralo/>

Iceberg (2012), *Teoría de selección de Personal*.

Recuperado el 20 de marzo del 2018

<https://pyme.lavoztx.com/la-teora-del-iceberg-de-seleccin-de-personal-10744.html>

Lillo, José Manuel (2005). *Aspectos a valorar en una selección de personal*.

Disponible en Internet: **www.educaweb.com/EducaNews/interface/asp/web/**

(Accesado en Diciembre 5, 2006).

Matos, F. (11 de marzo de 2013). *Escuela de organización Industrial - Master executive en Administración y Dirección de empresas*. Obtenido de

<http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/evaluacion-del-desempeno-laboral/>

Villacís, P. (23 de Febrero de 2017). *Sales Up*. Obtenido de

<https://www.salesup.com/crmonline/cc-evaluacion-del-desempeno.shtml>

ANEXOS

ANEXO N.º 1

ENCUESTA

TEST PARA EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DEL PERFIL DE PERSONALIDAD, DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES DE ACUERDO A LA SELECCIÓN DE PERSONAL SEGÚN EL PUESTO DE TRABAJO DE LA EMPRESA VIRGO CONTRATISTAS GENERALES E.I.R.L DE LA CIUDAD DE TRUJILLO, 1º TRIMESTRE DEL AÑO 2018

INSTRUCCIONES

1. Leer bien las instrucciones, si tiene duda consulte con el encuestador responsable de la evaluación.
2. Leer de forma correcta el contenido a evaluar.
3. De forma objetiva y de conciencia otorgue el puntaje correspondiente
4. Recuerde que, en la escala para ser manejada por el evaluador, cada puntaje corresponde a un nivel que va de Totalmente en desacuerdo a Totalmente de acuerdo.

Totalmente en desacuerdo: 1 Inferior. - Rendimiento laboral no aceptable.

En desacuerdo: 2 Inferior al promedio. - Rendimiento laboral regular.

Indiferente: 3 Promedio. - Rendimiento laboral bueno

De acuerdo: 4 Superior al promedio. - Rendimiento laboral muy bueno

Totalmente de acuerdo: 5 Superior. - Rendimiento laboral excelente

CARGO:

FECHA:

	ITEMS	1	2	3	4	5
1	Expresa con desenvoltura sus pensamientos y sentimientos ante un grupo de personas					
2	Se considera una persona capaz de resolver un problema					
3	Existe algo o alguna cosa en la que verdaderamente se sienta inferior a los demás					
4	Piensa que es mejor hacer las cosas por sí mismo, que recibir ideas de otra persona					
5	Conoce la misión de la empresa					
6	Cree usted que tiene la experiencia suficiente para ocupar el cargo requerido					

7	Domina las funciones en relación al área de construcción					
8	Está conforme con el conocimiento que posee					
9	Se desarrolla con facilidad en cualquier ambiente laboral					
10	Cree que puede contribuir con el crecimiento económico de la empresa					
11	Está capacitado para solucionar problemas complejos					
12	Cree usted que puede trabajar en equipo bajo presión					
13	Alcanza una meta empleando los menores recursos posibles					
14	Crees que para realizar un buen trabajo tienes que tener la mejor tecnología					
15	Piensa que debe haber una supervisión para trabajar con eficiencia					
16	Cree que la eficiencia es importante en un puesto de trabajo					
17	Se demora para tomar una decisión de acuerdo al problema presentado					
18	Es capaz de pasar por encima de cualquier empleado para cumplir con su trabajo					
19	Cumple con los objetivos en el tiempo señalado					
20	Trabaja en equipo para lograr las metas					

¡GRACIAS!

ANEXO N.º 2

ENTREVISTA

La presente entrevista cuenta con 12 preguntas con la finalidad de analizar el desempeño de los colaboradores de su empresa Virgo Contratistas Generales E.I.R.L. Con su honesta y buena información se podrá mejorar el desempeño laboral.

Fecha: .../.../..... Hora: Entrevistado:

1. ¿De qué manera capacita a la persona que va a contratar para desempeñar el puesto de trabajo?

2. ¿Sus colaboradores después de capacitarlos como responden a las expectativas?

3. ¿Cuántos años de experiencia tiene usted en el rubro de las constructoras?

4. ¿El empleado que usted contrataría, cuantos años de experiencia tiene que contar en dicho puesto de trabajo?

5. ¿Sus colaboradores se adaptan fácilmente a los cambios?

6. ¿Sus colaboradores muestran iniciativa propia para aprender cosas nuevas?

7. ¿Cómo es distribuida las actividades de la empresa?

8. Considera Ud. ¿Qué las políticas laborales de su área ayudan a trabajar en equipo?

9. ¿Se respeta la comunicación interna de la empresa?

10. ¿De qué manera forja usted, para que sus colaboradores tengan buenas relaciones interpersonales en la empresa?

11. ¿Qué políticas de calidad de servicio hay en la empresa?

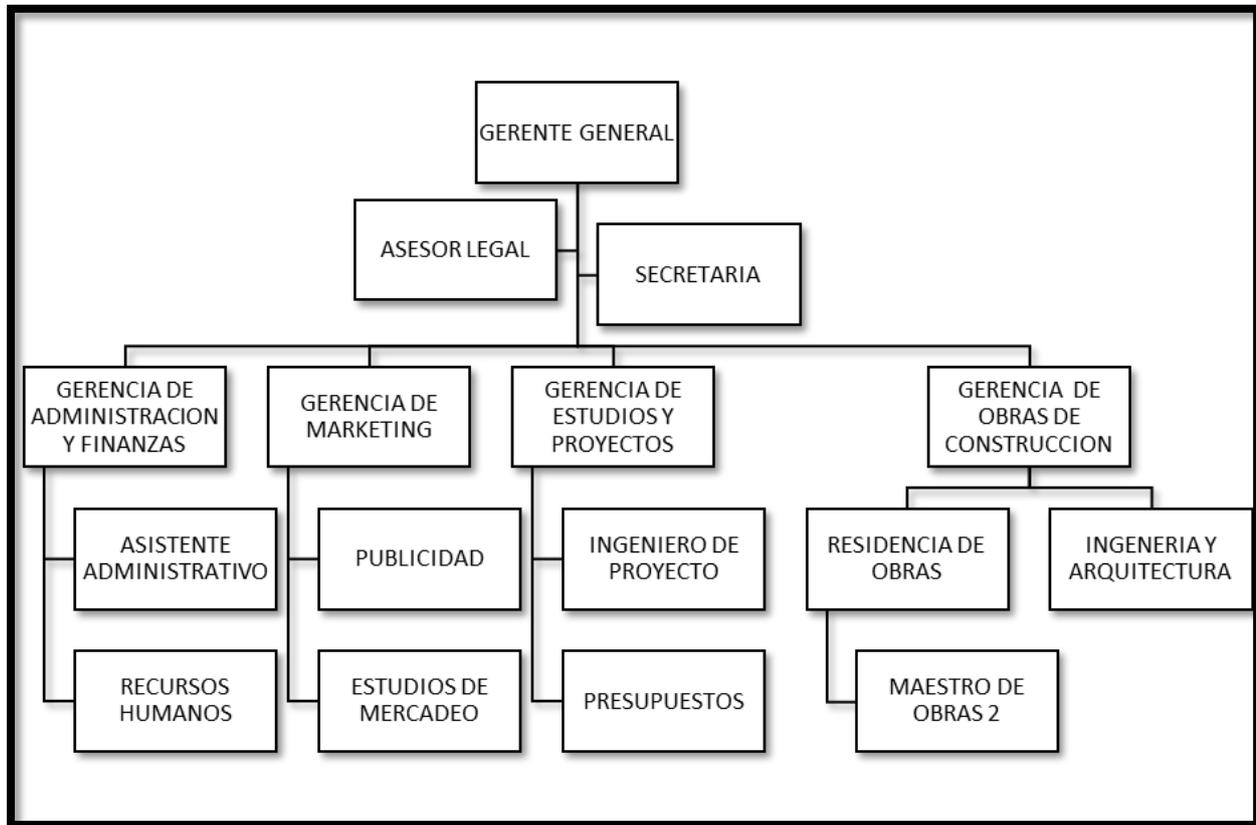
12. ¿Qué estrategias utilizan en la empresa para que haya una buena calidad de servicio?

¡GRACIAS POR SU COLABORACION!

ANEXO N.º 3

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA VIRGO CONTRATISTAS GENERALES

E.I.R.L



ANEXO N.º 4

MANUAL DE FUNCIONES

✓ GERENTE GENERAL

Es el máximo órgano de dirección encargado de la gestión administrativa e institucional de la organización está a cargo del Gerente General.

FUNCIONES

- Designar todas las posiciones gerenciales
- Realizar Evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.
- Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas para la aprobación de los demás gerentes.
- Coordinar con la gerencia administrativa para asegurar que los registros y análisis se están llevando correctamente.
- Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, empresas y proveedores, para mantener el buen funcionamiento de la empresa.
- Lograr que las personas que quieren hacer, lo que tienen que hacer, y no hacer lo que ellos quieren hacer.

PERFIL DEL PUESTO

Formación Académica

- Título Profesional en Administración de empresas o Finanzas
- Preferentemente con Maestría en Finanzas o Administración de Empresas.

Experiencia Previa

De 5 a 8 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares (Gerente General 5 años u 8 años Gerente de Empresas Constructoras) relacionadas con el mercado Construcción

Contar con un nivel de Inglés Avanzado

Competencias

- Visión de Negocios
- Orientación a Resultados
- Planificación estratégica
- Liderazgo

- Negociación
- Comunicación efectiva a todo nivel

✓ **SECRETARIA**

La unidad de Secretaría Gerencia está a cargo de una Secretaria Ejecutiva, quien administra la agenda del Gerente General y la documentación que ingresa a la Gerencia para conocimiento, opinión, consulta, revisión, firma o visación del Gerente, el cargo lo ocupa personal administrativo de nivel superior.

Cargo del Jefe Directo:

Gerente General.

FUNCIONES

- Recepcionar y clasificar la documentación de Gerencia.
- Redactar la correspondencia, de acuerdo a las especificaciones generales.
- Mantener actualizado el Archivo del Despacho de Gerencia.
- En coordinación con el personal auxiliar cuida del buen estado y uso de los bienes y enseres asignados a la Oficina de Gerencia.
- Llevar el registro de ingresos y salidas de Oficios, Memorandos, Circulares, Cartas y Resoluciones que firma el Gerente de la empresa.
- Recepcionar la correspondencia y distribución de la misma a las áreas correspondientes.
- Redacción de cartas a los clientes, adjuntando la documentación solicitada por ellos según contrato.
- Realizar el seguimiento a los clientes en cuanto a las cobranzas.
- Apoyar en la coordinación con Gerencia General, Bienestar Social y Jefatura de Talento Humano para diferentes eventos de la empresa.
- Controlar los archivos de constitución de la empresa y seguros.

PERFIL DEL PUESTO

Formación Académica

Certificación como Secretaria Ejecutiva

Experiencia Previa

- Conocimientos básicos del idioma inglés.
- Experiencia mínima de 01 año en labores administrativas.
- Computación Básica, Office a nivel de usuario.

✓ **ASESOR LEGAL**

Es el órgano de responsable del asesoramiento, interpretación y aplicación de la legislación vigente. Así como de efectuar acciones en el campo jurídico en apoyo a la gestión de la Empresa.

Cargo del Jefe Directo:

Gerente General.

FUNCIONES

- Estudiar y analizar problemas jurídicos a petición del Gerente General
- Trabajar eventualmente ante algún problema legal que se le presente a la empresa.
- Debe tener atención auditiva y visual, en general estar sentado y caminar dentro de la oficina para trabajos de la jornada diaria.
- Sugerir en el aspecto legal de la empresa.
- Revisar y sugerir modificaciones en la formulación de contratos, convenios y otros.
- Visar los proyectos de resolución que autoricen designación, contrataciones, promociones, reasignaciones de personal y aquellas que aprueben normas y directivas internas.
- Participar de los comités de gerencia

PERFIL DEL PUESTO

Formación Académica

- Título Profesional en Derecho, especializado en abogacía
- Preferentemente con Maestría, orientado al área de construcción

Experiencia Previa

De 4 a 6 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares (2 años u 3 años de abogado de Empresas Constructoras) relacionadas con el mercado Construcción

Contar con un nivel de inglés Intermedio o Avanzado

✓ **GERENCIA DE ADMINISTRACION Y FINANZAS**

Es el órgano de apoyo responsable de dirigir, ejecutar, evaluar y controlar la administración del potencial humano, los recursos económicos, financieros, materiales, y servicios que requieran las diferentes áreas de la empresa

Cargo del Jefe Directo:

Gerente General.

FUNCIONES

- Programar, dirigir, ejecutar, coordinar y controlar las actividades del personal, tesorería, contabilidad, logística, servicios internos y de mantenimiento.
- Administrar y supervisar los fondos y valores financieros de la Empresa.
- Organizar y optimizar la administración financiera de la empresa, y proporcionar la información contable adecuada y oportuna para facilitar la toma de decisiones.
- Proveer oportunamente los recursos y servicios necesarios a las demás gerencias para el cumplimiento de los objetivos y metas.
- Llevar y mantener actualizado el control patrimonial respecto de los activos fijos de la empresa, ordenando los inventarios de los bienes muebles, el registro de los bienes inmuebles y el saneamiento físico legal de los títulos de propiedad de los bienes registrable de la empresa.
- Suscribir la documentación que genere la compra o transferencia de propiedad de vehículos automotores.
- Aprobar los expedientes de contratación de los procesos de selección que lleve a cabo la empresa bajo la modalidad de adjudicación de menor cuantía.
- Suscribir contratos de servicios de consultoría, de adquisición y de obras en los que intervengan la empresa.

PERFIL DEL PUESTO

Formación Académica

- Título Profesional de Ingeniero o en Administración y Finanzas por una Universidad del Estado o reconocida por éste.
- Preferentemente con Maestría, orientado al área de construcción

Experiencia Previa

De 2 a 3 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares (administrador 1 años u 2 años de administrador de Empresas Constructoras) relacionadas con el mercado Construcción
Contar con un nivel de inglés Intermedio o Avanzado

✓ **ASISTENTE ADMINISTRATIVO**

El concepto de auxiliar se emplea para calificar a aquel o aquello que brinda asistencia o algún tipo de ayuda. Administrativo, por su parte, alude a lo relacionado con la administración (el acto de organizar o disponer los recursos para alcanzar una meta).

Cargo del Jefe Directo:

Gerencia de Administración y Finanzas

FUNCIONES

- Gestión de documentos
- Planeación de eventos
- Atención presencial a usuarios y visitantes
- Atención telefónica y virtual
- Administración de agendas

PERFIL DEL PUESTO

Formación Académica

- Título Profesional en Administración
- Preferentemente con Maestría, orientado al área de construcción

Experiencia Previa

De 4 a 6 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares (2 años u 3 años de asistente administrativo de Empresas Constructoras) relacionadas con el mercado Construcción
Contar con un nivel de inglés Intermedio o Avanzado

✓ **RECURSOS HUMANOS**

Generalmente la función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como reclutamiento y selección, contratación, capacitación, administración o gestión del personal durante la permanencia en la empresa. Dependiendo de la empresa o institución donde la función de Recursos Humanos opere, pueden existir otros.

Cargo del Jefe Directo:

Gerencia de Administración y Finanzas

FUNCIONES

- Garantizar una buena comunicación entre todos los niveles de la organización.
- Elaborar y controlar el proceso de reclutamiento, selección, ingreso e inducción del personal.
- Proyectar y coordinar programas de capacitación y entrenamiento para los empleados, a fin de cumplir con los planes de formación, desarrollo.
- Supervisar y verificar los procesos de servicios en la administración de personal, a objeto de dar cumplimiento a los planes y programas sobre los beneficios establecidos por la empresa.
- Supervisar y controlar los pasivos laborales del personal activo (vacaciones, anticipos de prestaciones sociales, fideicomiso, etc.) y liquidaciones de prestaciones sociales, a objeto de cumplir con los procedimientos establecidos en la Empresa.

PERFIL DEL PUESTO

Formación Académica

- Título Profesional en Administración o Finanzas
- Preferentemente con Maestría, orientado al área de construcción

Experiencia Previa

De 4 a 6 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares (2 años u 3 años de jefe en recursos humanos de Empresas Constructoras) relacionadas con el mercado Construcción

Contar con un nivel de inglés Intermedio o Avanzado

✓ **GERENCIA DE MARKETING**

Realiza muchas tareas destinadas a desarrollar e implementar las mejores estrategias de marketing a corto y largo plazo de una empresa.

Cargo del Jefe Directo:

Gerente General

FUNCIONES

- Desarrollo de la marca
- Inteligencia competitiva
- Relaciones públicas
- Innovar ideas para la empresa
- Publicidad

PERFIL DEL PUESTO

Formación Académica

- Título Profesional en Administración
- Preferentemente con Maestría, orientado al área de construcción

Experiencia Previa

De 4 a 6 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares (2 años u 3 años de gerente de marketing de Empresas Constructoras) relacionadas con el mercado Construcción

Contar con un nivel de inglés Intermedio o Avanzado

✓ PUBLICIDAD

Un tipo de escritor o periodista escribe para el público sobre varios temas, en especial de índole política, con el objetivo de difundir unas determinadas ideas.

Cargo del Jefe Directo:

Gerencia de Marketing

FUNCIONES

- Planificador De Procesos De Comunicación
- Comunicador Institucional
- Prensista – Vocero
- Comunicador Organizacional

PERFIL DEL PUESTO

Formación Académica

- Título Profesional en administración o ingeniero civil
- Preferentemente con Maestría, orientado al área de construcción

Experiencia Previa

De 4 a 6 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares (2 años u 3 años de Publicista de Empresas Constructoras) relacionadas con el mercado Construcción

Contar con un nivel de inglés Intermedio o Avanzado

✓ ESTUDIOS DE MERCADEO

Coordinan proyectos para recopilar, analizar, interpretar y presentar información, con el fin de estudiar el mercado de un nuevo producto o servicio, por ejemplo. Puede participar en la organización de encuestas o sondeos de opinión, así como el análisis de las estadísticas o el contacto con los clientes.

Cargo del Jefe Directo:

Gerencia de Marketing

FUNCIONES

- Planea y define los Estudios de Investigación de Mercado de las Marcas de Grupo Modelo en forma Nacional y Regional de acuerdo a las necesidades
- Diseña, define y establece la estrategia de Investigación de Mercado para las marcas de Grupo Modelo en forma Nacional y Regional.
- Evalúa y valida los resultados de los diversos estudios de mercado.
- Determina y controla las condiciones para la contratación de servicios.
- Supervisa la ejecución de los de los estudios y evalúa los resultados obtenidos.

PERFIL DEL PUESTO

Formación Académica

- Título Profesional en Ingeniero civil o Administración
- Preferentemente con Maestría, orientado al área de construcción

Experiencia Previa

De 4 a 6 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares (2 años u 3 años en estudio de mercado de Empresas Constructoras) relacionadas con el mercado Construcción

Contar con un nivel de inglés Intermedio o Avanzado.

✓ **INGENIERO DE PROYECTO**

La ingeniería de proyecto es un conjunto de conocimientos de carácter analítico y técnico, cuyas actividades y tareas hacen la logística de elegir el proceso productivo.

Cargo del Jefe Directo:

Gerencia de Estudios y Proyectos

FUNCIONES

- Dar seguimiento a los proyectos (estudios, seguimiento, validación, prototipos).
- Elaborar, emitir, controlar y difundir la documentación de la empresa.
- Asegurar que los clientes cumplan con los requerimientos y especificaciones de la empresa
- Mantener una relación con los representantes del cliente y con el gerente de estudios y proyectos
- Participar en la resolución de problemas de estudios y proyectos.
- trabaja la descripción genérica de la actividad productiva de la empresa
- Ilustrar brevemente las diversas fases del proceso, sus características propias, y también las competencias distintivas de la empresa.

PERFIL DEL PUESTO

Formación Académica

- Título Profesional en Ingeniero Civil o Ingeniero Industrial
- Preferentemente con Maestría, orientado al área de construcción.

Experiencia Previa

De 2 a 3 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares (1 años u 2 años de Ingeniero de Empresas Constructoras) relacionadas con el mercado construcción de edificios.

Contar con un nivel de inglés Básico e Intermedio

✓ **PRESUPUESTOS**

Un Ingeniero de presupuestos se encarga del cálculo y negociación anticipada de los

ingresos y egresos de la empresa, durante un período, por lo general en forma anual.

Cargo del Jefe Directo:

Gerencia de Estudios y Proyectos

FUNCIONES

- La principal función del Ingeniero de presupuestos se relaciona con el control financiero de la organización.
- Controlar el presupuestario del proceso de descubrir que es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos previamente presupuestados en correspondencia, esto para poder verificar los logros o remediar las diferencias.
- Desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de la organización.
- Ayudar a minimizar el riesgo en las operaciones de la empresa.
- Mantener el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.
- Servir como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia los objetivos estratégicos.

PERFIL DEL PUESTO

Formación Académica

- Título Profesional en Ingeniero Civil con Especialidad de Costos y Presupuestos.
- Preferentemente con Maestría, orientado al área de construcción

Experiencia Previa

- De 1 a 2 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares (1 años u 2 años de Ingeniero de presupuestos de Empresas Constructoras) relacionadas con el mercado construcción de edificios
- Debe acreditar una experiencia mínima de 01 años como Ingeniero civil
- Acreditar experiencia por lo mínimo un año en obras de Edificios
- Sustentar un proyecto u obra similar como especialista
- Contar con un nivel de inglés Intermedio o Avanzado

Competencias

- Comunicación
- Trabajo en equipo
- Gestión del conocimiento
- Técnicas de Negociación

✓ **GERENCIA DE OBRAS DE CONSTRUCCION**

Tiene como objetivo integrar, administrar y coordinar los equipos de trabajo para aumentar el aprovechamiento de los recursos en los procesos con el fin de optimizar el tiempo, costo y calidad y obtener un proyecto rentable con una óptima operación.

Cargo del Jefe Directo:

Gerente General

FUNCIONES

- Toma de las decisiones técnicas correspondientes y necesarias para la correcta ejecución de los trabajos.
- Supervisa, vigila, controla y revisa los trabajos.
- Vigila que se cuenta con los recursos presupuestales necesarios para realizar los trabajos ininterrumpidamente.
- Desarrolla los trabajos en sus aspectos de calidad, costos, tiempo y apego a los programas de ejecución de los trabajos de acuerdo con los avances, recursos asignados, rendimientos y consumos pactados en el contrato.
- Revisar, controlar y comprobar que los materiales, la mano de obra, maquinaria y equipos sean de la calidad y características pactadas en el contrato.
- Rendir informes periódicos, así como un informe final sobre el cumplimiento de los trabajos.
- Verificar la correcta conclusión de los trabajos.

PERFIL DEL PUESTO

Formación Académica

- Título Profesional en Ingeniero Civil o Administración de empresas constructoras.
- Preferentemente con Maestría, orientado al área de construcción

Experiencia Previa

De 4 a 6 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares (2 años u 3 años de Ingeniero de Empresas Constructoras) relacionadas con el mercado construcción de edificios.

Contar con un nivel de inglés Intermedio o Avanzado

Manejo herramientas computacionales nivel usuario Métodos de trabajo sistemáticos

✓ **RESIDENCIA DE OBRAS**

Encargado de coordinar los esfuerzos para concluir la obra en el tiempo planeado, dentro de los costos calculados y con la calidad estipulada.

Cargo del Jefe Directo:

Gerencia de Obras de Construcción

FUNCIONES

- Programar trabajos para ejecutar.
- Recabar las notas de gastos para pasarlas a comprobación.
- Firmar de autorizado las notas de gastos.
- Responsable de pagos a los trabajadores que tenga a su cargo.
- Entregar facturados los acarreos de materiales (soportadas por los recibos de los mismos).
- Recabar la información de los trabajadores de nuevo ingreso Responsable del llenado de los documentos requeridos por el sistema de calidad.
- Movimiento y control de personal.
- Programar maquinaria para obra

PERFIL DEL PUESTO

Formación Académica

- Título Profesional en Ingeniero Civil
- Preferentemente con Maestría, orientado al área de construcción

Experiencia Previa

De 2 a 4 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares (1 años u 2 años de Residente de obras de Empresas Constructoras) relacionadas con el mercado construcción de edificios.

Conocimiento de Topografía

Contar con un nivel de inglés Intermedio o Avanzado

✓ **MAESTRO DE OBRAS 2**

Los maestros de obra, son un eslabón importante en el desarrollo de una edificación.

Un maestro de obra, es el responsable de la ejecución material del proyecto

Cargo del Jefe Directo:

Jefe de Residencia de Obras

FUNCIONES

- Ejecutar la obra de acuerdo con las especificaciones técnicas, tiempos y calidad acordada con el residente de obra.
- La supervisión y capacitación de las personas que tiene bajo su cargo y que a futuro serán sus sucesores.
- Planificación y organización del proceso y mecánica de los trabajos de obra.
- Organización de los espacios de trabajo, maniobra, almacenamiento, carga/descarga, de los talleres y accesos a la obra.
- Control y seguimiento de la ejecución de obra.
- Interpretación de planos.
- Replanteos de las unidades de obra.
- Control y organización de los grupos de trabajo y asignación de tareas a los operarios.

PERFIL DEL PUESTO

Formación Académica

- Título Profesional en Ingeniero Civil
- Preferentemente con Maestría, orientado al área de construcción

Experiencia Previa

De 1 a 2 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares (1 años u 2 años de maestro de obras de Empresas Constructoras) relacionadas con el mercado Construcción de edificios

Contar con un nivel de inglés Básico

✓ **INGENIERA Y ARQUITECTURA**

Se encarga de proyectar, diseñar, dirigir la construcción y el mantenimiento de edificios.

Su arte se basa en reflexionar sobre conceptos del habitar bajo necesidades sociales.

Cargo del Jefe Directo:

Gerencia de Obras de Construcción

FUNCIONES

- Reunir y organizar información sobre necesidades de construcción, mantenimiento, reparaciones y conservación de instalaciones.
- Presentar al gerente de obras de construcción un plan de trabajo anual sobre la base de los recursos disponibles.
- Coordinar y supervisar el trabajo de mantenimiento y reparación de todos los sistemas y equipos eléctricos, mecánicos, refrigeración y aire acondicionado y de instalaciones en general.
- Supervisar la ejecución.
- Realizar inspecciones periódicas de las instalaciones de la obra
- Inspeccionar y verificar que se cumpla con las normas y procedimientos establecidos.
- Inspeccionar con su equipo los trabajos realizados por contratistas para asegurar que se cumplan con las normas, planos y especificaciones y acepta y certifica la conformidad de los servicios y equipo recibidos.

PERFIL DEL PUESTO**Formación Académica**

- Título Profesional en Ingeniero o Arquitectura
- Preferentemente con Maestría, orientado al área de construcción

Experiencia Previa

De 4 a 6 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares (2 años u 3 años de Ingeniería y Arquitectura de Empresas Constructoras) relacionadas con el mercado construcción de Edificios

Contar con un nivel de inglés Intermedio o Avanzado.

ANEXO N.º 5

Evaluación de productividad según análisis documental

Reporte de desempeño del área de proyectos de construcción.

➤ **Proyectos entregados:**

Mes	
✓ Marzo	3
✓ Abril	4
✓ Mayo	5

➤ **Satisfacción al cliente:**

Mes	
✓ Marzo	60%
✓ Abril	62%
✓ Mayo	65%

Fuente: Reporte de gestión de la empresa Virgo Contratistas Generales E.I.R.L

ANEXO N.º 6

Resultados según encuestas realizadas a los colaboradores según dimensiones de la variable Selección de Personal.

PERFIL DEL TRABAJADOR

Indicadores	Personalidad				Conocimiento				Habilidades				TOTAL
	ITEM 1	ITEM 2	ITEM 3	ITEM 4	ITEM 5	ITEM 6	ITEM 7	ITEM 8	ITEM 9	ITEM 10	ITEM 11	ITEM 12	
1	1	1	5	4	3	2	1	3	2	1	1	4	28
2	4	5	4	3	1	3	5	4	3	5	4	3	44
3	2	5	4	5	3	5	2	4	3	2	1	5	41
4	2	1	5	2	4	2	5	5	3	4	2	3	38
5	3	3	5	4	3	4	3	1	3	2	4	3	38
6	5	3	1	4	3	5	2	3	4	2	1	4	37
7	3	3	2	1	3	1	2	1	3	4	3	5	31
8	4	2	3	1	5	4	3	2	4	5	3	2	38
9	1	1	3	2	5	4	3	2	1	3	1	5	31
10	2	3	5	4	3	2	1	3	2	5	4	3	37
11	4	4	3	5	1	3	4	2	2	3	4	5	40
12	3	3	4	5	4	3	3	2	1	5	4	3	40
13	5	4	5	1	2	3	4	2	3	4	5	4	42
14	2	3	4	3	5	3	4	5	3	5	4	5	46
15	1	5	4	3	2	3	4	5	5	4	5	1	42
TRABAJADORES													

DESEMPEÑO LABORAL

Indicadores	Eficiencia				Eficacia				TOTAL
	SUJETOS	ITEM 13	ITEM 14	ITEM 15	ITEM 16	ITEM 17	ITEM 18	ITEM 19	
1	5	3	3	5	4	3	1	2	26
2	2	1	4	5	3	5	2	1	23
3	5	3	2	3	5	3	4	3	28
4	4	5	4	3	5	3	4	1	29
5	5	3	2	1	4	3	1	4	23
6	5	1	3	1	3	1	2	3	19
7	4	3	5	4	2	1	2	3	24
8	2	1	5	4	5	5	4	4	30
9	4	3	5	4	3	2	2	4	27
10	5	4	3	2	1	3	2	4	24
11	2	3	4	2	3	4	2	3	23
12	5	4	5	3	3	4	3	2	29
13	2	3	4	3	5	4	3	5	29
14	5	3	2	3	4	3	4	3	27
15	3	4	3	5	3	4	3	4	29
TRABAJADORES									

FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS

TÍTULO: SELECCIÓN DE PERSONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES EN LA EMPRESA VIRGO CONTRATISTAS GENERALES E.I.R.L DE LA CIUDAD DE TRUJILLO, 1º TRIMESTRE DEL AÑO 2018

OBJETIVO GENERAL: Determinar la influencia de la selección de personal en el desempeño de los colaboradores en la Empresa Virgo Contratistas Generales E.I.R.L de la Ciudad de Trujillo, 1º trimestre del año 2018.

HIPÓTESIS: La selección de personal influye de manera significativa en el desempeño de los colaboradores de la Empresa Virgo Contratistas Generales E.I.R.L de la Ciudad de Trujillo, 1º trimestre del año 2018.

JUEZ EXPERTO:

Santiago Infedero Costello Mostacero

FIRMA:



GRADO ACADÉMICO DEL EXPERTO:

FECHA DE REVISIÓN:

VARIABLES	DIMENSIONES/ETAPAS/ASPECTOS	INDICADORES	ÍTEMS	Redacción clara y precisa		Tiene coherencia con los indicadores		Tiene coherencia con las dimensiones		Tiene coherencia con la variable		OBSERVACIONES
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
SELECCIÓN DE PERSONAL	El perfil del candidato para el puesto	Personalidad	1. ¿Expresa con desenvoltura sus pensamientos y sentimientos ante un grupo de personas? 2. ¿Se considera una persona capaz de resolver un problema? 3. ¿Existe algo o alguna cosa en la que verdaderamente se sienta inferior a los demás? 4. ¿Piensa que es mejor hacer las cosas por sí mismo, que recibir ideas de otra persona?	✓		✓		✓		✓		
		Conocimiento	5. ¿Conoce la misión de la empresa? 6. ¿Cree usted que tiene la experiencia suficiente para ocupar el cargo requerido? 7. ¿Domina las funciones en relación al área de construcción? 8. ¿Está conforme con el conocimiento que posee?	✓		✓		✓		✓		
		Habilidades	9. ¿Se desarrolla con facilidad en cualquier ambiente laboral? 10. ¿Cree que puede contribuir con el crecimiento económico de la empresa? 11. ¿Está capacitado para solucionar problemas complejos? 12. ¿Cree usted que puede trabajar en equipo bajo presión?	✓		✓		✓		✓		
	Desempeño laboral	13. ¿Alcanza una meta empleando los menores recursos posibles? 14. ¿Crees que para realizar un buen	✓		✓		✓		✓			

		Eficiencia	<p>trabajo tienes que tener la mejor tecnología?</p> <p>15. ¿Piensa que debe haber una supervisión para trabajar con eficiencia?</p> <p>16. ¿Cree que la eficiencia es importante en un puesto de trabajo?</p>	✓		✓		✓		✓				
		Eficacia	<p>17. ¿Se demora para tomar una decisión de acuerdo al problema presentado?</p> <p>18. ¿Es capaz de pasar por encima de cualquier empleado para cumplir con su trabajo?</p> <p>19. ¿Cumple con los objetivos en el tiempo señalado?</p> <p>20. ¿Trabaja en equipo para lograr las metas?</p>	✓		✓		✓		✓				
DESEMPEÑO	Capacidad Laboral	Capacitación	<p>1) ¿De qué manera capacita a la persona que va a contratar para desempeñar el puesto de trabajo?</p> <p>2) ¿Sus colaboradores después de capacitarlos como responden a las expectativas?</p>	✓		✓		✓		✓				
		Experiencia	<p>3) ¿Cuántos años de experiencia tiene usted en el rubro de las constructoras?</p> <p>4) ¿El empleado que usted contrataría, cuántos años de experiencia tiene que contar en dicho puesto de trabajo?</p>											
	Desenvolvimiento	Iniciativa	<p>5) ¿Sus colaboradores se adaptan fácilmente a los cambios?</p> <p>6) ¿Sus colaboradores muestran iniciativa propia para aprender cosas nuevas?</p>	✓		✓		✓		✓				
		Trabajo en equipo	<p>7) ¿Cómo es distribuida las actividades de la empresa?</p> <p>8) Considera Ud. ¿Qué las políticas laborales de su área ayudan a trabajar en equipo?</p>	✓		✓		✓		✓				
		Relaciones interpersonales	<p>9) ¿Se respeta la comunicación interna de la empresa?</p> <p>10) ¿De qué manera forja usted, para que sus colaboradores tengan buenas relaciones interpersonales en la empresa?</p>	✓		✓		✓		✓				
		Calidad de servicio		<p>11) ¿Qué políticas de calidad de servicio hay en la empresa?</p>										
				<p>12) ¿Qué estrategias utilizan en la empresa para que exista una buena calidad de servicio?</p>	✓		✓		✓		✓			

		Eficiencia	trabajo tienes que tener la mejor tecnología? 15. ¿Piensa que debe haber una supervisión para trabajar con eficiencia? 16. ¿Cree que la eficiencia es importante en un puesto de trabajo?	✓		✓		✓		✓		
		Eficacia	17. ¿Se demora para tomar una decisión de acuerdo al problema presentado? 18. ¿Es capaz de pasar por encima de cualquier empleado para cumplir con su trabajo? 19. ¿Cumple con los objetivos en el tiempo señalado? 20. ¿Trabaja en equipo para lograr las metas?	✓		✓		✓		✓		
DESEMPEÑO	Capacidad Laboral	Capacitación	1) ¿De qué manera capacita a la persona que va a contratar para desempeñar el puesto de trabajo? 2) ¿Sus colaboradores después de capacitarlos como responden a las expectativas?	✓		✓		✓		✓		
		Experiencia	3) ¿Cuántos años de experiencia tiene usted en el rubro de las constructoras? 4) ¿El empleado que usted contrataría, cuántos años de experiencia tiene que contar en dicho puesto de trabajo?	✓		✓		✓		✓		
	Desenvolvimiento	Iniciativa	5) ¿Sus colaboradores se adaptan fácilmente a los cambios? 6) ¿Sus colaboradores muestran iniciativa propia para aprender cosas nuevas?	✓		✓		✓		✓		
		Trabajo en equipo	7) ¿Cómo es distribuida las actividades de la empresa? 8) Considera Ud. ¿Qué las políticas laborales de su área ayudan a trabajar en equipo?	✓		✓		✓		✓		
		Relaciones interpersonales	9) ¿Se respeta la comunicación interna de la empresa? 10) ¿De qué manera forja usted, para que sus colaboradores tengan buenas relaciones interpersonales en la empresa?	✓		✓		✓		✓		
		Calidad de servicio	11) ¿Qué políticas de calidad de servicio hay en la empresa? 12) ¿Qué estrategias utilizan en la empresa para que exista una buena calidad de servicio?	✓		✓		✓		✓		
					✓		✓		✓		✓	
					✓		✓		✓		✓	

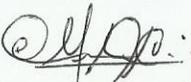
FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS

TÍTULO: SELECCIÓN DE PERSONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES EN LA EMPRESA VIRGO CONTRATISTAS GENERALES E.I.R.L DE LA CIUDAD DE TRUJILLO, 1º TRIMESTRE DEL AÑO 2018

OBJETIVO GENERAL: Determinar la influencia de la selección de personal en el desempeño de los colaboradores en la Empresa Virgo Contratistas Generales E.I.R.L de la Ciudad de Trujillo, 1º trimestre del año 2018.

HIPÓTESIS: La selección de personal influye de manera significativa en el desempeño de los colaboradores de la Empresa Virgo Contratistas Generales E.I.R.L de la Ciudad de Trujillo, 1º trimestre del año 2018.

JUEZ EXPERTO: Mg. Giovanni Fiorentini Candiotto

FIRMA: 

GRADO ACADÉMICO DEL EXPERTO: MASTER EN GESTIÓN DE ORGANIZACIÓN **FECHA DE REVISIÓN:** 29/04/2018

VARIABLES	DIMENSIONES/ETAPAS/ASPECTOS	INDICADORES	ÍTEMES	Redacción clara y precisa		Tiene coherencia con los indicadores		Tiene coherencia con las dimensiones		Tiene coherencia con la variable		OBSERVACIONES
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
SELECCIÓN DE PERSONAL	El perfil del candidato para el puesto	Personalidad	1. ¿Expresa con desenvoltura sus pensamientos y sentimientos ante un grupo de personas? 2. ¿Se considera una persona capaz de resolver un problema? 3. ¿Existe algo o alguna cosa en la que verdaderamente se sienta inferior a los demás? 4. ¿Piensa que es mejor hacer las cosas por sí mismo, que recibir ideas de otra persona?	✓		✓		✓		✓		
		Conocimiento	5. ¿Conoce la misión de la empresa? 6. ¿Cree usted que tiene la experiencia suficiente para ocupar el cargo requerido? 7. ¿Domina las funciones en relación al área de construcción? 8. ¿Está conforme con el conocimiento que posee?	✓		✓		✓		✓		
		Habilidades	9. ¿Se desarrolla con facilidad en cualquier ambiente laboral? 10. ¿Cree que puede contribuir con el crecimiento económico de la empresa? 11. ¿Está capacitado para solucionar problemas complejos? 12. ¿Cree usted que puede trabajar en equipo bajo presión?	✓		✓		✓		✓		
	Desempeño laboral		13. ¿Alcanza una meta empleando los menores recursos posibles? 14. ¿Crees que para realizar un buen	✓		✓		✓		✓		

